



MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Schéma Directeur
"Développement Durable
– Responsabilité Sociétale
et Environnementale"
(SD DD&RSE)

Juin 2023

Les principes du SD DD&RSE p.3

Le schéma directeur « Développement durable et responsabilité sociale et environnementale » (SD DD&RSE) est un document stratégique transversal. p.3

Le déploiement du SD DD&RSE doit s'inscrire dans la durée et son pilotage doit s'opérer au plus haut niveau des cadres de gouvernance des établissements. p.3

Le SD DD&RSE a vocation à embrasser la totalité des activités et à mobiliser tous les acteurs d'un établissement. p.4

L'élaboration des SD DD&RSE repose sur l'autonomie stratégique des établissements et un accompagnement ministériel. p.4

L'élaboration du contenu du SD DD&RSE peut s'appuyer sur le référentiel porteur de la labellisation DD&RS. p.5

Le SD DD&RSE doit contenir des thématiques obligatoires. p.5

Le SD DD&RSE doit s'inscrire dans les objectifs et les indicateurs de la circulaire SPE. p.6

Le SD DD&RSE peut contenir une synthèse des plans d'actions sectoriels antérieurs, lorsqu'ils participent à la transition écologique et sociale des établissements. p.6

Le contenu du SD DD&RSE p.7

Les étapes préliminaires p.7

Les axes du SD DD&RSE p.7

Le pilotage et la portée institutionnelle du SD DD&RSE p.9

Les engagements de l'établissement p.9

Les mesures pour accompagner le déploiement du SD DD&RSE p.9

Les principes du SD DD&RSE

Par sa nature et du fait de ses finalités, ce schéma directeur présente des caractéristiques qu'il est utile d'avoir à l'esprit quand on se lance dans sa construction.

Afin de pouvoir accompagner utilement cette démarche et pour bénéficier collectivement d'un partage d'expérience avec ceux qui ont déjà eu l'occasion d'en produire un, le ministère va s'appuyer sur un réseau de référents en charge de ce chantier dans les établissements dont il assurera l'animation en lien avec les conférences des chefs d'établissement pour les universités et les écoles.

Cependant, il convient d'ores et déjà de prendre en compte les éléments suivants pour maîtriser les attendus de la démarche :

Le schéma directeur « Développement durable et responsabilité sociétale et environnementale » (SD DD&RSE) est un document stratégique transversal.

En effet, les établissements ou les organismes sont régulièrement conduits à produire des plans d'intervention dans différents domaines, parfois à la demande du ministère, pour se doter d'une capacité d'action et donner de la visibilité politique à certains chantiers qu'ils doivent conduire. Le dernier en date est le plan pour la sobriété énergétique produit à la fin de l'année 2022 en application de la circulaire ministérielle de septembre 2022. Du fait du caractère global et transversal de son objet, le SD DD&RSE présente une dimension stratégique supérieure, qui le distingue de ces autres plans sectoriels.

Le déploiement du SD DD&RSE doit s'inscrire dans la durée et son pilotage doit s'opérer au plus haut niveau des cadres de gouvernance des établissements.

Son élaboration puis sa mise en œuvre, engagent la responsabilité politique et la capacité au leadership des dirigeants. Ceux-ci doivent pouvoir mobiliser tous les acteurs en interne pour qu'ils contribuent à l'élaboration du contenu de ce schéma directeur, faire partager collectivement les engagements dont il est porteur, avant son adoption par le conseil d'administration de chaque établissement. Pour ce faire, il est essentiel de disposer d'une organisation interne efficace, dédiée à l'atteinte de ces objectifs ambitieux et directement rattachée aux dirigeants, afin de pouvoir piloter leur réalisation dans la durée.

Le SD DD&RSE a vocation à embrasser la totalité des activités et à mobiliser tous les acteurs d'un établissement.

Le schéma directeur a vocation à embrasser la totalité des activités de l'établissement, de son cœur de métier jusqu'aux fonctions supports, en incluant toutes les dimensions de sa mission. Son contenu doit reposer sur les valeurs qui fondent l'établissement et sur l'engagement collectif de tous ses personnels. Il est porteur d'une vision et d'un projet au service de la transformation de l'institution, qui permet de l'inscrire ainsi la transition écologique qui doit mobiliser toutes les composantes de notre société, face au dérèglement climatique et à l'érosion de la biodiversité. À cette fin, la dimension « responsabilité sociétale et environnementale » des actions relevant du schéma directeur s'inscrivent pleinement dans ses principes et attendus. Elle permet à chacun de se reconnaître dans la démarche dont le schéma est porteur en favorisant la mobilisation individuelle et collective au service de sa réalisation : l'enjeu est de faire de chacun un acteur de cette transformation, quel que soit son métier au sein de l'établissement, ou son statut, étudiant ou personnel, tout en donnant au projet un sens collectif qui mobilise les énergies de tous au bénéfice du bien commun.

L'élaboration des SD DD&RSE repose sur l'autonomie stratégique des établissements et un accompagnement ministériel.

Pour porter ce projet ambitieux et réussir son déploiement, les dirigeants des établissements doivent disposer d'une liberté d'élaboration stratégique et d'autonomie d'action pleine et entière. En effet, il relève de leur responsabilité et de leur engagement personnel :

- d'incarner la construction collective de cette vision stratégique pour éclairer l'avenir de chaque établissement ;
- de proposer la trajectoire d'une transformation par étapes pour y parvenir ;
- d'imaginer les méthodes de travail innovantes pour embarquer tous les personnels dans cette aventure, quels que soient leur métier.

Les dirigeants des établissements doivent disposer de la liberté d'initiative et d'action indispensable pour élaborer de manière créative et mobilisatrice le contenu transformant mais réaliste de ce schéma directeur. Le ministère se doit d'accompagner les établissements dans cette démarche, dans une approche collective d'apprentissage, et non prescriptive, afin que chacun puisse jouer utilement son rôle. À cette fin, le ministère proposera un cadre d'animation politique et de partage d'expériences au niveau national, tout en mobilisant les outils existants du dialogue stratégique et de la contractualisation pour accompagner les établissements dans les phases d'élaboration puis de mise en œuvre des schémas directeurs.

L'élaboration du contenu du SD DD&RSE peut s'appuyer sur le référentiel porteur de la labellisation DD&RS.

Au-delà de l'accompagnement ministériel, les établissements peuvent s'appuyer sur le référentiel «DD&RS» pour concevoir le contenu du SD DD&RSE afin d'identifier les sujets qui doivent être pris en compte dans cette réflexion. Certains d'entre eux ont déjà utilisé ce référentiel porté par l'association CIRSES, en support à une démarche de labellisation qu'ils souhaitent obtenir. Pour tous ceux qui ont décidé volontairement de s'engager dans cette démarche de labellisation à partir de motivations qui leur appartiennent, la production d'un SD DD&RSE constitue une première étape utile d'appropriation des attendus à remplir pour obtenir cette labellisation, en prenant la mesure des exigences et de la mobilisation collective dont elle est porteuse.

Le SD DD&RSE doit contenir des thématiques obligatoires.

Certes élaborés de manière libre et autonome par les établissements s'agissant des objectifs qu'ils se donnent et des chantiers qu'ils programment pour y répondre, les schémas directeurs devront néanmoins comprendre des parties obligatoires, pour que chacun puisse apporter sa contribution attendue à la tenue des engagements pris par notre pays, dans le cadre des accords internationaux sur les ODD, le climat ou la biodiversité, mais aussi à l'échelle de l'Union européenne dans la cadre du «pacte vert». Ces composantes obligatoires concernent trois domaines :

- la décarbonation des activités avec la réduction ciblée de l'empreinte carbone des établissements;
- la sobriété énergétique avec la réduction de la consommation d'énergie;
- l'impact environnemental du fonctionnement courant avec la gestion durable de la biodiversité et la préservation du vivant.

Sur ces trois sujets, les établissements et les organismes devront proposer des mesures ciblées avec notamment des objectifs quantifiés de réduction de l'empreinte carbone et énergétique ainsi que des jalons pour l'impact sur la biodiversité qui s'inscriront dans la tenue des objectifs globaux de notre pays, notamment la réduction de 55% de la production de gaz à effet de serre d'ici à 2030. Le niveau de ces objectifs fera l'objet d'un dialogue particulier entre le ministère et chaque opérateur, en tenant compte des efforts déjà consentis et des effets attendus des mesures de réduction proposées.

De surcroît pour les établissements d'enseignement supérieur, les dispositions décidées pour le déploiement du socle de compétences et de connaissances pour la formation à la TEDS à destination des étudiants de niveau premier cycle devront aussi être explicités dans ce cadre.

Le SD DD&RSE doit s'inscrire dans les objectifs et les indicateurs de la circulaire SPE.

Tous les établissements publics doivent souscrire aux mesures législatives et réglementaires adoptées ces dernières années par les pouvoirs publics, qui sont rappelées dans la circulaire de la Première ministre sur «le service public Écoresponsable» (SPE). La mise en œuvre de ces mesures doit faire l'objet d'un rapportage annuel de la part des établissements publics, en renseignant les indicateurs mis en place par le commissariat général au développement durable (CGDD). Toutes les dispositions mises en place par cette circulaire ont vocation à s'inscrire pleinement dans le SD DD&RSE, qui constitue le cadre opérationnel d'explicitation des mesures à prendre par chaque établissement pour remplir leurs obligations. La réalisation de ces dispositions suppose néanmoins un degré de maturité dans le pilotage des mesures à prendre et de maîtrise des processus de production des indicateurs, qui est variable selon le sujet traité.

À ce jour, la majeure partie des établissements de l'ESR ne s'est pas encore engagée dans la mise en œuvre de cette circulaire, dont le contenu éclaire les jalons à franchir sur le chemin de la planification écologique nationale. La production et le déploiement des SD DD&RSE, en prenant le plus possible en compte les objectifs fixés par la circulaire, doivent constituer une première étape indispensable pour que chaque établissement, avec l'appui du ministère, se donne progressivement les moyens de pouvoir pleinement y souscrire, dans un terme le plus rapproché possible.

Le SD DD&RSE peut contenir une synthèse des plans d'actions sectoriels antérieurs, lorsqu'ils participent à la transition écologique et sociale des établissements.

Le schéma directeur pourra aussi, pour les établissements qui en feront le choix, inclure sous une forme synthétique afin de les rendre plus visible, des plans d'actions sectoriels élaborés antérieurement sur des sujets qui s'inscrivent dans le champ du développement durable et de la RSE, notamment en matière de qualité de vie au travail, de lutte contre les discriminations, de déontologie, de relations science/société, de politique immobilière ou de sobriété énergétique. Ce choix relève de la seule décision des établissements, en fonction de leur propres attendus politiques.

Le contenu du SD DD&RSE

À titre d'illustration, on trouve ci-après une description indicative des sujets qui peuvent être abordés dans le cadre de l'élaboration d'un SD DD&RSE. Cette présentation n'est ni prescriptive, ni limitative : chaque établissement en fonction de sa mission et de sa vision de la trajectoire de transformation qu'il souhaite déployer, pouvant retirer ou rajouter d'autres items.

Par ailleurs, il convient d'en faire une lecture réaliste et s'inscrivant dans la durée. En effet, le SD DD&RSE se veut programmatique et progressif, permettant de déployer par étape les différents chantiers retenus, dans une démarche d'amélioration continue et de long terme. Pour les établissements qui ont déjà produit un document de ce type, ils peuvent, s'ils le désirent, actualiser leur plan d'action en utilisant ou s'inspirant du canevas proposé ci-dessous pour l'enrichir. Ces ajouts ou améliorations pourront constituer une nouvelle étape à franchir dans le déploiement de leur trajectoire de transformation.

Les étapes préliminaires

En amont de la production du schéma directeur, il est indispensable de pouvoir caractériser le point de départ pour définir la trajectoire à prendre par l'établissement pour lui permettre d'atteindre les objectifs proposés. L'élaboration d'un SD DD&RSE nécessite donc comme étape initiale la réalisation d'un diagnostic de la situation de l'établissement, notamment au regard des 3 domaines obligatoires cités précédemment (la décarbonation, la sobriété et l'impact sur la biodiversité) afin de pouvoir identifier les chantiers à conduire prioritairement et mesurer les progrès accomplis dans leur réalisation.

Par ailleurs, la démarche repose sur un portage politique fort de la part de la gouvernance permettant de faciliter l'appropriation et la mise en œuvre du schéma directeur par tous les personnels de l'établissement. À cette fin, ce diagnostic est aussi l'occasion pour les directions de mettre en place le cadre d'animation et de pilotage pour porter la démarche au bon niveau d'intervention, disposition qui ne peut pas se limiter à la désignation d'un référent ou d'un chargé de mission DD&RS. Il appartient donc à la gouvernance de se donner les moyens de ses ambitions en s'appuyant sur une organisation dédiée qui lui rapporte directement.

Les axes du SD DD&RSE

De manière générale, les actions préconisées dans le SD DD&RSE s'inscrivent dans les cinq axes du référentiel DD&RS dont chaque établissement peut utilement prendre connaissance avant de se lancer dans l'exercice de construction de son schéma directeur. Le SD DD&RSE, en pratique, se construit autour de ces cinq axes qui se déclinent en chantiers opérationnels :

Un axe stratégie et gouvernance

1. Formaliser la stratégie DD&RSE et l'intégrer dans le pilotage de l'établissement ;
2. Mobiliser les ressources humaines, techniques et financières nécessaires au déploiement du SD DD&RSE ;
3. Contribuer, à l'échelle du territoire, avec l'ensemble des parties prenantes (internes et externes) à l'élaboration et au déploiement d'un développement responsable conciliant les dimensions, économique, sociétale et environnementale.

Un axe enseignement et formation

1. Intégrer les problématiques de DD&RSE dans l'offre de formation initiale à tous les niveaux de diplomation ;
2. Intégrer les problématiques de DD&RSE dans l'offre de formation continue à tous les niveaux de diplomation ;
3. Favoriser et accompagner le développement des compétences en DD&RSE pour tous les personnels, acteurs de la formation, de la recherche et du support ;
4. Favoriser le développement d'une société de la connaissance respectueuse des principes du DD&RSE.

Un axe recherche et innovation

1. Intégrer le Développement durable et la responsabilité sociétale dans la stratégie de recherche et d'innovation de l'établissement ;
2. Développer les interactions sciences et société et l'expertise en appui aux acteurs socio-économiques publics et privés ;
3. Promouvoir et favoriser un dispositif de réflexion éthique et d'accompagnement déontologique au regard de l'exercice de la responsabilité sociétale de la recherche et de l'innovation.

Un axe réduction de l'impact environnemental avec un volet décarbonation des activités

1. Favoriser par les marchés publics d'achat et de recyclage, une démarche exemplaire pour adopter des modes de consommation plus durable ;
2. Développer une politique en faveur de la biodiversité et de la préservation du vivant ;
3. Promouvoir une alimentation responsable accessible au plus grand nombre sur l'ensemble de la chaîne de valeur « du champ à l'assiette » ;
4. Fixer des objectifs opérationnels en matière de décarbonation de toutes les activités ;
5. Fixer des objectifs opérationnels en matière de sobriété énergétique pour l'immobilier.

Un axe politique sociale et qualité de vie au travail

1. Renforcer une politique des ressources humaines favorisant l'égalité et la diversité au sein des personnels ;
2. Prendre en compte les besoins des étudiants, dans la diversité de leurs formations pour renforcer la qualité de leur accueil et des services rendus au sein des campus ;
3. Favoriser et accompagner le développement des compétences, dont les compétences DD&RSE, dans l'évolution de toutes les activités professionnelles ;
4. Développer une politique de la qualité de vie dans l'établissement ;
5. Mettre en place une politique d'égalité des chances et de prise en compte de la diversité des publics pour les personnes en formation.

Le pilotage et la portée institutionnelle du SD DD&RSE

Démarche originale par son contenu innovant et global, la mise en œuvre de ce SD DD&RSE doit permettre à l'établissement d'enrichir ses interactions avec toutes ses parties prenantes, ainsi que son impact sociétal en faveur de son environnement institutionnel.

Les engagements de l'établissement

En rendant plus transparentes et collaboratives ses actions en faveur de la transition écologique, le déploiement du SD DD&RSE engage l'établissement à :

- Réaliser un suivi régulier du contexte politique et institutionnel, des enjeux, des risques et des opportunités, des attentes des parties prenantes internes et externes en matière de transition écologique et de développement soutenable (TEDS);
- Traduire, grâce à son schéma directeur, ses valeurs, sa responsabilité sociétale et ses engagements en décisions, actions et comportements collectifs et individuels dans le fonctionnement courant de l'établissement en faveur de la TEDS;
- Accompagner, coordonner et capitaliser sur les expériences conduites afin d'entretenir dans la durée la mobilisation de toutes les parties prenantes au service d'un processus transformant de l'établissement;
- Améliorer en continu le sens et le contenu à donner à ses actions en faveur de sa responsabilité sociétale afin de renforcer l'adhésion de toutes les communautés professionnelles au pacte social sur lequel repose l'établissement et d'enrichir ses liens avec la société.

Les mesures pour accompagner le déploiement du SD DD&RSE

Pour y parvenir, il convient d'inscrire le déploiement du SD DD&RSE dans un processus continu d'apprentissage et d'évaluation de ses résultats afin d'en améliorer l'impact et de pouvoir rendre compte de son utilité sociétale au service du bien commun. La réussite de cette ambition doit reposer sur plusieurs dispositions ou étapes dans sa réalisation :

- **La mise en place d'un cadre de suivi de l'exécution** et de la redevabilité du schéma directeur vis-à-vis des parties prenantes internes et externes, qui identifie clairement et permette de communiquer utilement sur les objectifs et les jalons que se donne l'établissement dans sa feuille de route avec :
 - des livrables attendus;
 - des indicateurs de réalisation;
 - et un calendrier opérationnel de mise en œuvre.

- **La conception et le déploiement d'un tableau de bord** au niveau de la gouvernance des établissements qui permet de piloter le suivi de réalisation des actions engagées et de prendre au fil de l'eau des décisions pertinentes, en situation d'incertitude et de contraintes quant aux attendus mais aussi de tensions possibles entre les finalités poursuivies. La fixation des priorités d'action et la recherche des meilleurs compromis possibles pour les atteindre doit être au centre du pilotage de la trajectoire de transformation de l'établissement sur des sujets complexes par leur contenu reposant sur des décisions souvent difficiles à prendre pour les résoudre.

- **Le renforcement de la qualité du dialogue contractuel** et du pilotage stratégique de la démarche entre le ministère et chaque opérateur est indispensable, notamment pour fixer des objectifs ambitieux en termes de résultats attendus au regard des enjeux mais aussi réalistes quant à la capacité à les atteindre au regard des ressources mobilisables. Le cadre de contractualisation pluriannuelle entre le ministère et ses opérateurs, doit comprendre obligatoirement une composante DD&RSE, afin de préciser les principaux jalons et objectifs que le schéma directeur doit politiquement traduire et permettre d'atteindre opérationnellement. L'administration centrale du ministère est destinataire d'un exemplaire de ce SD DD&RSE, afin de pouvoir être impliquée dans son suivi, notamment pour les établissements d'enseignement supérieur pour lesquels le dialogue contractuel doit se déployer à l'échelon rectoral.

- **Des outils de contractualisation**, quels que soient leur forme, fixent le cadre du dialogue stratégique avec le ministère, en soutien d'une part à l'élaboration de son schéma directeur par l'établissement et d'autre part au suivi de son exécution selon un format adapté à chacun d'entre eux. Dans ce contexte :
 - Lorsque ce suivi s'effectuera à travers d'un contrat d'objectifs, de moyens et de performances (COMP), il pourra se faire sur un rythme annuel, avec la production d'un bilan à présenter devant le conseil d'administration de l'établissement;
 - Lorsque ce bilan s'inscrira dans le contexte d'un dialogue de performance ou d'un contrat quinquennal, il pourra se faire au terme du contrat;
 - Concernant les universités et les écoles, la conduite de ce dialogue se fera au niveau des régions académiques de rattachement de chaque établissement tandis que pour les organismes nationaux de recherche, la direction générale de la recherche et de l'innovation (Dgri) sera en charge de ce dialogue dans le cadre du processus de contractualisation existant.

- **Des mécanismes de responsabilisation adaptés**, sont mis en place par le ministère, qui permettent de s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre du dialogue contractuel, notamment pour ceux portant sur la diminution de l'empreinte carbone des activités et sur la réduction de la consommation d'énergie. Plus précisément :
 - Les niveaux de réduction attendus pour chaque établissement devront faire l'objet d'une quantification, au cas par cas, à la fois ambitieuse mais aussi réaliste, dans le cadre d'un dialogue documenté par les résultats déjà obtenus et par les cibles à atteindre, pour s'inscrire dans les objectifs de réduction de 5% de GES par an fixés au niveau national;
 - L'effort demandé à chacun tiendra compte de ses missions et de ses capacités à tenir ses objectifs, avec la nécessité que tout le monde puisse apporter sa contribution à l'atteinte des cibles fixées au niveau national;

- **L'introduction par le HCERES dans son référentiel d'évaluation des établissements du volet «développement durable et RSE»,** permet de confirmer la dimension stratégique de leur action et de pouvoir se projeter dans une trajectoire de progrès s'inscrivant dans la durée. Cette évaluation précède un nouveau cycle de programmation du schéma directeur en permettant une mise en visibilité et une capitalisation des résultats déjà obtenus mais aussi en identifiant les marges de progrès à réaliser pour inscrire effectivement l'établissement dans la trajectoire de transformation prévue par celui-ci.
- **Une plateforme commune d'informations et d'échanges, accessible à tous,** au travers du réseau social *Whaller*, est mise en place par le Mesr, afin de contribuer à la structuration d'une communauté de travail et au partage des informations utiles à tous. Il appartient aux établissements de désigner les quelques personnes ressources qui peuvent demander à rejoindre l'organisation «Plan Climat – Biodiversité de l'ESR», en se connectant avec leur adresse mail professionnelle sur : mywhaller.com/sphere/a8fc88

Au sein de cet espace de partage et d'échange seront accessibles dans la rubrique «fichiers» l'ensemble des documents et informations que le ministère et les établissements souhaitent mettre à la disposition de la communauté des membres. La plateforme permettra de poser des questions, mais aussi de partager les réalisations et les bonnes pratiques au sein de l'espace «forum» en mobilisant toutes les fonctionnalités de l'outil. Des domaines plus spécifiques pour certains thèmes pourront ensuite être créés en fonction des besoins qui ne manqueront pas d'émerger au fur et à mesure du déploiement des SD DD&RSE.



**MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

