

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE CADRE DE TRAVAIL POUR L'ÉVALUATION  
DE LA DURABILITÉ DES CAMPUS : UTILISATION ACTUELLE ET  
PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE L'ENVIRONNEMENT

PAR  
YANN LOUVEL

AVRIL 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

J'aurai beaucoup de personnes à remercier pour la réalisation de ce travail, à commencer par mes directeur et co-directeur Normand Brunet et Laurent Lepage, et particulièrement Normand qui a toujours été disponible et présent et qui a su m'accompagner dans mon cheminement intellectuel au cours des dernières années.

Le second groupe de personnes sans qui cette recherche n'aurait jamais eu lieu est le groupe étudiant du *Sustainable Concordia* de l'Université Concordia grâce auquel j'ai découvert l'implication étudiante et l'action bénévole qui ont profondément changé ma vie depuis lors. L'expérience en cours dans cette institution et les belles personnes qui la portent constituent et constitueront toujours pour moi une grande source d'inspiration quotidienne.

Il en va de même des quelques dizaines d'habitants qui se sont succédés depuis quatre ans à la Coop sur généreux et qui m'ont permis de toujours garder les pieds sur terre et de lier la théorie à la pratique dans l'expérimentation de nouveaux modes de vie. J'ai énormément appris dans cet espace de vie pas comme les autres et il est indéniable que les résultats de cette recherche en portent l'esprit et les valeurs.

J'aimerais ensuite remercier les étudiants de la maîtrise en sciences de l'environnement de ma cohorte et des autres ainsi que les autres étudiants de l'UQAM avec qui j'ai partagé de grandes expériences dans les trois dernières années. L'UQAM a très certainement contribué à ma formation personnelle, autant par ses enseignements qu'au travers des multiples aventures auxquelles j'ai pu participé et qui font de l'université un espace d'échanges et d'apprentissage unique au sein de nos sociétés.

Mais la plus grande source d'inspiration de mon expérience canadienne provient assurément de ma découverte et de mon travail avec la Coalition Jeunesse Sierra, une organisation gérée par et pour des jeunes absolument formidable qui m'a appris comment structurer et organiser efficacement les actions visant le changement sociétal dont nous avons cruellement besoin.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
TABLE DES MATIÈRES .....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	vii
RÉSUMÉ .....	viii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
CONTEXTE DES CAMPUS DURABLES .....	8
1.1 De la pertinence des « Campus durables » .....	8
1.2 Historique des campus durables.....	10
1.2.1 Historique de la prise en compte de l’environnement sur les campus universitaires .....	10
1.2.2 Historique des campus durables de la Coalition Jeunesse Sierra.....	12
1.3 La démarche « Campus durable » de la Coalition Jeunesse Sierra.....	15
1.4 Définition des concepts utilisés.....	18
1.4.1 Développement durable et durabilité .....	18
1.4.2 « Université » et « campus » .....	19
1.4.3 Campus durable.....	19
1.4.4 Reporting de développement durable.....	21
CHAPITRE II	
PROBLÉMATIQUE .....	22
2.1 Des campus durables?.....	22
2.1.1 Historique des évaluations de durabilité des campus universitaires .....	23
2.2 État de la question et avancées possibles .....	25
2.2.1 Le CSAP : Campus Sustainability Assessment Project .....	25
2.2.2 Autres initiatives en cours.....	26

2.2.3 Le Cadre de Travail pour l'Évaluation de la Durabilité des Campus (CTEDC).....	28
2.3 La question générale de recherche .....	33
2.4 Buts et objectifs.....	33
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE.....	35
3.1 L'analyse des rapports de développement durable .....	35
3.2 Un nouvel outil de l'intelligence collective : le wiki .....	39
3.3 L'évolution théorique : la Global Reporting Initiative .....	43
3.4 L'analyse de cas : l'Université Concordia .....	45
3.5 Une consultation élargie.....	48
CHAPITRE IV	
RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	52
4.1 Résultats de l'analyse des documents : des indicateurs au processus.....	52
4.1.1 Recommandations concernant la structure même du CTEDC.....	54
4.1.2 Recommandations concernant les indicateurs du CTEDC .....	57
4.1.3 Recommandations concernant les objectifs à court et à long termes du CTEDC.....	58
4.1.4 Autres recommandations.....	58
4.2 Une compilation et le partage des données rendus possibles grâce au wiki, site internet participatif et collectif.....	59
4.3 Un référentiel reconnu : la Global Reporting Initiative .....	65
4.3.1 Définition du contenu du rapport de durabilité.....	67
4.3.2 Définition de la qualité de l'information rapportée.....	71
4.3.3 Définir les limites du rapport .....	74
4.3.4 Portrait du campus.....	75
4.3.5 Éléments standards.....	75
4.3.6 Indicateurs de performance .....	75
4.4 Une nouvelle approche par critères.....	77

4.5 Un nouvel outil vraiment évolutif : l'intelligence collective .....	83
4.5.1 Le point de départ : Wikipédia et les définitions .....	84
4.5.2 Un outil potentiellement dynamique lui-même.....	86
4.5.3 Les limites de la démarche.....	89
4.6 Une étude de cas complémentaire : l'Université Concordia.....	92
CHAPITRE V	
PERSPECTIVES DE RECHERCHES FUTURES .....	98
5.1 Perspectives d'avenir pour les indicateurs .....	98
5.2 Discussion de l'idée de certification .....	100
5.3 Autres idées potentielles .....	103
CONCLUSION.....	106
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	110

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

		Page
Figure 1	Modèle du CTEDC	30
Tableau 1	Source de l'indicateur HW-1 du CTEDC	72
Tableau 2	Objectif de l'indicateur HW-1 du CTEDC	74

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AASHE	Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education
AISHE	Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education
AQPERE	Association québécoise pour la promotion de l'éducation relative à l'environnement
CJS	Coalition Jeunesse Sierra
CREPUQ	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
CSAP	Campus Sustainability Assessment Project
CTEDC	Cadre de Travail pour l'Évaluation de Durabilité des Campus
GES	Gaz à Effet de Serre
GRI	Global Reporting Initiative
ENJEU	Environnement Jeunesse
MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
SHEAF	Sustainability in Higher Education Assessment Framework
UBC	Université de la Colombie-Britannique
UCLA	Université de Californie à Los Angeles
UQAM	Université du Québec à Montréal

## RÉSUMÉ

Dans la nouvelle phase d'opérationnalisation du développement durable au sein des organisations de tout ordre, une étape apparaît particulièrement cruciale : celle de l'évaluation. Sur la scène universitaire canadienne, un outil a été spécifiquement créé en 2003 afin de mesurer la durabilité des campus universitaires canadiens : le Cadre de Travail pour l'Évaluation de la Durabilité des Campus (CTEDC). Cette recherche propose des pistes d'améliorations de l'utilisation de cet outil à partir de l'analyse des rapports de durabilité publiés ayant utilisé le CTEDC dans les quatre dernières années, de l'exploration de nouvelles normes internationales dans le domaine du reporting de développement durable ainsi que de l'étude de cas de l'Université Concordia. L'étude avance également quelques réflexions concernant l'application du concept d'« intelligence collective » au CTEDC et le potentiel de collaboration que celui-ci recèle dans les années à venir. Il apparaît en effet que les caractéristiques techniques et la philosophie de nouveaux outils informatiques tels que les wikis s'accordent parfaitement avec les objectifs du programme Campus durables de la Coalition Jeunesse Sierra. Celles-ci permettent en effet la création de grandes bases de données centralisant et partageant l'information qui seront particulièrement utiles pour les groupes utilisant le CTEDC sur les campus universitaires canadiens.

Mots clés : évaluation de durabilité, campus, développement durable, wiki, intelligence collective

## INTRODUCTION

En ce début de XXIème siècle, nos connaissances scientifiques nous permettent de savoir que la capacité de charge des écosystèmes terrestres est largement dépassée par le mode de vie et de consommation du monde dit « développé ». En effet, si tous les humains de cette planète vivaient comme la moyenne occidentale et avaient donc la même empreinte écologique, deux à cinq planètes comme la Terre seraient nécessaires pour assurer tous nos « besoins ». Il apparaît donc évident que le mode de vie occidental tel qu'il existe actuellement est définitivement « insoutenable » dans le temps.

Cet état des lieux nécessite, dès lors, une prise de conscience mais aussi et surtout l'adoption de mesures pour contrer ce phénomène. On peut alors se demander par où commencer tant les problèmes qui l'expliquent sont complexes, multidimensionnels et intimement liés. Cependant, une observation succincte de nos sociétés modernes permet de se rendre compte rapidement qu'elles sont structurées autour de différentes organisations qui régissent la vie en société telle que nous la connaissons aujourd'hui : institutions, entreprises, organisations non gouvernementales, etc. L'idée d'un changement sociétal visant à tendre vers un « développement durable », passe donc inévitablement par des changements à l'intérieur même de ces organisations.

Mais la difficulté principale réside alors dans le fait d'initier un tel processus de changement interne, et également de mesurer et de pouvoir suivre un tel processus dans le temps pour en évaluer la réussite et en améliorer la performance. Or, s'il est un domaine en évolution permanente depuis quelques années, c'est bien celui du « reporting » en développement durable, c'est-à-dire l'action de produire des rapports de développement durable exprimant la stratégie globale de développement durable de l'organisation ainsi que ses résultats et ses objectifs à l'avenir.

Cette affirmation peut paraître un peu surprenante considérant le fait que le terme et le concept même de « développement durable » ne soit pas bien vieux lui-même, puisque son adoption et sa diffusion à l'échelle internationale datent seulement du rapport Brundtland, publié en 1987 et traduit l'année suivante (CMED, 1988). De plus, on peut en fait dater le véritable envol de l'emploi de ce concept et son introduction progressive mais fulgurante dans le vocabulaire commun dans la seconde moitié des années 1990. Il est ainsi saisissant d'observer l'évolution qui s'est produite dans l'usage des termes « environnement » et « développement durable » entre le Sommet de la Terre tenu à Rio de Janeiro en 1992 et le Sommet de Johannesburg qui s'est tenu en 2002. La différence majeure entre ces deux événements réside en partie dans le rôle qu'ont eu à y jouer les entreprises du secteur privé et principalement les grandes multinationales de ce monde, qui étaient présentes en nombre en 2002 bien plus qu'en 1992, pour le meilleur et pour le pire. Cette différence révèle une certaine évolution des mentalités qui a tendance à s'accélérer ces dernières années.

Mais si les grandes entreprises commencent à prendre le virage du développement durable, cette évolution sociétale se fait également ressentir dans les administrations publiques, qui se doivent de montrer l'exemple et d'utiliser efficacement les deniers des contribuables. Et parmi ces institutions publiques, il en est un type au devoir d'exemplarité particulier : les « universités », terme générique désignant tout type d'institutions d'enseignement supérieur. En effet, les universités se doivent de jouer le rôle sociétal qui leur est alloué par leur situation unique dans nos sociétés : celui de trouver des solutions aux problèmes majeurs auxquels nous sommes présentement confrontés et de montrer la voie à l'ensemble de la société en imaginant les innovations requises. Elles disposent également d'un pouvoir d'achat significatif et donc d'une empreinte écologique non négligeable, et elles constituent également des laboratoires très intéressants pour mener ce type d'expérience de changement organisationnel si on les considère comme autant de « microsociétés » dont les succès pourraient être reproduits par la suite ailleurs, dans d'autres contextes et d'autres milieux. Les universités ont donc bien un rôle majeur à jouer dans l'avènement du développement durable (M'Gonigle et Starke, 2006).

Parmi les problèmes majeurs que devraient aider à résoudre les universités, la crise environnementale profonde dans laquelle est plongée notre civilisation se situe en bonne place, comme indiqué ci-dessus. Plus personne ou presque ne nie la gravité de la situation, et on commence seulement à assister présentement à un début de mobilisation générale de nos sociétés pour faire face à cet immense défi historique. Les publications scientifiques dans tous les domaines de la connaissance des sciences de l'environnement s'accumulent, et la tendance qui en ressort est lourde et sans équivoque : nous allons clairement dans la mauvaise direction ! C'est donc toute la société qui doit se

mobiliser pour effectuer un virage radical vers un mode de développement plus soutenable et compatible avec l'existence de la vie humaine sur Terre.

Dans cette évolution, comme indiqué plus tôt, les universités ont un rôle essentiel et bien particulier à jouer, et ceci à plusieurs niveaux. De par leurs fonctions principales, l'enseignement et la recherche, tout d'abord. En effet, l'observation de la situation présente peut nous amener à penser que nous avons appris à détruire le monde sur les bancs de l'université, et donc qu'une remise en question et un changement doivent être apportés à ce niveau-là. Ce changement implique donc une révision des curriculums des enseignements dispensés afin d'y incorporer des éléments d'éducation au développement durable. Une telle remise en question est également nécessaire en ce qui concerne les activités de recherche en cours à l'aune de cette nouvelle prise de conscience planétaire, particulièrement dans des domaines sensibles et innovateurs qui créent de nouveaux concepts comme ceux de la « bioéthique » ou du « principe de précaution ». Les institutions d'enseignement supérieur doivent en effet former non seulement les futures élites, mais également les citoyens et les citoyennes qui feront la société de demain. Mais pour cela, celles-ci se doivent de montrer elles-mêmes l'exemple de ce qu'elles enseignent dans leurs programmes et elles se doivent donc de s'engager dans la voie du développement durable. Et contrairement aux idées reçues, s'engager dans cette voie ne signifie pas simplement se mettre au recyclage ou installer de nouveaux stationnements pour les vélos, mais bel et bien repenser l'ensemble des pratiques actuelles et d'en inventer de nouvelles selon de nouveaux principes. C'est ce qu'on appelle une « démarche de développement durable ».

Certains ont bien compris cette responsabilité particulière et le rôle sociétal des universités, et ils ont pris une longueur d'avance sur leur propre campus. La mise en place d'une démarche de développement durable sur un campus se différencie de l'implantation de projets particuliers, le plus souvent environnementaux, de par sa vision holistique des enjeux et le potentiel de changement qu'elle apporte à long terme dans une institution.

Mais, comme indiqué ci-dessus, en termes de processus et d'implantation du changement dans une organisation, une question ne manque jamais de se poser : comment mesurer nos résultats et notre avancée dans un tel processus ? C'est par cette question que nous entrons dans le monde de l'évaluation environnementale et du reporting en développement durable, qui s'applique donc aussi aux organisations particulières que sont les universités. Des outils ont été progressivement mis en place ces dernières années dans ce domaine, mais on assiste depuis quelque temps à une évolution de ce type d'outils qui ne traitent plus seulement des aspects environnementaux mais également désormais des

aspects sociaux et économiques de la performance d'une organisation. Ce domaine de la connaissance vient en effet de connaître une ascension fulgurante si l'on pense qu'aucune entreprise ne publiait de rapport autre que financier il y a seulement quelques années, et que cette activité est devenue un aspect central de leur stratégie globale en si peu de temps.

Si plusieurs de ces outils ont été ainsi créés récemment à l'intention des grandes entreprises ou des administrations publiques, il n'en existe qu'un seul spécifiquement dédié aux universités, qui plus est aux universités canadiennes : le Cadre de Travail pour l'Évaluation de la Durabilité des Campus universitaires canadiens (CTEDC). Cet outil a été élaboré par Lindsay Cole en 2003, dans le cadre d'un travail de maîtrise en « management et environnement » à l'université Royal Roads, à Victoria, en Colombie-Britannique (Cole, 2003). Son travail était issu principalement de la demande du milieu étudiant canadien impliqué dans la campagne des campus durables, qui était et est toujours coordonnée par l'organisation non gouvernementale « Coalition Jeunesse Sierra » (CJS), la branche jeunesse du Sierra Club du Canada. Lindsay Cole a employé pour ce faire une méthodologie de recherche-action participative et s'est entourée de spécialistes dans le domaine issus de différentes universités canadiennes pour mener à bien son projet et ainsi élaborer un outil constitué de plus de 170 indicateurs de développement durable. Ces indicateurs ont été répartis dans deux systèmes, le système « personne » et le système « écosystème », eux-mêmes subdivisés en cinq chapitres contenant différentes sous-sections débouchant, enfin, sur des dizaines d'indicateurs de la durabilité du campus. Nous approfondirons donc le travail de Lindsay Cole ainsi que les concepts de « campus durable » et de « reporting en développement durable » dans le premier chapitre de ce mémoire traitant de la problématique et de l'état de cette question brièvement dépeint ci-dessus.

Le développement durable étant un processus et non une fin en soi, le temps était donc venu, quelques années plus tard, de procéder à une révision de l'outil lui-même, d'après les différentes expériences que son utilisation a suscitées à travers tout le Canada. Trois ans après son lancement à la Conférence nationale des campus durables de la Coalition Jeunesse Sierra organisée à l'université McGill, à Montréal, en septembre 2003, que peut-on dire du CTEDC et quelle est la meilleure façon d'en améliorer l'utilisation ? À l'aune de plusieurs années d'expériences et de l'évolution théorique d'un milieu très dynamique, quels enseignements peuvent être tirés et mis en pratique pour tendre vers l'objectif fixé : changer les pratiques des universités ? Quelles solutions peuvent être privilégiées, quelles pistes peuvent être explorées, quelles propositions peuvent être adoptées ? Ces quelques questions forment la base et l'essence même de l'entreprise de cette étude.

Ces questions proviennent en grande partie de mon expérience personnelle atypique qui m'a amené à me concentrer sur la durabilité des campus et sur laquelle il apparaît pertinent de revenir brièvement dans le cadre de cette introduction afin de saisir pleinement dans quel contexte s'inscrit cette recherche. Ainsi, après des études scientifiques, c'est dans un cours d'introduction à la notion de développement durable suivi en tant qu'étudiant libre qu'est piquée ma curiosité sur le sujet alors que je complète deux licences en histoire et en géographie. C'est cette curiosité qui me fait choisir le cours spécial GEOG 398S à l'université Concordia pour mon année d'échange de licence au Québec en 2003-2004. Ce cours intitulé « Sustainable University Campus » s'avère être un cours créé spécialement pour donner suite à la première évaluation du CTEDC réalisée au Canada l'année précédente. J'y découvre le projet campus durable et le processus en cours à l'université Concordia et je suis fasciné par l'aspect éminemment pratique du projet, bien loin des simples aspects conceptuels que j'avais découvert à l'université de Cergy-Pontoise. La découverte de ce projet est l'une des raisons qui me font poursuivre mes études à l'université du Québec à Montréal, à la maîtrise en sciences de l'environnement. Malgré son nom, ce programme de maîtrise a beaucoup évolué ces dernières années et on peut pratiquement y faire la recherche que l'on désire en ayant accès à tous les professeurs de l'université. Parti au départ sur l'application de l'agenda 21 à l'échelon local, mon sujet de recherche a rapidement évolué vers l'amélioration du CTEDC à partir du jour où, lors d'une rencontre à l'université Concordia, Geneva Guerin, l'une des initiatrices du projet à Concordia et alors coordonnatrice nationale de la Coalition Jeunesse Sierra, m'a fait part du fait que la CJS recherchait un étudiant pour mener à bien cette étude. Cette opportunité s'est donc concrétisée avec le temps et m'a permis d'aller plus loin dans ma découverte du projet campus durable et du CTEDC, jusqu'à le porter un peu plus loin dans le cadre de cette étude. Un autre élément important à mentionner réside dans le fait que je suis également devenu à partir du mois d'août 2006 un employé de la Coalition Jeunesse Sierra : le coordonnateur régional pour la province du Québec. Cette expérience m'a également permis d'enrichir mes connaissances et a constitué une expérience professionnelle remarquable. Elle m'a enfin permis de développer une expertise dans le domaine et de bénéficier d'un accès au réseau national de la CJS qui m'ont été très utiles tout au long de cette recherche.

Mais pour en revenir au CTEDC, celui-ci a ainsi été utilisé, depuis 2003, partiellement ou en totalité, par de nombreux groupes dans toutes les provinces du Canada. Suite à cette utilisation, ces groupes ont, pour la plupart, produit des rapports de durabilité de leur propre campus, plus ou moins élaborés et contenant une proportion variable d'indicateurs du CTEDC. Ces rapports constituent donc la première source d'information de cette étude. Ensuite, comme indiqué au tout début de cette introduction, un élément majeur de ce domaine de la connaissance concerne son évolution théorique

permanente. Ainsi, suite à un processus participatif mondial de longue haleine, la Global Reporting Initiative, organisme international multipartite de référence dans le domaine, vient de publier le 5 octobre 2006 ses nouvelles directives en matière de reporting en développement durable. Ces nouveautés révèlent plusieurs avancées principalement en ce qui concerne le processus de réalisation d'un rapport de développement durable, un aspect peu abordé dans la première version du CTEDC et qui répond pourtant à certaines observations faites lors de son utilisation. Ce nouvel élément a donc également été pris en considération dans le processus de révision du CTEDC. L'observation directe d'un tel processus a été également intéressante à mener dans un cas concret et particulier, local : l'université Concordia, à Montréal. Celle-ci avait en effet constitué le projet-pilote au moment de l'élaboration du CTEDC et elle est la première université canadienne à publier son second rapport de développement durable en 2007. La réalisation d'une étude de cas a donc permis également d'aller chercher des éléments d'analyse sur le terrain, en profitant de la proximité géographique de cette université. Enfin, un autre domaine de la connaissance a beaucoup évolué depuis 2003 et commence à faire irruption dans plusieurs domaines de la société : celui du concept d' « intelligence collective ». Ce concept provient en effet de l'idée qu'une intelligence supérieure à la simple addition de celle de plusieurs individus émerge de leur collaboration. Il doit son irruption dans le débat public à l'évolution parallèle et elle aussi spectaculaire des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), au premier rang desquelles les nouveaux types de sites internet participatifs et collaboratifs tels que les blogs et les wikis, dont il sera longuement question dans cette étude. Le troisième chapitre de ce mémoire décrira donc la méthodologie employée pour traiter toutes ces données et en tirer les meilleures innovations possibles.

Le chapitre IV de ce mémoire permettra de décrire en détails les résultats de ces analyses et les différentes améliorations et propositions d'idées à mettre en place pour améliorer le CTEDC, ainsi que la discussion entourant chacune d'entre elles. Car plus que l'outil lui-même et le contenu spécifique de ses indicateurs, nous verrons que ces avancées et sources d'innovations vont plus dans le sens d'une amélioration ou d'une explicitation du processus d'utilisation du CTEDC, dont il a été peu question dans sa première version, que dans ses aspects plus techniques comme le contenu même de ses indicateurs. L'enjeu soulevé par cette problématique est bien là, c'est-à-dire d'arriver à faire la synthèse entre les témoignages directs des groupes et individus qui ont utilisé le CTEDC, et les évolutions conceptuelles et théoriques qui se sont produites dans le même temps dans les toutes dernières années.

Nous aborderons enfin la description systématique des opportunités d'actions et de recherche qui s'offriront à l'issue de ce travail, et celle des différentes sources d'informations sur lesquelles celles-ci pourront s'appuyer à l'avenir, pour ainsi perpétuer ce cycle d'amélioration continue vers des campus et une société plus « durables ». Une conclusion d'ensemble viendra clore ce mémoire.

## CHAPITRE I

### CONTEXTE DES CAMPUS DURABLES

Ce chapitre vise à donner les éléments contextuels de base qui permettront de situer dans un contexte aussi bien « idéologique » que temporel la réalisation de cette recherche qui sera développée dans les chapitres suivants. Ces éléments d'information pourraient facilement être explicités longuement et même faire l'objet de sujets de recherche en tant que tels mais pour des raisons de simplicité et de concision, nous avons décidé d'en limiter la présentation aux plus essentiels et aux plus pertinents.

#### **1.1 De la pertinence des « Campus durables »**

Le thème général de cette recherche concerne un exemple précis de changement social et environnemental dans les organisations, à savoir les institutions d'enseignement supérieur, changement mesuré dans une perspective de « développement durable », concept que nous définirons dans un prochain paragraphe. Le choix des institutions d'enseignement supérieur comme organisations se justifie et tire sa pertinence de plusieurs éléments.

Le premier repose sur le fait que les « universités », terme générique que nous utiliserons pour désigner tout type d'institution d'enseignement supérieur avant de le définir plus précisément dans un prochain paragraphe, occupent une place unique dans nos sociétés. Institutions de haut savoir, elles ont pour mission de former des citoyens responsables mais aussi de faire de la recherche pour faire

avancer les connaissances, et les rendre accessibles à la société tout en lui rendant des services. Elles constituent donc un exemple à suivre et doivent montrer la voie au reste de la société, à la lumière de leurs découvertes qu'elles doivent faire partager au plus grand nombre. De plus, les universités ont le potentiel de proposer des solutions innovantes aux grands problèmes de société actuels. Elles jouissent pour cela d'une crédibilité largement reconnue et dont elles sont les seules à pouvoir jouir. Mais ce potentiel et cette crédibilité ne viennent pas seuls ; ils s'accompagnent aussi d'une responsabilité sociétale particulière. En effet, les universités sont responsables d'utiliser les fonds publics à bon escient et de participer pleinement aux débats qui traversent la société et auxquels elles se doivent d'apporter des éléments de réponse (Eagan et Orr, 1992).

Cette responsabilité particulière, les universités doivent aussi se l'appliquer à elles-mêmes. Outre leur influence « idéologique » sur la société, celles-ci disposent en tant que tel d'un important pouvoir d'achat et d'investissement, particulièrement quand elles se rassemblent et achètent en gros des matières premières comme le papier et qu'elles investissent massivement par le biais de leurs fonds de retraite. Elles ont donc par le fait même une responsabilité particulière à assumer quant à leur propre consommation et leurs propres investissements. L'enseignement supérieur représente ainsi un secteur dont l'empreinte écologique est loin d'être négligeable et qu'il faut donc s'efforcer de réduire autant que possible (Eagan et Orr, 1992).

Le comportement des universités est en effet d'autant plus important et primordial que ces institutions ont ceci de particulier qu'elles sont à la fois en contact avec les décideurs d'aujourd'hui et les décideurs de demain. En effet, on ne compte plus les multiples partenariats contractés par les universités avec les entreprises et autres organismes extérieurs, mais on y retrouve également directement les décideurs d'aujourd'hui dont certains sont embauchés en tant que chargés de cours. Ainsi, malgré l'image de « tour d'ivoire » qui leur colle bien souvent à la peau, les universités sont directement en contact avec des acteurs majeurs de nos sociétés qui y suivent donc ce qui s'y passe avec la plus grande attention.

Mais c'est bien sûr le contact avec les décideurs de demain qui apparaît fondamental et prépondérant. Ces « décideurs de demain », ce sont bien sûr les étudiants et les étudiantes qui sont assis sur les bancs des universités et que celles-ci forment pendant plusieurs années. Il apparaît en effet important de souligner ici la position unique qui caractérise les institutions d'enseignement supérieur : elles constituent les dernières institutions où l'on peut trouver une grande diversité de populations aux intérêts multiples, des populations issues de toutes les classes et de tous les horizons de la société et

rassemblées en un même lieu avant l'entrée dans la vie active. Elles constituent également les lieux de formation et d'interaction de ce qui se fait de mieux et de plus innovant dans chaque discipline, pour chaque profession, et elles définissent peu ou prou les fondements que des générations appliqueront tout au long de leur vie professionnelle dans les décennies suivantes. Toutes ces caractéristiques font donc des universités des organisations sociales stratégiques à cibler dans l'optique d'un changement sociétal majeur (Cole, 2003).

Enfin, la « durabilisation » des campus universitaires peut constituer, en cas de succès, un important modèle potentiellement applicable ailleurs et à plus grande échelle. En effet, la nature des campus universitaires canadiens est bien diversifiée, allant de quelques centaines de personnes sur un campus isolé en périphérie d'une ville à des dizaines de milliers de membres en plein centre-ville dans les grandes métropoles du pays. Quoiqu'il en soit, on peut bien souvent établir une analogie entre ces campus universitaires et des villes ayant autant d'habitants. L'analogie est particulièrement frappante pour les campus périurbains qui sont physiquement clairement délimités et s'apparentent réellement à de véritables « mini-villes » dans leur fonctionnement. On peut même pousser l'analogie plus loin dans la structure même des universités qui peut se comparer à celle d'une ville où les étudiants seraient les « citoyens », les employés, professeurs et chargés de cours ses « travailleurs », et les administrateurs ses « élus gestionnaires ». On peut donc penser que s'il est possible d'arriver à des résultats et de changer le fonctionnement des universités, considérées comme autant de « microsociétés », il pourrait être possible de réussir la même chose à une plus grande échelle comme celle d'une ville, et pourquoi pas ensuite à l'échelle de toute la société (Corcoran et Wals, 2004). Cette idée fait référence aux autres mouvements inspirés par le concept de « développement durable » et qui sont présentement en cours à travers le monde comme celui des agendas 21 locaux issu de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement adoptée par les Nations Unies au Sommet du même nom en 1992 (Nations Unies, 1992). On distinguera toutefois à ce sujet les processus concernant les organisations de ceux concernant les territoires inscrits dans un espace physique clairement délimité.

## **1.2 Historique des campus durables**

### **1.2.1 Historique de la prise en compte de l'environnement sur les campus universitaires**

Comme tout mouvement sociétal, le mouvement des campus durables a d'abord commencé par diverses initiatives locales sur quelques campus à travers l'Amérique du Nord. On peut ainsi trouver les premiers indices d'écologisation des campus dès les années 1970. C'est par exemple un étudiant en

droit de l'université Harvard qui eut l'idée en 1970 de célébrer le « Jour de la Terre », une célébration qui a depuis pris des proportions considérables et est désormais fêtée dans le monde entier chaque année (Smith *et al.*, 1993). On peut citer également, toujours dans les années 70, la création et le travail remarquable de l'organisation québécoise Environnement Jeunesse (ENJEU), créée en 1979 et qui travaille à la sensibilisation environnementale dans les écoles secondaires puis, à partir des années 1990, dans les cégeps de la belle province (site Internet de Environnement Jeunesse).

Si des initiatives ont probablement également eu lieu en Europe dans les années 80, il faut toutefois attendre 1990 pour voir apparaître le premier texte d'engagement dans ce domaine des administrateurs universitaires dans le monde : la déclaration Talloires (Association des Présidents d'Université pour le Développement durable, 1990). Celle-ci, signée en France sur les bords du lac d'Annecy à l'initiative d'une dizaine de recteurs et présidents d'université visionnaires, décrit un plan d'action en dix points selon lequel ceux-ci s'engagent à « amorcer, puis encourager la mobilisation des ressources internes et externes afin que leurs institutions relèvent (le) défi urgent (de la pollution et la dégradation de l'environnement, et l'appauvrissement des ressources naturelles) » (University Leaders for a Sustainable Future, 1990). Ce mouvement d'engagement n'a depuis lors cessé de se renforcer avec l'adoption à une fréquence régulière de déclarations internationales dans ce domaine comme peuvent en témoigner la déclaration de Halifax adoptée en 1991, la Charte de Copernicus pour l'Europe en 1994, la déclaration de Thessalonique en 1997 ou encore celle plus récente de Lunenburg en 2001 (Wright, 2002). Cette succession d'engagements culmine très clairement et de façon symbolique depuis l'année 2005 avec l'adoption au plus haut niveau par l'assemblée générale des Nations Unies de la Décennie des Nations Unies pour l'éducation en vue du développement durable 2005-2014 suite au Sommet de Johannesburg en 2002. Néanmoins, il est bien souvent difficile d'identifier sur le terrain les actions concrètes et autres initiatives qui ont succédé à ces déclarations de principe dans les universités qui les ont signées. En effet, même si quelques campus font exception et ont pris les devants sous l'impulsion de leur administration, force est de constater qu'il n'existe par exemple aucun réseau pancanadien d'administrateurs universitaires spécialisés dans la gestion environnementale de leur établissement ou le développement durable de leur institution. On peut toutefois noter à ce sujet la création récente d'un sous-comité de travail sur ces questions au sein de la Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec (CREPUQ), unique initiative connue à ce jour au Canada et qui marque le rôle pionnier du Québec dans ce domaine.

Cependant, à l'image de l'étudiant d'Harvard qui eût l'idée du Jour de la Terre à une époque où l'activisme politique était très intense dans les milieux étudiants, on peut considérer que les prémices

de ce mouvement se sont d'abord fait sentir parmi cette population étudiante, dont le mouvement s'est développé parallèlement à celui des administrateurs. Le premier document resté dans les annales à ce sujet concerne celui de l'université de Californie à Los Angeles, aux États-Unis. C'est ainsi en 1989, soit peu avant l'élaboration de la déclaration de Talloires, qu'un groupe d'étudiants de cette université décide d'évaluer la performance environnementale de leur institution dans dix domaines distincts, une étude qui débouche finalement sur la publication de *In our backyard : Environmental issues at UCLA, Proposals for Change, and the Institution's Potential as a Model* (University of California at Los Angeles, 1989).

Une autre étape significative de cette évolution est franchie en 1993 avec la publication d'un premier ouvrage majeur sur le thème de l'écologisation des campus universitaires : *Campus Ecology*, de April Smith et ses collaborateurs (Smith *et al.*, 1993). Ce premier livre traite en effet de l'évaluation environnementale des campus universitaires, comme nous le verrons dans l'historique spécifique élaboré à ce sujet dans le chapitre II de ce mémoire.

Cette mobilisation étudiante se poursuivra à travers toute l'Amérique du Nord et ailleurs dans le monde tout au long des années 1990 et c'est ainsi que nous en venons à nous intéresser plus particulièrement à la situation dans ce domaine au Canada et à la campagne des « Campus durables » de la Coalition Jeunesse Sierra.

### **1.2.2 Historique des campus durables de la Coalition Jeunesse Sierra**

Au Canada, il faut donc attendre la fin des années 1990 pour voir apparaître un mouvement étudiant structuré autour des thèmes de l'environnement et de la justice sociale. C'est en effet en 1996 qu'est créée la Coalition Jeunesse Sierra (CJS) par un groupe d'étudiants et d'étudiantes issus de différentes universités et provinces canadiennes. La création et l'historique de la Coalition Jeunesse Sierra témoignent admirablement de l'évolution qui s'est produite dans les dix dernières années au sein du mouvement environnemental étudiant. Nous avons en effet, comme dans beaucoup d'autres domaines de la société, assisté au passage de la prise en compte de considérations purement environnementales (ou économiques, pour le reste de la société) à une vision globale de développement durable reposant sur trois piliers essentiels et interdépendants que sont l'intégrité environnementale, l'équité sociale et la prospérité économique. Parallèlement et tout en y étant directement lié, nous avons également assisté au passage d'un mode de fonctionnement des groupes étudiants sur la base de projets environnementaux à celui d'un processus de changement et

d'amélioration continu à long terme, en collaboration avec l'administration. Il est important toutefois de mentionner ici que ces groupes étudiants environnementaux fonctionnant par projets existent toujours et conservent toute leur pertinence, et que ce sont d'autres groupes étudiants qui se sont créés autour de ce nouveau mode de fonctionnement et de cette nouvelle vision. Nous prendrons le temps de développer celle-ci dans une des sections suivantes.

Pour en revenir à l'histoire de la Coalition Jeunesse Sierra, c'est donc à l'origine une poignée de jeunes motivés qui décide de se rassembler autour des idéaux de justice sociale et de préservation de l'environnement. Ils décident ainsi de former ensemble la branche jeunesse d'une organisation non gouvernementale déjà existante bien que récente au Canada, le Sierra Club du Canada. La CJS se donne alors comme mission de « s'attaquer aux enjeux de la mondialisation, de la surconsommation et des changements climatiques, par une approche axée sur les solutions et favorisant l'éducation pour le développement durable, le biorégionalisme, les communautés durables et la simplicité volontaire ». Elle fait immédiatement le lien entre l'action locale des jeunes dans leurs communautés, les conséquences globales de chacun de nos gestes et les changements sociétaux considérables qui s'imposent. Elle se donne par conséquent les quatre objectifs suivants :

- **Impliquer** : permettre aux jeunes Canadiens et Canadiennes de devenir des membres actifs de leur communauté;
- **Éduquer** : susciter une compréhension généralisée des interrelations entre toutes choses;
- **Changer** : remettre en question les systèmes injustes et non durables par une approche basée sur les solutions;
- **Invoquer les sept générations** : s'assurer que les voix des générations futures soient entendues par les décideurs.

(site Internet de la Coalition Jeunesse Sierra)

D'abord embryonnaire, la CJS va rapidement évoluer et s'agrandir pour finalement se structurer en différents programmes nationaux. C'est l'un de ces programmes qui prend le nom de « campagne pour les campus durables » à sa création en 1999. Le but initial est alors simplement de mettre en contact les différents comités étudiants environnementaux à travers le Canada et de s'échanger les meilleures pratiques et les expériences en cours sur chacun des campus. Une liste de discussion nationale par courriels est ainsi rapidement créée et ne tarde pas à compter plusieurs dizaines puis centaines de membres. De même, un autre besoin se fait rapidement ressentir : celui de se rencontrer physiquement et d'échanger plus directement. C'est ainsi qu'est organisée la première conférence nationale des

campus durables à l'université d'Ottawa, en 1999. Elle rassemble alors une poignée de groupes étudiants issus de quelques provinces canadiennes, le temps d'une fin de semaine. Devant le succès de l'événement, il est décidé de rendre cet événement annuel et surtout mobile à travers tout le pays. L'impulsion est donnée, le mouvement n'ira qu'en grandissant.

L'obtention d'une importante subvention en 2003, auprès d'une grande fondation privée, et spécifiquement destinée à la campagne des campus durables, marque l'évolution majeure de la structuration du mouvement dans les années suivantes. Cette subvention permet en effet l'embauche de coordonnateurs et de coordonnatrices dans chaque grande « région » du Canada : l'Ontario, les Maritimes, les Prairies, la Colombie-Britannique et le Québec. Ces nouvelles personnes, tous et toutes étudiants ou récemment diplômés, viennent ainsi compléter l'équipe localisée à Ottawa et composée de la directrice et de la coordonnatrice nationales. Cette nouvelle équipe permettra de mieux diffuser et de relayer l'information et également, surtout, de mieux recueillir les témoignages des expériences en cours sur les différents campus à travers le pays. Elle permettra également de faire avancer la réflexion concernant le Projet Campus durables, notamment lors d'échanges directs lors de sessions de formation et d'évaluation annuelle en personne dans la capitale fédérale.

L'année 2003 marque également le lancement d'un nouvel outil qui va s'avérer très utile par la suite : le Cadre de Travail pour l'Évaluation de la Durabilité des Campus (CTEDC), élaboré par Lindsay Cole dans le cadre de son mémoire de maîtrise (Cole, 2003). Nous reviendrons dans les prochains chapitres sur l'historique et les tenants et aboutissants de cet outil qui constitue le sujet central de cette recherche.

Le dernier tournant majeur de la campagne des campus durable réside dans l'utilisation d'un nouvel outil et l'intégration d'une nouvelle thématique spécifique : celle de la lutte contre les changements climatiques. Cette problématique est en effet en train de devenir rapidement centrale aussi bien dans le mouvement étudiant que dans toute la société, comme peut en attester facilement l'évolution de sa prise en compte par les milieux médiatiques et politiques dans les dernières années. La Coalition Jeunesse Sierra a ainsi rejoint en 2005 la coalition jeunesse nord-américaine « Energy Action » et son programme principal, le Défi Climatique des Campus, afin de s'attaquer aux émissions de gaz à effet de serre (GES) des campus universitaires canadiens.

On peut donc résumer la première partie de ce chapitre en affirmant qu'après des débuts précoces mais isolés en Europe et en Amérique du Nord, le mouvement pour des campus durables ne s'est

structuré et organisé que dans les années 1990 avec la création de la Coalition Jeunesse Sierra pour finalement s'étendre rapidement dans les années 2000 à la majorité des campus universitaires canadiens. Pour l'année universitaire 2006-2007, la campagne des campus durables touche ainsi soixante-six campus à travers toutes les provinces canadiennes (site Internet de la CJS).

### **1.3 La démarche « Campus durable » de la Coalition Jeunesse Sierra**

Comme nous l'avons indiqué dans la première partie de ce chapitre, il apparaît essentiel d'explicitier, préalablement à cette recherche, l'approche proposée par la Coalition Jeunesse Sierra et l'esprit dans lequel a été réalisé cette étude. La CJS est une organisation jeunesse faite par et pour des jeunes. Elle dispose donc d'un réseau étudiant national reconnu et compte à son actif dix années d'expérience dans le domaine, ce qui lui confère une grande légitimité. En revanche, elle ne dispose pas de la même légitimité auprès des administrations universitaires qui ont plus l'habitude de travailler avec des organismes gouvernementaux ou paragouvernementaux. Pourtant, de par leur nature, les universités se prêtent particulièrement bien à l'implication étudiante dans le domaine du développement durable. En effet, les étudiants peuvent ainsi mettre à profit les ressources mises à leur disposition dans ces institutions de haut savoir et participer pleinement à la vie et à l'avancement de leur communauté tout en bénéficiant d'une expérience unique qui vient compléter admirablement leur formation théorique. L'approche proposée par la Coalition Jeunesse Sierra depuis ses débuts est donc celle de l'action par la base étudiante ou « bottom up » en anglais, que l'on pourrait traduire par « à partir de la base ».

Les outils et les ressources développés par la Coalition Jeunesse Sierra s'adressent donc en priorité aux étudiants et aux étudiantes à travers le Canada, même si d'autres acteurs du milieu universitaire comme les professeurs ou les administrateurs peuvent également en tirer grandement profit. On peut noter à ce sujet que cette approche se vérifie dans les faits puisque jusqu'à présent la majorité des initiatives de développement durable sur les campus canadiens ont émergé d'une façon ou d'une autre du milieu étudiant. En effet, à part quelques exemples très clairement identifiés de campus où l'administration a joué un rôle prépondérant de meneur dans l'établissement d'une démarche de développement durable comme à l'Université de la Colombie-Britannique ou à l'Université de Sherbrooke, les étudiants ont été à l'origine de la mobilisation sur tous les autres campus à travers le pays. Ces considérations expliquent donc le fait que le contenu et les applications de cette recherche soient réalisés en priorité pour les étudiants, ce qui implique certaines contraintes et des avantages que nous expliciterons plus loin dans ce chapitre.

Pour décrire un peu plus en détails ce qu'est le projet campus durables au moment où sont écrites ces lignes (début de l'année 2007), il est d'abord important de rappeler sa mission : « Le programme « Campus Durables » est une initiative nationale, dirigée par les jeunes, qui vise à inspirer, former, informer et appuyer les étudiants canadiens faisant la promotion de la responsabilité et de la durabilité environnementale, sociale et économique dans les établissements postsecondaires ». Tout comme pour la mission de la Coalition Jeunesse Sierra, le programme « Campus durables » vise quatre objectifs :

- **Soutenir** : l'initiative du programme Campus durables vise à soutenir les groupes étudiants ainsi que les communautés universitaires dans la création et la mise en œuvre de programmes sur la durabilité des campus, partout à travers le Canada;
- **Comprendre** : à l'aide d'indicateurs détaillés, le programme Campus durables permet d'évaluer et de comprendre la situation de la durabilité des campus canadiens;
- **Échanger** : en hébergeant le Réseau des Campus durables, la CJS souhaite fournir des occasions et des lieux d'échange et de communication actifs entre les différents groupes universitaires du Canada;
- **Changer** : l'intention derrière tous ces objectifs est de stimuler des changements profonds au sein des communautés universitaires et de la société afin de construire des collectivités plus durables et plus saines.

(site Internet de la Coalition Jeunesse Sierra)

Contrairement à ce qui vient d'être indiqué dans les lignes précédentes et qui prouve bien le caractère éminemment évolutif de ce programme, il apparaît important de mentionner que le terme « projet » de « Projet campus durables » est en train d'être progressivement supprimé des documents produits par la Coalition Jeunesse Sierra. La raison qui explique cela réside dans le fait qu'une des caractéristiques d'un projet est que celui-ci a un début et une fin. Or, si le programme Campus durables a bien un début comme nous l'avons vu à la section précédente, il apparaît malheureusement nécessaire qu'il n'ait pas de fin, au moins à court et moyen termes. En effet, étant donnée la situation de la non durabilité de départ des institutions canadiennes d'enseignement supérieur, il faudra assurément plusieurs décennies afin que celles-ci deviennent de près ou de loin des « campus durables » tels que nous aurons l'occasion de les définir dans un prochain paragraphe. Suivant en cela l'exemple du « Projet Concordia Durable » qui est lui-même devenu le simple concept de « Concordia Durable », la Coalition Jeunesse Sierra a décidé de ne plus désormais faire référence qu'aux « Campus durables » et non au « Projet Campus durables ». Un autre élément d'explication de cette décision

réside dans le fait qu'un projet est animé et mené par des personnes. La suppression de ce terme témoigne donc également de la volonté de « dépersonnaliser » la démarche campus durable pour en faire un concept auquel tous les membres d'une organisation peuvent s'identifier en prenant eux-mêmes l'initiative, sans attendre d'en recevoir l'ordre d'une quelconque hiérarchie.

C'est donc la notion de « processus » qui est mise désormais de l'avant par la Coalition Jeunesse Sierra, d'où l'utilisation répétée du terme « démarche » préférée à « projet » pour les raisons explicitées ci-dessus. Cette notion apparaît également plus adaptée au processus qui accompagne naturellement le déroulement d'une démarche de développement durable réussie au sein d'une université et qui est aussi difficilement mesurable que fondamental : la diffusion d'une culture de durabilité à travers toute l'institution, comme nous l'aborderons plus loin dans ce paragraphe. La Coalition Jeunesse Sierra sert donc de centre de ressources et tente d'identifier les facteurs de succès de toute « démarche campus durable », d'après les expériences concluantes menées sur différents campus comme celui de l'université Concordia, qui reste la référence dans le domaine à ce jour, comme nous aurons l'occasion de le voir dans le courant de ce mémoire. Parmi ces facteurs de succès, un certain nombre d'étapes ont ainsi été identifiées et sont donc présentées sur le site internet de la Coalition Jeunesse Sierra. Celles-ci ne représentent en aucun cas un quelconque mode d'emploi qu'il suffirait de suivre pour arriver à une telle démarche, ni un processus linéaire dont il faudrait respecter l'ordre coûte que coûte. Elles permettent cependant d'identifier des facteurs de succès qui pourraient expliquer les difficultés d'une démarche et révéler ainsi les carences et points à améliorer à ce niveau au sein d'une communauté universitaire. On y trouve ainsi les étapes suivantes, toujours dans le cas d'une initiative « de la base » telle que décrite ci-dessus : formation du groupe étudiant, planification stratégique de la démarche, engagement de la direction et de la communauté universitaire, réalisation d'un bilan de la situation initiale de la durabilité de l'établissement, élaboration d'un plan d'action à partir des recommandations émises dans le rapport réalisé, puis mise en œuvre du plan d'action avant de reprendre le processus d'amélioration continue. L'engagement de la direction et de la communauté peut être également vu comme une condition essentielle au bon déroulement d'une démarche de développement durable à toutes les étapes du processus, tout comme celui d'une bonne communication avec les différentes parties prenantes impliquées dans la démarche.

L'initiative d'une telle démarche étant d'origine étudiante, un autre thème de ressources favorisé par la Coalition Jeunesse Sierra réside dans le processus d'« institutionnalisation » d'une telle initiative. Plusieurs ressources et références concernent donc l'élaboration et l'adoption d'une politique institutionnelle environnementale ou de développement durable, la mise en place d'un comité multipartite d'application de cette politique, la création de postes de coordination au sein de

l'administration pour accompagner ce processus ou la création d'un « fonds vert » pour financer les différents projets envisagés. Cette institutionnalisation peut prendre des formes très concrètes comme, à terme, l'élaboration d'une stratégie globale de développement durable au sein de l'établissement, telle qu'est seule à l'avoir réalisée à ce jour au Canada l'Université de la Colombie Britannique, à Vancouver. Mais elle peut également prendre des formes informelles et imprévues, ce qui peut être un bon signe et témoigner d'une diffusion d'une nouvelle culture de durabilité au sein de l'établissement comme nous l'avons évoqué plus tôt dans ce chapitre.

La CJS joue ainsi un rôle de centre de ressources et de partage des meilleures pratiques et autres histoires de réussites qui se déroulent aux quatre coins du Canada. Elle participe également à l'évolution du « projet » et à sa structuration afin de promouvoir la plus récente vision des « campus durables », comme nous venons de le voir.

## **1.4 Définition des concepts utilisés**

### **1.4.1 Développement durable et durabilité**

Si le concept de « développement durable » a été élaboré au début des années 1980, c'est bel et bien le rapport Brundtland publié en 1987 qui en a popularisé l'expression. D'après la définition donnée par ce rapport et fréquemment utilisée, le « développement durable » correspond à « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1988). Il est cependant essentiel de rappeler que deux autres concepts trop souvent oubliés sont inhérents à cette notion et bien présents dans le chapitre deux du rapport Brundtland : le concept de « besoins » et plus particulièrement de « besoins essentiels » des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, ainsi que l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose à la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. Ce que l'on pourrait traduire par deux autres valeurs: l'équité et le « principe responsabilité » cher à Hans Jonas (Jonas, 1999).

Néanmoins, nous utiliserons également le terme de « durabilité » au cours de cette recherche. En effet, l'avantage de ce terme réside dans le fait qu'il permet d'éviter l'usage du terme « développement » qui apparaît dans « développement durable », avec tout le bagage qu'il comprend. On peut cependant reprocher à ce terme d'être un anglicisme de plus en ce sens qu'il répète la même

évolution d'usage entre « sustainable development » et « sustainability ». De même, on peut regretter que le terme de « durabilité » ne fait a priori référence qu'à une notion de temporalité comme l'indique sa définition dans le Petit Larousse : « qualité de ce qui est durable » (Le Petit Larousse, 1993). Néanmoins, comme nous pouvons le lire dans l'introduction de la trousse de ressources du CTEDC élaborée par Lindsay Cole et Geneva Guérin, « (le concept de développement durable) propage l'idée que le développement est nécessaire à une durabilité plus globale, la situation des « pays développés » devant servir de modèle à tous les autres pays. L'utilisation du mot durabilité évite ainsi ce sens tendancieux et implique davantage un processus de changement qu'une finalité en soi. » (Cole et Guérin, 2003).

Pour des raisons de simplicité et pour éviter toute redondance, nous emploierons donc dans ce mémoire les termes « développement durable » et « durabilité » indistinctement, comme des synonymes, en leur donnant le sens précédemment explicité accordé à « durabilité ».

#### **1.4.2 « Université » et « campus »**

Le concept d'« université » est bien connu de tous et a une histoire plus que millénaire, mais il est souvent pris pour acquis et n'est pas soumis à discussion, à débat, ou remis en cause, alors qu'il a subi de nombreuses évolutions au cours du temps. On peut ainsi penser que l'université est avant tout une institution d'enseignement supérieur qui forme des étudiants à leur futur métier. Mais elle est également une organisation d'innovation sociale à la pointe et a également pour mission, outre la formation, la recherche. Elle doit également servir à former des citoyens doués d'une capacité d'analyse critique. Enfin, une université se doit de rendre des services à la communauté dans laquelle elle évolue.

Dans cette recherche, nous utiliserons donc le terme « campus » pour désigner l'espace physique de l'université, et qui concerne donc tout ce qui a trait à la gestion environnementale des universités, à différencier du terme « université » qui fait référence à l'institution dans son ensemble comme personne morale et, plus généralement, par abus de langage, à tout type d'institution d'enseignement supérieur.

#### **1.4.3 Campus durable**

Sans revenir sur l'explication (mentionnée plus tôt) des campus durables de la Coalition Jeunesse Sierra, nous avons jugé ici utile de rappeler la définition d'un « Campus durable » qui avait été élaborée par Lindsay Cole et son équipe de travail lors de l'élaboration du CTEDC, définition qui se lit comme suit: « La communauté d'un campus durable agit en fonction de ses responsabilités locales et globales pour protéger et améliorer la santé et le bien-être des humains et des écosystèmes. Elle engage activement le savoir de la communauté universitaire pour faire face aux défis écologiques et sociaux auxquels nous faisons face aujourd'hui et ferons face à l'avenir » (Cole, 2003, traduction libre). On peut juste ajouter que si l'on considère que la durabilité est un processus et non une fin en soi, comme nous l'avons vu, un « campus durable » pourrait alors également être défini comme « une université qui a mis des systèmes de gouvernance en place pour se remettre en cause en permanence, et ainsi améliorer son fonctionnement et sa durabilité dans le cadre d'un processus d'amélioration continue » dans le but d'atteindre les objectifs mentionnés dans la première définition citée ci-dessus. Il est intéressant de remarquer que cette définition touche au mode de fonctionnement même d'une université, à sa gouvernance, un élément qui vient rarement à l'idée quand on entend parler pour la première fois de « campus durables » et qui y est pourtant fondamental comme nous l'avons vu au cours de ce chapitre.

Il apparaît également pertinent de mentionner ici même l'existence d'autres dénominations qui font plus ou moins référence au même concept que le « campus durable » sans en reprendre les termes. On peut ainsi penser notamment à l'expression de « campus responsable » employée dans le cadre d'une récente campagne initiée par l'association « Graines de changement » en France (site Internet de Graines de changement). Ce terme fait cependant plus référence au concept de « responsabilité sociale des entreprises » qu'à celui de « développement durable » même si on y retrouve l'idée de « démarche » et de « processus » inhérente au concept de « campus durable ».

On peut également mentionner l'utilisation du terme d'« écodéveloppement des institutions d'enseignement supérieur » tel qu'employé par l'Association québécoise pour la promotion de l'éducation relative à l'environnement (AQPERE). Celui-ci fait néanmoins plus référence au concept d'« écodéveloppement » tel que défini par Ignacy Sachs qu'à celui de développement durable (Sachs, 1993). De même, l'appellation « campus vert » utilisée par la campagne Solar Generation de Greenpeace France se limite uniquement à un aspect environnemental, à savoir la consommation énergétique des campus dans le cadre de la lutte contre les changements climatiques (site Internet de Solar Generation). On ne retrouve donc pas dans ces appellations les piliers sociaux et

environnementaux ainsi que l'idée de processus d'amélioration continue propres au concept de « campus durables ».

Reconnaissant que le choix d'un tel terme peut donner lieu à d'interminables débats sémantiques, tout comme celui de « développement durable » que nous avons déjà abordé précédemment, débats qui mériteraient néanmoins des investigations approfondies et d'autres études sur le sujet, nous emploierons le terme « campus durable » dans le cadre de cette étude pour des raisons de simplicité.

#### **1.4.4 Reporting de développement durable**

Le terme « reporting » est un anglicisme employé pour désigner l'élaboration de rapports de performance d'une organisation particulière de façon périodique. Si le reporting financier existe depuis longtemps, notamment dans les entreprises, le reporting qui nous intéresse ici est beaucoup plus récent : il s'agit du reporting de développement durable. En effet, celui-ci ne prend pas seulement en compte les considérations financières en terme de performance, mais également celle des deux autres pôles du développement durable, les pôles social et environnemental. Le concept même de développement durable étant récent, comme on vient de le voir, la notion de « reporting de développement durable » est elle-même encore plus récente et n'a pris son envol que dans les années 1990. Néanmoins, si cette notion reste récente, elle n'en est pas moins reconnue mondialement et constitue un domaine de connaissance en pleine évolution. Un des principaux acteurs de ce domaine est sans conteste la « Global Reporting Initiative », un organisme multipartite international rattaché au programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) qui est basé à Amsterdam et rassemble aussi bien des ONG que des grandes entreprises et des institutions publiques. Cette organisation a pour principal mandat de créer les directives de reporting de développement durable comme nous aurons l'occasion de le voir par la suite dans cette recherche (site Internet de la Global Reporting Initiative).

## CHAPITRE II

### PROBLÉMATIQUE

#### **2.1 Des campus durables?**

Comme indiqué dans le premier chapitre de ce mémoire, la campagne des « campus durables » a énormément évolué depuis ses débuts, à la fin des années 1990, jusqu'à nos jours. Ce qui n'était au début qu'une simple volonté d'échanges et d'entraide s'est transformé au fil des années en véritable conceptualisation des grandes étapes de ce que l'on appelle désormais une « démarche de développement durable » qu'il s'agit d'implanter au sein d'une organisation spécifique, l'université. Inhérente à cette démarche, une phase particulière constitue une caractéristique majeure et originale de la méthode proposée par la Coalition Jeunesse Sierra : la phase de recherche. En effet, la question qui vient immédiatement à l'esprit quand on aborde la question de la gestion environnementale et des impacts sociaux et économiques d'un campus universitaire est la suivante : comment un campus peut-il être « durable »? On remarquera ici la difficulté à comprendre ce terme de « durable » au-delà de son aspect temporel, comme nous l'avons évoqué dans sa définition au premier chapitre. Cette question nous renvoie donc à la problématique de la mesure de la performance environnementale, sociale et économique d'une organisation telle que l'université. Cette question s'impose en effet au début de tout processus d'amélioration continue car on ne connaît bien et on ne peut changer que ce que l'on peut mesurer. Le bilan de départ, la recherche de la situation initiale et la rédaction du rapport de durabilité sont donc des étapes cruciales d'une bonne démarche de développement durable. Comme nous allons le voir, la réflexion à ce sujet a accompagné le mouvement des campus durables et s'est étoffée au

cours du temps pour devenir un thème actuel de débat qui fait l'objet de cette présente recherche et qui ne manquera pas de continuer à l'être par sa complexité et ses implications.

### 2.1.1 Historique des évaluations de durabilité des campus universitaires

Si des initiatives ont probablement eu lieu en Europe dans les années quatre-vingt, il faut toutefois attendre la fin de ces années-là pour voir apparaître le premier indice d'une implication claire dans ce domaine sur un campus universitaire : celui de l'Université de Californie à Los Angeles (UCLA), aux États-Unis. C'est ainsi en 1989 qu'un groupe d'étudiants de cette université décide d'évaluer la performance environnementale de leur institution dans dix domaines distincts, une étude qui débouche finalement sur la publication de *In our backyard: Environmental issues at UCLA, Proposals for Change, and the Institution's Potential as a Model* (University of California at Los Angeles, 1989). Ce rapport comprend ainsi des éléments d'analyses quantitatives, d'évaluation de programmes et de politiques déjà existantes, et des recommandations d'amélioration dans chacun des domaines analysés, une pratique qui est désormais monnaie courante dans les évaluations actuelles. En revanche, comme le souligne Andrew Nixon dans son mémoire de baccalauréat avec honneurs, ce rapport eut peu d'impacts directs sur le campus de UCLA car il fut connu des médias avant de l'être des administrateurs (Nixon, 2002). On retrouve ici toute l'importance à accorder au processus multipartite d'une telle démarche telle qu'explicitée dans le chapitre 1 de ce mémoire et qui constitue précisément un des enseignements de l'expérience des dernières années dans le domaine.

Cette première expérience débouche l'année suivante sur la réalisation de l'« évaluation du Jour de la Terre » ou *Campus Environmental Audit* qui voit plusieurs dizaines d'institutions d'enseignement supérieur à travers le monde compléter un formulaire issu de l'étude de UCLA pour mesurer la performance environnementale de leur établissement. Comme l'indique à nouveau Andrew Nixon dans sa recherche, cette évaluation peut être considérée comme particulière pour quatre raisons. Premièrement, cet exercice a beaucoup contribué à répandre l'idée qu'une mesure de la performance environnementale d'une institution peut être un bon outil d'écologisation d'un campus. Deuxièmement, il a potentiellement accéléré une telle écologisation des campus qui se sont prêtés à l'exercice en identifiant des domaines d'amélioration potentiels et en attirant l'attention sur le sujet. Troisièmement, cette évaluation a également permis de faire de l'écologisation des institutions d'enseignement supérieur un sujet important aux États-Unis. Enfin, c'est cette étude qui a mené à la publication du guide qui a marqué la décennie des années quatre-vingt dix dans ce domaine et dont nous allons parler maintenant : *Campus Ecology* (Nixon, 2002).

C'est donc en 1993 qu'April Smith, un urbaniste environnemental de Los Angeles, transforme son essai du *Campus Environmental Audit* en un livre de ressources destiné à l'autoformation des étudiants et des étudiantes sur le thème de la réalisation d'audit environnemental sur les campus : *Campus Ecology : A Guide to Assessing Environmental Quality and Creating Strategies for Change* (Smith et al., 1993). Ce guide va rapidement devenir la référence et faire connaître le domaine des évaluations environnementales des campus universitaires dans le milieu académique. Il va également aider à instaurer progressivement des standards élevés pour la réalisation de telles études dans les années suivantes (Nixon, 2002).

L'événement marquant historiquement la suite de cette aventure concerne plus l'aspect institutionnel de l'évolution du mouvement relaté au chapitre 1. Il s'agit en effet d'une rencontre de leaders dans le domaine de la durabilité des campus de différentes institutions d'enseignement supérieur à travers le monde à l'université de Yale, aux États-Unis. Cette rencontre, qui a lieu en 1994 et est alors baptisée « Sommet des Campus de la Terre » en référence au Sommet de la Terre de Rio de Janeiro qui s'est tenu deux ans plus tôt, débouche sur l'élaboration de recommandations rassemblées dans le document *Blueprint for a Green Campus* (Heinz Family Foundation, 1995). L'une de ces recommandations concerne spécifiquement l'élaboration d'audit environnemental annuel ou biennuel contenant des recommandations priorisées pour une amélioration continue et bénéficiant d'une large diffusion auprès de la communauté universitaire. Sans être à l'origine de profonds changements, ce texte marque à nouveau l'engagement de certains administrateurs dans cette cause et témoigne également de l'évolution à l'œuvre et du caractère progressivement incontournable que prend la réalisation d'un audit comme outil de départ à l'implantation d'un processus d'amélioration continue.

Le dernier événement qui marque cet historique avant d'en arriver à la période actuelle est la publication du *Penn State Indicators Report* par l'Université de Pennsylvanie, aux États-Unis, en 1998 (Penn State Green Destiny Council, 2000). Cette initiative est en effet la première si l'on en croit Andrew Nixon à utiliser explicitement un cadre de travail de « durabilité » et à employer le concept d'« indicateurs de développement durable ». C'est également dans ce rapport qu'on retrouve pour la première fois la reconnaissance formelle de l'interrelation entre les aspects sociaux et environnementaux. Ce rapport a enfin retenu plus particulièrement l'attention en raison de l'emphase mise sur sa présentation et sa diffusion lors de sa publication (Nixon, 2002).

La dernière étape de cet historique nous ramène à l'histoire présente des campus durables de la Coalition Jeunesse Sierra telle que relatée au premier chapitre : il s'agit bien sûr de l'élaboration du Cadre de Travail pour l'Évaluation de la Durabilité des Campus (CTEDC) par Lindsay Cole (Cole, 2003) ainsi que de la publication la même année du premier rapport de durabilité de l'Université Concordia qui a été impliquée dans l'élaboration du CTEDC, en 2003, et que nous allons évoquer maintenant (Garcia-Lamarca et Guérin, 2003).

## **2.2 État de la question et avancées possibles**

### **2.2.1 Le CSAP : Campus Sustainability Assessment Project**

Le *Campus Sustainability Assessment Project* (CSAP) est un projet fondé en 1999 et rattaché à la Western Michigan University dans l'état du Michigan, aux États-Unis. Ce projet a été créé pour faire face au manque de ressources de qualité pour la réalisation d'évaluations de performance environnementale et sociale de campus universitaires (site Internet du Campus Sustainability Assessment Project). L'équipe de recherche du CSAP, rassemblée autour du professeur Harold Gassler, a conduit au début des années deux mille une série de recherches et d'études portant sur la littérature scientifique concernant les évaluations de durabilité des campus ainsi que sur les rapports de durabilité eux-mêmes. Ce sont les « manques » identifiés suite à ces études que le CSAP s'est employé à combler.

On peut ainsi trouver sur le site internet du CSAP les ressources suivantes :

1. Une base de données de plus de 1200 évaluations de durabilité de campus fournissant des informations concernant le projet réalisé, la personne contact, et les détails concernant le cadre de travail utilisé à cette fin.
2. Une section “meilleures pratiques” identifiant les projets d'évaluation exemplaires, à la fois précis et holistiques.
3. Un guide utile pour mener une évaluation holistique contenant des directives pour chaque étape, un cadre de travail pour l'évaluation, les méthodes de calculs, les bases de données, et différents canevas. Une revue de littérature scientifique comprenant plus de 500 travaux reliés aux évaluations de durabilité des campus.
4. Des bibliographies résumées et holistiques de la littérature scientifique traitant des évaluations de durabilités des campus.

5. L'accès à d'autres publications du CSAP, incluant des articles, des présentations et une thèse.
6. Des liens vers des sites Internet pertinents traitant de la durabilité des institutions d'enseignement supérieur et des évaluations de durabilité des campus.

(site Internet du CSAP, traduction libre)

L'expérience du CSAP offre donc de nombreuses informations pertinentes à notre recherche. On peut noter notamment le mémoire d'Andrew Nixon réalisé dans le cadre de ce projet et dont plusieurs éléments nous seront utiles dans la suite de cette recherche. En effet, le mémoire d'Andrew Nixon que nous avons déjà évoqué précédemment s'intitule *Improving the Campus Sustainability Assessment Process* (Nixon, 2002). Comme nous le verrons dans la suite de ce chapitre, ce titre correspond bien à l'orientation prise dans le cadre de cette recherche et à la volonté de se focaliser davantage sur le processus de la réalisation d'une évaluation de durabilité que sur les indicateurs utilisés pour cette recherche en tant que tels.

Nous reparlerons donc plus loin du CSAP mais il est à déplorer pour finir que ce projet n'ait pas été maintenu dans le temps. En consultant la base de données des évaluations de durabilité des campus sur le site internet du CSAP, on constate en effet que si trente-deux mentions sont répertoriées pour l'année 2003, une seule l'est pour l'année 2004 et aucune pour les années 2005 et 2006. On peut donc penser que le CSAP a cessé d'être un projet de recherche au moment où sont écrites ces lignes (site Internet du CSAP).

### **2.2.2 Autres initiatives en cours**

Avant d'évoquer directement le Cadre de Travail pour l'Évaluation de la Durabilité des Campus, il est important de mentionner les autres initiatives en cours à l'échelle internationale dans ce domaine. Au moment d'écrire ces lignes, au moins deux autres initiatives sont présentement à l'oeuvre dans le domaine des cadres de travail pour l'évaluation de la durabilité des campus, mais elles ne sont pas encore exploitables au moment où la présente recherche achève.

La première initiative et la plus avancée est celle de l'*Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education* (AASHE). Cette association récente a été fondée en 2005 à partir des deux anciennes organisations *Consortium for Environmental Education in Medicine* et *Education for Sustainability Western Network*. Si elle compte quelques membres au Canada, cette organisation

concentre l'essentiel de ses activités aux États-Unis et fournit un certain nombre de services et de ressources à ses établissements membres. Un des projets de l'AASHE concerne un sujet qui a longtemps été discuté par le passé dans le milieu de la durabilité des campus : l'élaboration d'un cadre de travail unique pour l'ensemble des États-Unis. C'est ce projet qui est présentement en cours. Le *Sustainability in Higher Education Assessment Framework* (SHEAF) est un outil très récent servant à mesurer la performance de durabilité et à comparer les résultats obtenus entre institutions d'enseignement supérieur. Cet outil a été élaboré dans le but de donner aux administrateurs un point de repère des performances de leur institution et des pistes d'amélioration continue à partir du constat initial. L'outil vise également à donner des exemples de meilleures pratiques et à faciliter la collaboration entre institutions pour partager les connaissances et la mise en place d'innovations (site Internet de AASHE).

Néanmoins, cet outil n'en est présentement qu'à sa phase de test dans différents établissements de l'état de Washington et ne sera complètement opérationnel que dans quelques mois. L'outil est en effet supposé bénéficier d'un accès direct en ligne qui permettrait de réaliser toute l'évaluation directement sur le site de l'AASHE selon un format standardisé qui faciliterait ainsi la comparaison des résultats et l'agrégation et la diffusion des informations ainsi répertoriées. Certains éléments de cet outil pourraient s'avérer utiles comme nous le verrons par la suite dans un prochain chapitre, mais pas en ce qui concerne les indicateurs proposés par cet outil. Les documents fournis par l'AASHE ne mentionnent en effet aucunement selon quelle méthodologie et quel processus a été créé cet outil. Dès lors, celui-ci n'apparaît pas être aussi rigoureux que la première version du CTEDC que nous allons décrire à la prochaine sous-section.

La deuxième initiative est quant à elle européenne et émane du pays le plus avancé en terme de durabilité dans les institutions d'enseignement supérieur : les Pays-Bas. C'est en effet l'auteur du *Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education* (AISHE), Niko Roorda, qui est présentement à l'origine d'une nouvelle aventure : la mise à jour de cet outil créé dans le cadre du *Dutch Committee for Sustainable Higher Education* (Roorda, 2001). Mais cette fois, Niko Roorda ne veut pas se limiter aux frontières de son pays et prévoit ainsi d'en faire un outil commun et un nouveau « référentiel » européen si ce n'est mondial. Il a ainsi produit un premier document de travail et contacté de nombreux groupes à travers l'Europe et le monde (Roorda, 2007 et communication personnelle). Un groupe de travail a également été créé récemment et une première rencontre réalisée à Amsterdam le 31 janvier 2007. Cette initiative apparaît intéressante à plus d'un titre, notamment par le fait que le document de travail propose par exemple de marier dans ce nouveau référentiel des

indicateurs de type quantitatif orientés sur les résultats et des indicateurs de type qualitatif orientés sur le processus. Malheureusement, si cette proposition constitue une bonne piste à approfondir, l'échéancier proposé pour mener à bien ce projet s'échelonne jusqu'à l'été 2009. Il est donc impossible d'en tirer des enseignements pour la présente étude mais les groupes et les personnes qui reprendront le flambeau dans l'amélioration du CTEDC sont incités à conserver en tête et à surveiller l'évolution de cette initiative très prometteuse.

Pour finir cette sous-section en liant ces deux initiatives, on peut mentionner les échanges qui ont opposé à l'été 2006 Niko Roorda et certains membres de l'AASHE sur la pertinence de créer un référentiel mondial dans le domaine. Un groupe Yahoo avait en effet été mis en place et une discussion virtuelle par courriels a eu lieu pendant plusieurs semaines, exposant les arguments pour et contre le projet de créer un référentiel unique et universel pour la mesure de la performance de durabilité des institutions d'enseignement supérieur dans le monde, sur le modèle de la *Global Reporting Initiative* pour les multinationales, que nous décrirons en détails dans le prochain chapitre. Sans rentrer dans les détails du débat disponible en ligne, on peut résumer ce dernier par le fait que la volonté de faire un référentiel mondial basé sur la révision de l'AISHE de Niko Roorda s'est heurtée à la volonté des membres dirigeants de l'AASHE d'en faire un référentiel spécifique aux États-Unis, malgré la divergence de vue exprimée par d'autres membres de l'organisme états-unien.

### **2.2.3 Le Cadre de Travail pour l'Évaluation de la Durabilité des Campus (CTEDC)**

Comme nous venons de le voir à la section précédente, la réalisation d'audits ou de bilans environnementaux concernant les campus universitaires remonte au Canada aux années quatre-vingt dix. Plusieurs universités et groupes étudiants ressentent alors le besoin de dresser le portrait environnemental de leur institution et on commence à voir apparaître quelques ouvrages sur le sujet et quelques outils qui sont alors mis à leur disposition, comme le guide *Campus Ecology* que nous venons d'évoquer (Smith *et al.*, 1993). Au tournant du millénaire, deux phénomènes que nous avons déjà évoqués au chapitre I de ce travail se produisent au sein des groupes étudiants oeuvrant en environnement : le passage, tout d'abord, de la méthode d'action par projets à celle d'amélioration continue, ensuite, le passage de la prise en compte d'éléments environnementaux à celle d'éléments concernant les trois pôles du développement durable. De plus, la réalisation des premiers bilans environnementaux et sociaux de quelques campus aux quatre coins du Canada fait émerger un nouveau besoin : celui de l'uniformisation. En effet, c'est à l'occasion d'un atelier de « stratégorisation » national qui conclut traditionnellement les conférences nationales des campus durables de la Coalition Jeunesse

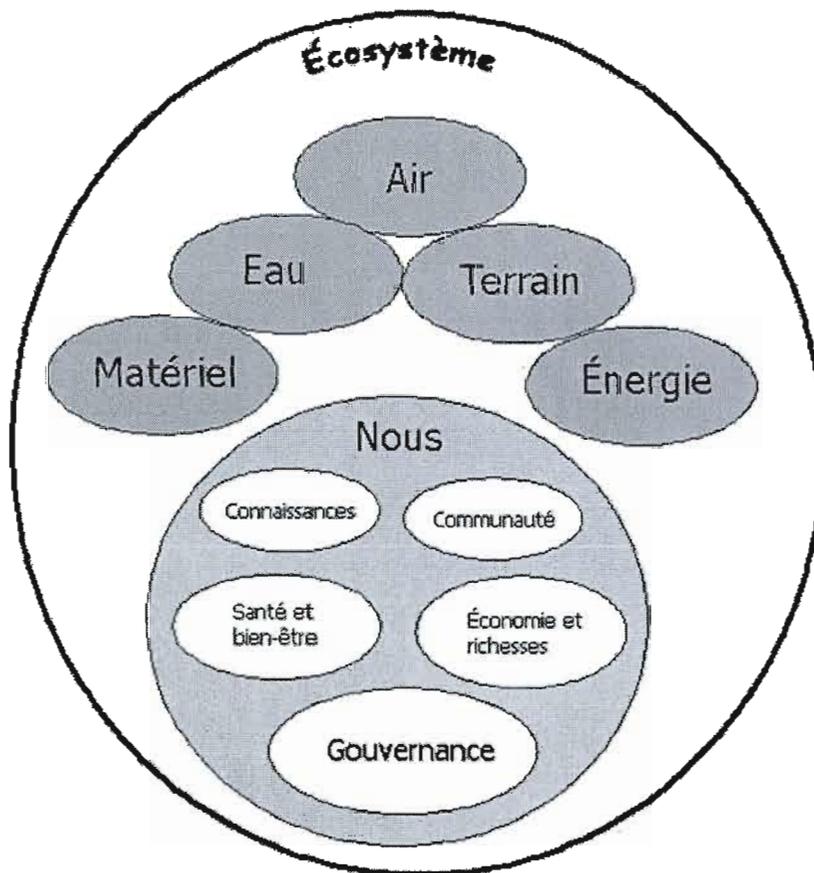
Sierra que s'exprime la nécessité d'avoir un outil commun pour mener à bien les évaluations de développement durable sur les campus. Plusieurs groupes étudiants viennent alors ou sont en train de réaliser des audits environnementaux ou de développement durable et ils se rendent alors compte qu'ils disposent de peu d'outils et d'aide dans la réalisation de leurs démarches. C'est de ces discussions que naissent l'idée et le projet d'avoir un outil pancanadien de mesure de la performance de la durabilité des universités, en l'an 2000.

Et c'est Lindsay Cole, qui avait réalisé sur son propre campus les premières évaluations de durabilité à l'Université Victoria, qui reprend à son compte cette idée et se met à la tâche en 2001 dans le cadre de son travail de maîtrise en environnement et management à l'Université Royal Roads, en Colombie-Britannique. Celle-ci emploie alors une méthodologie de recherche-action participative pendant deux années pour mener à bien son projet. Elle implique ainsi une équipe d'une quinzaine de co-chercheurs déjà impliqués dans le milieu et suffisamment diversifiée en termes de fonctions et de géographie pour représenter le milieu universitaire canadien. Le résultat de ce travail est le Cadre de Travail pour l'Évaluation de la Durabilité des Campus universitaires canadiens (CTEDC) (Cole, 2003). Il constitue le point de départ de la présente recherche.

Arrêtons-nous quelques instants sur une courte description du travail réalisé par Lindsay Cole afin de mieux cerner les éléments d'amélioration que nous pourrions y apporter par la suite. Le CTEDC est constitué de plus de cent soixante-dix indicateurs de développement durable répartis selon une structure bien précise. Cette structure est d'abord constituée de deux systèmes : le système « écosystème » qui regroupe les indicateurs environnementaux, au nombre d'environ soixante-dix, et le système « personnes » qui regroupe les indicateurs économiques et sociaux, plus nombreux, au nombre d'environ une centaine. On remarquera que le système « personnes » est imbriqué dans le système « écosystème » sans lequel il n'existerait pas comme indiqué dans l'« œuf de la durabilité » présenté à la page suivante. Cette structuration indique également le fait que pour que le système entier soit en bonne santé, il faut que chacune de ses sections le soit également. On retrouve ici l'idée d'interrelation entre toutes choses qui caractérise le concept de « durabilité ».

Cet œuf s'inspire en effet à l'origine du *Wellbeing Assessment* de Prescott-Allen présenté dans l'ouvrage *the Wellbeing of Nations* et repris par l'équipe de co-chercheurs de Lindsay Cole comme point de départ de l'élaboration du CTEDC (Prescott-Allen, 2001). Ces deux systèmes sont ensuite subdivisés en cinq chapitres chacun : santé et bien-être, communauté, savoir, gouvernance et économie et prospérité pour le système « personnes » ; eau, matériaux, air, énergie et terrain pour le système

« écosystème » tel qu'indiqué dans la figure suivante (voir figure 1). Enfin, ces chapitres sont eux-mêmes divisés en sous-sections selon le même principe. C'est donc à l'intérieur de ces sous-sections qu'on peut retrouver les cent soixante-neuf indicateurs de durabilité qui composent le CTEDC.



**Figure 1. Modèle du CTEDC** (Site Internet de la Coalition Jeunesse Sierra)

En ce qui concerne le processus d'élaboration de cet outil, la méthodologie employée par Lindsay Cole a donc été la recherche-action participative. Cette chercheuse a ainsi recruté et mis en place une équipe d'une quinzaine de « co-chercheurs » qui l'ont accompagnée tout au long du processus d'élaboration du CTEDC, et ce sont plus de cent trente personnes au total qui ont participé à un moment ou à un autre à cette recherche. Elle a ainsi passé en revue toute une série d'outils existant dans ce domaine avant de sélectionner une base de départ, l'évaluation de Robert Prescott-Allen, comme nous venons de le voir. La structuration en chapitres s'est faite progressivement et leur identification également, notamment lors de deux ateliers particuliers uniquement consacrés au

développement du CTEDC : un premier qui a réuni les co-chercheurs à l'Université Royal Roads à Victoria en juillet 2002 et un second lors de la Conférence nationale annuelle des campus durables de la Coalition Jeunesse Sierra organisée à l'Université de Waterloo en septembre 2002. L'élaboration du CTEDC a également grandement bénéficié de l'apport d'informations pratiques de l'Université Concordia qui a piloté le projet du CTEDC sur son campus et a ainsi pu apporter des éléments concrets à la construction théorique qui prenait lentement forme.

Comme l'indique bien Lindsay Cole dans son mémoire de maîtrise, le développement durable étant un processus d'amélioration continue, il était évident que l'outil qu'elle proposait aurait à subir des améliorations subséquentes, profitant des enseignements à tirer de son utilisation sur différents campus à travers le Canada. Car il ne faut pas oublier que la substance même du CTEDC est conceptuelle, même si l'équipe de co-chercheurs a pu bénéficier de l'expérience pratique fort pertinente de l'Université Concordia à Montréal, comme nous venons juste de le voir.

Il apparaît donc important aujourd'hui de faire le bilan de l'évolution théorique du domaine du reporting de développement durable des dernières années afin de voir si certaines évolutions ne pourraient pas être utiles à l'amélioration de l'outil lui-même, au niveau conceptuel. Mais l'essentiel des enseignements et des améliorations à viser provient sans doute de l'application de cet outil sur différents campus. En effet, chaque groupe d'étudiants universitaires constitué sur le thème du développement durable et ayant terminé la première phase de recherche des indicateurs de durabilité a, la plupart du temps, produit un rapport détaillant le déroulement de cette recherche et surtout les pistes d'amélioration du cadre de travail élaboré par Lindsay Cole. Ces rapports constitueront une partie de nos sources principales pour ce travail afin de déterminer précisément les lacunes de l'outil et tenter de l'améliorer grâce à une méthodologie adaptée que nous aborderons au prochain chapitre de ce mémoire.

Mais pour en revenir à l'état de la question et surtout aux avancées possibles, on peut ici revenir sur les recommandations formulées par Lindsay Cole dans la dernière partie de son mémoire concernant les actions et recherches futures qu'elle-même avait identifiées au terme de sa propre recherche, et quelques indications sur les suites qui y ont été données (Cole, 2003).

Une première idée faisait ainsi référence aux objectifs à court et à long termes qui avaient été élaborés par l'équipe de travail réunie pour cette recherche. Lindsay Cole reconnaissait alors la nécessité de nouvelles recherches dans ce domaine afin de préciser et de légitimer ces objectifs. Ceux-

ci avaient en effet été élaborés conjointement sur une base de consensus des membres de l'équipe de recherche mais ces derniers reconnaissaient volontiers la faiblesse théorique de ces valeurs. Nous verrons dans le courant de ce mémoire ce qu'il est advenu de cette préoccupation qui n'a pas manqué d'être un sujet de discussion avec les personnes qui ont été impliquées dans cette recherche.

Une deuxième préoccupation exprimée dans le dernier chapitre concernait la clarté et la validité de la définition des termes employés dans la description des indicateurs sélectionnés. Cette préoccupation n'a pas manqué en effet de susciter les réactions des membres des communautés universitaires qui ont utilisé le CTEDC. La quantité de descriptions des indicateurs du CTEDC rendait en effet impossible la définition claire et précise de chaque terme qui aurait demandé à être explicité. Une réflexion a donc également été menée à ce sujet pour tenter d'y apporter la meilleure réponse, comme nous le verrons dans les prochains chapitres.

Le point suivant évoqué par Lindsay Cole traitait alors de la nécessité d'une communication efficace et du partage d'information entre les différents groupes utilisant le CTEDC à travers le Canada afin de partager leurs expériences, de permettre des études comparatives et de partager les meilleures pratiques. Cette nécessité est en effet apparue, à l'origine puis tout au long de cette recherche, comme une problématique majeure à laquelle il était important de répondre. Nous verrons également que les solutions innovantes évoquées dans cette étude-ci cherchent totalement à répondre à cette légitime préoccupation.

Ensuite, en ce qui concerne l'élaboration d'une « trousse de ressources » ou « boîte à outils », on peut dire que Lindsay Cole a répondu elle-même à ce besoin puisqu'elle a corédigé avec Geneva Guérin la trousse de ressources accompagnant le CTEDC dans l'année qui a suivi l'élaboration du CTEDC. Celle-ci apporte en effet de nombreux compléments d'informations au CTEDC. Elle comprend notamment des trucs et astuces pour la collecte des données avec les questions clés permettant de calculer les indicateurs de durabilité, mais aussi des ressources de recherche et des exemples pratiques et enfin des directives et conseils pour élaborer des recommandations. Certaines informations se trouvant dans cette trousse de ressources nous seront utiles dans le courant de la présente recherche (Cole et Guérin, 2003).

On ne peut par contre pas en dire autant de l'idée du site internet interactif qui aurait pu permettre la réalisation entière d'une évaluation en ligne et de façon uniforme. Comme nous venons de le voir à la section précédente, l'AASHE travaille présentement à l'élaboration d'un tel système centralisé

d'entrée de données qui n'est pas sans poser des défis importants à ses concepteurs. Un des résultats de cette recherche apporte une partie de la réponse à cette préoccupation tout en reconnaissant le travail qui reste à faire dans ce domaine, comme nous le verrons dans les deux prochains chapitres.

Pour finir, les dernières propositions soulevées par Lindsay Cole dans son chapitre exploratoire des suites à donner au CTEDC concernant l'ajout d'un indicateur de durabilité dans le classement annuel du magazine Macleans ainsi que l'idée de faire déboucher l'évaluation de durabilité du CTEDC sur l'agglomération d'un indice donnant ainsi lieu à la création d'une certification « campus durable » sont des avenues qui n'ont pas été explorées dans ce travail de recherche pour des raisons qui seront explicitées dans la dernière partie de ce chapitre.

### **2.3 La question générale de recherche**

Comme l'expliquent les paragraphes qui précèdent, nous pouvons formuler la question générale de recherche de la façon suivante : Quels sont les meilleurs moyens d'améliorer le CTEDC et l'utilisation qui en est faite sur les campus universitaires canadiens ? Il est nécessaire de mentionner ici que cette question générale de recherche a connu une évolution tout au long du processus de recherche qui a fait grandement évoluer les buts et objectifs décrits ci-dessous, comme nous aurons l'occasion d'y revenir à de nombreuses reprises dans le courant de ce mémoire.

### **2.4 Buts et objectifs**

Les buts et objectifs de cette recherche se sont affinés au cours de la réalisation du processus de collecte des données de façon inductive. En effet, le problème spécifique de cette recherche étant constitué par l'évaluation de l'application du concept de « développement durable » dans les universités, cette recherche s'est donc logiquement tournée vers l'amélioration des indicateurs déjà élaborés dans le cadre du CTEDC par Lindsay Cole. Or, cette focalisation a, au fil du temps, laissé place à une interrogation sur la pertinence d'une telle démarche et la recherche s'est plutôt orientée vers la meilleure façon d'améliorer l'utilisation qui était faite de l'outil plutôt que l'outil lui-même. C'est donc vers la meilleure façon de compléter le contenu de l'outil par des éléments de processus que s'est orientée cette recherche comme nous aurons l'occasion de l'expliciter dans un prochain chapitre. C'est également pour cette raison que cette recherche a délaissé le perfectionnement de la méthode d'agrégation des indicateurs proposée par Lindsay Cole dans le but ultime d'en arriver un jour à une

certification « campus durable », devant la complexité de cette opération et le débat plus large qu'une telle question nécessiterait au sein de la communauté universitaire canadienne.

Cette recherche a donc pour buts :

- d'apprendre des expériences d'utilisation du CTEDC sur différents campus canadiens afin d'en améliorer et d'en faciliter l'utilisation par les groupes étudiants impliqués dans la campagne des campus durables;
- de proposer de nouvelles pistes d'amélioration et d'organisation possibles du CTEDC qui permettraient d'en faire un outil flexible et dynamique.

Ces buts peuvent ainsi se traduire dans les objectifs suivants :

1. Proposer une nouvelle méthode d'élaboration des objectifs à court et long termes pour chacun des indicateurs du CTEDC.
2. Trouver un moyen technique qui permette d'assurer la collecte et le traitement des données issues des rapports de durabilité des campus ayant utilisé le CTEDC comme référentiel.
3. Analyser le contenu des rapports produits et identifier les défis relevés ainsi que les propositions émises par les groupes et individus qui ont utilisé le CTEDC dans leurs travaux.
4. Explorer les avancées théoriques réalisées en quatre années dans le domaine du reporting de développement durable et identifier des innovations qui pourraient venir enrichir le CTEDC.
5. Trouver un mécanisme qui permette de flexibiliser le CTEDC afin d'inciter plus de groupes à s'en servir sans en perdre ni la substance ni le caractère holistique.
6. Tirer les enseignements de l'étude du cas de l'Université Concordia, seule institution à avoir mené deux évaluations de durabilité complètes ces dernières années.
7. Proposer des moyens concrets de rendre l'outil du CTEDC dynamique et évolutif au cours du temps pour de futures adaptations dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.
8. Rendre le contenu du CTEDC disponible et accessible par le biais d'un site Internet et d'un logiciel facile d'utilisation.
9. Proposer des définitions scientifiquement valides propres aux termes compris dans les descriptions des indicateurs de durabilité du CTEDC qui le nécessiteraient.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la méthodologie employée dans le cadre de la présente recherche. Celle-ci s'appuie sur différents éléments, à commencer par l'analyse des rapports de développement durable produits par les universités canadiennes ces dernières années. L'utilisation d'un nouvel outil d'intelligence collective est ensuite explicitée et mise en perspective avec les objectifs de cette recherche. Cet outil se révèle en effet à la fois utile pour traiter les données issues de l'analyse des rapports, mais aussi prendre en compte l'évolution des connaissances dans le domaine du reporting en développement durable. La section portant sur l'utilisation de la *Global Reporting Initiative* permet en effet d'expliquer l'utilisation de ces évolutions dans cette recherche. Enfin, l'utilisation de l'étude de cas de l'Université Concordia et du matériel produit lors de différentes consultations élargies est décrite dans les deux dernières sections de ce chapitre.

#### **3.1 L'analyse des rapports de développement durable**

L'objectif premier et la raison d'être même de cette recherche appliquée étant de tirer les leçons de l'utilisation du CTEDC sur les différents campus canadiens depuis son lancement en 2003, il apparaît indispensable pour commencer de recenser ces rapports ainsi qu'un maximum de travaux étudiants ayant étudié ou utilisé le CTEDC dans son ensemble ou en partie.

Au début de cette étude, on peut formuler une première constatation : celle de la difficulté de collecter une telle information à travers tout le Canada, et ceci malgré l'existence de la Coalition Jeunesse Sierra qui assure précisément ce rôle de réseautage au niveau étudiant. En effet, de nombreuses variables entrent en jeu dans la quête des travaux effectués et dans leur potentiel de diffusion. Ainsi, si le travail et l'étude initiale du projet-pilote de l'université Concordia en 2003 étaient assurés d'être bien diffusés et de bénéficier d'une bonne « publicité », il n'en va pas de même pour d'autres travaux similaires qui ont pu se perdre et passer entre les mailles du filet (Garcia-Lamarca et Guérin, 2003). Plusieurs facteurs entrent alors en ligne de compte, notamment le type d'acteur à l'origine de l'initiative ou du projet (étudiants, professeurs, administrateurs...) mais aussi les suites données au projet et l'utilisation qui a été faite des études et rapports réalisés. Cela dépend enfin de l'existence de liens directs ou non entre ces personnes et la Coalition Jeunesse Sierra, et la diffusion de l'information sur un site Internet. Toutes ces nombreuses variables laissent à penser que certains travaux concernant le CTEDC dans les dernières années ont pu ne pas être identifiés et centralisés par la Coalition Jeunesse Sierra, et sont ainsi tombés dans l'oubli sans pouvoir être utilisés ou repris pour des recherches comme celle-ci.

Néanmoins, on peut penser que les principales études ayant utilisé le CTEDC ont pu être répertoriées et récupérées et servir ainsi de sources directes pour cette recherche. Une liste des documents issus de recherches s'étant inspirées du CTEDC depuis son lancement en septembre 2003 est présentée ci-dessous; cette liste est organisée en trois types de documents distincts.

On peut ainsi commencer par la liste des rapports de développement durable ayant utilisé l'ensemble ou une partie de l'outil CTEDC, par ordre chronologique :

- Concordia Campus Sustainability Assessment 2003 (Garcia-Lamarca et Guérin, 2003)
- Energy Assessment of Simon Fraser University Using the Sierra Youth Coalition's « Campus Sustainability Assessment Framework » (Eyzaguirre et Mau, 2004b)
- University of Toronto at Mississauga Campus Sustainability Assessment Progress Report 2004 (Stewart, 2004)
- University of New Brunswick in Fredericton Campus Sustainability Audit (Gray *et al.*, 2004)
- Greening Pearson College (Czyphya *et al.*, 2004)
- Greening the Ivory Towers – Royal Roads University (Bayley *et al.*, 2004)
- University of Toronto at Mississauga Campus Sustainability Assessment Progress Report 2005 (Loo et Stewart, 2005)

- Report of the sustainability study for the University of Guelph's Arboretum (Atkinson *et al.*, 2005)
- Ecosystem Sustainability Assessment of McGill University (Sustainable McGill Project, 2005)
- University of Prince Edward Island Campus Sustainability Audit 2005 (Beringer *et al.*, 2005)
- Sustainable SFU Campus Sustainability Report Fall 2005 (Sustainable SFU, 2005)
- Concordia Campus Sustainability Assessment 2006 : A Progress Report (Davis, 2007).

On peut ensuite continuer par la liste des documents ayant porté sur le CTEDC sans toutefois avoir eu comme objectif de faire la recherche des indicateurs de développement durable de l'outil mais plutôt de le critiquer ou d'en préparer et planifier l'utilisation sur un campus donné :

- Knowledge for Sustainable Development : Assessing McGill University's Orientation and Training of Students, Staff, and Faculty (Arrel *et al.*, 2004)
- Campus Sustainability : Sustainability Assessment Framework at the University of Waterloo (Legacy, 2004)
- Assessing Campus Sustainability at Simon Fraser University (Eyzaguirre et Mau, 2004a).

Il ne faut enfin pas oublier les documents de feedbacks produits par les groupes ou étudiants qui ont utilisé le CTEDC et qui les ont renvoyés directement à la CJS. En effet, comme il est très clairement indiqué dans la trousse de ressources du CTEDC compilée et diffusée en 2004, la Coalition Jeunesse Sierra appelle tous les utilisateurs du CTEDC à envoyer leurs commentaires sur l'outil et leur expérience ainsi que sur le soutien de la CJS afin d'améliorer les services rendus et l'outil lui-même, comme dans le cadre de cette étude, précisément (Cole et Guérin, 2003). Ainsi, certains groupes ont effectivement rempli un formulaire ou écrit leurs commentaires avant de les envoyer à la CJS. Ces documents sont souvent très courts, quelques pages la plupart du temps, mais ils contiennent des informations précieuses pour la CJS et tout à fait pertinentes dans le cadre de cette recherche. La liste des universités dont les membres ont émis de tels commentaires et l'année lors de laquelle ils l'ont fait est précisée ci-dessous :

- Université Simon Fraser en 2004;
- Université de Royal Roads en 2004;
- Université de Toronto à Mississauga en 2004 et en 2005;
- Université de l'Île du Prince-Édouard en 2005.

Tous ces documents contiennent donc des informations précieuses pour cette recherche puisqu'ils constituent les traces écrites des témoignages des personnes qui ont mené à bien ces études et utilisé d'une façon ou d'une autre l'outil créé par Lindsay Cole et son équipe de chercheurs. Ils contiennent de très nombreuses informations de diverses natures que l'on peut regrouper en trois grands ensembles pour les besoins de cette étude.

Le premier d'entre eux est constitué des informations concernant l'outil du CTEDC lui-même et son amélioration. En effet, lors du lancement de l'outil, Lindsay Cole et la Coalition Jeunesse Sierra ont toujours pris soin de préciser et de répéter ultérieurement que cet outil serait en constante évolution et qu'ils attendaient donc et demandaient aux personnes et aux groupes qui l'utiliseraient de leur faire part de leurs réactions et de leurs remarques à ces fins. Certains paragraphes et certaines parties entières de ces documents s'adressent donc en quelque sorte directement au cadre de la présente étude et ont été rédigées spécifiquement dans le but de conseiller et d'orienter l'évolution du CTEDC.

Le deuxième ensemble d'informations concerne toutes les données recueillies et spécifiquement liées à la recherche des indicateurs du CTEDC sur chacun des campus respectifs. La qualité et la quantité d'informations sont extrêmement variables d'un rapport à l'autre et elles constituent en tant que telles une somme d'informations considérable qu'il a fallu traiter adéquatement comme on le verra dans la prochaine section.

Enfin, le dernier ensemble d'informations rassemble les renseignements fournis en ce qui concerne le processus ou la démarche de rédaction de ces rapports, la suite qui leur a été donnée, et de façon plus générale la façon dont ils ont été structurés et présentés. Comme nous pourrons le voir plus loin dans ce mémoire, toutes ces informations sont également très précieuses et nous seront d'une grande utilité pour répondre aux objectifs que nous nous sommes fixés pour cette recherche.

Tous ces documents ont donc fait l'objet d'une analyse poussée. Les informations du premier ensemble ont ainsi été regroupées en grands axes de recommandations dans lesquels on peut trouver toutes les recommandations émises dans ces documents, comme nous le verrons au prochain chapitre. Nous évoquerons dans la prochaine section la façon dont nous avons pu traiter la quantité d'informations du deuxième ensemble. Enfin, les informations du troisième ensemble ont été utiles et seront reprises dans le prochain chapitre de ce mémoire lors de la présentation des résultats et de la discussion concernant la *Global Reporting Initiative* que nous présenterons spécifiquement dans une prochaine section.

### 3.2 Un nouvel outil de l'intelligence collective : le wiki

Comme nous venons de le voir, le deuxième ensemble d'informations fourni par tous les rapports de développement durable et autres documents relatifs à l'utilisation du CTEDC est absolument gigantesque. Il s'agit en effet de toutes les données concernant directement les 169 indicateurs du CTEDC. On y retrouve donc des éléments de contexte de chaque chapitre, chaque sous-section, voire pour chaque indicateur. On y retrouve également les sources utilisées et les méthodologies employées pour parvenir à obtenir la donnée, le résultat de chaque indicateur, quand cela est possible. Mais on y retrouve également les informations relatives aux recommandations émergentes de ces résultats et devant déboucher sur la réalisation d'un plan d'action hiérarchisé, et bien d'autres choses encore. Toutes ces informations, multipliées par autant d'indicateurs et de rapports, constituent une masse difficile à appréhender et à exploiter pleinement.

Un but « pratico pratique » est donc apparu au cours de cette recherche, émanant lui-même d'une des orientations et d'un des commentaires souvent répétés concernant le CTEDC : la centralisation et le partage de l'information. Il s'agissait en effet de rendre accessible à tous et à toutes et en tout temps toutes ces informations de façon simple, claire, centralisée, et facilement modifiable. L'enjeu était en effet pour mon projet de recherche de faire en sorte que l'on puisse rapidement avoir accès aux informations concernant, par exemple, un chapitre du CTEDC ou un indicateur particulier, sans avoir à avoir à ouvrir physiquement ou électroniquement la dizaine de rapports publiés et décrits ci-dessus susceptibles de contenir des informations utiles à ce sujet, en plus de l'outil CTEDC lui-même et de la trousse de ressources qui l'accompagne.

C'est de cette réflexion qu'est venue l'idée d'utiliser les nouvelles technologies et les outils les plus récents du fascinant monde de l'Internet en perpétuelle évolution. Cette idée provient en partie de mon intérêt personnel pour ce champ de la connaissance humaine et de l'observation attentive des évolutions récentes du cyberspace, et surtout des applications qu'il est possible d'en faire dans le cadre académique de cette recherche et plus généralement dans le cadre de la campagne des Campus Durables. L'outil le mieux adapté à cette compilation de données s'est ainsi avéré être le « wiki ». Pour reprendre la définition simple de Jérôme Delacroix, « un wiki est un site Internet que tout le monde a le droit de modifier à sa guise. C'est un site que l'on ne se contente pas de lire, mais sur lequel on a le droit d'écrire. Son nom provient de l'Hawaïen « WikiWiki » qui signifie « vite » (Delacroix, 2005). L'intérêt premier d'un wiki réside bien entendu dans le fait qu'il s'agit d'un site Internet accessible à tous et à toutes sur la toile de partout à travers le monde, ce qui permet de répondre à la préoccupation initiale de cette section, celle du partage de la compilation des données. Nous reviendrons plus loin

dans cette section sur le concept d' « intelligence collective » qui a donné lieu à l'élaboration des wikis et qui nous sera utile dans le cadre de cette recherche. L'intérêt des wikis réside dans leur aspect purement technique. En effet, les wikis sont des sites Internet que l'on peut modifier et alimenter très facilement. Leur interface est en effet réduite à sa plus simple expression et un code simplifié permet de produire les mêmes effets que par la programmation traditionnelle par code HTML et d'utiliser les caractéristiques les plus simples du traitement de texte comme dans le logiciel Word : gras, italique, souligné, titre, sous-titre, ligne... Il est donc très simple de compiler et de structurer une grande quantité d'informations sur une telle « plate-forme » de travail en ligne. C'est précisément de cette façon que j'ai jugé le plus pertinent de traiter cette somme d'informations considérable. On peut justifier cette décision par plusieurs raisons, dont les principales sont les suivantes :

- 1- Comme expliqué précédemment, la compilation des informations issues des différents rapports de durabilité est rendue accessible à toute personne intéressée, maintenant et dans les années à venir, et n'est pas « à usage unique » dans le cadre de cette recherche uniquement. Comme nous le verrons ultérieurement avec le concept d' « intelligence collective », cette source d'informations apparaît essentielle à la réalisation de futures recherches et applications concernant le CTEDC.
- 2- De plus, l'utilisation d'un wiki permet également de discuter directement des indicateurs du CTEDC en ligne, une fonction qui devrait s'avérer très utile à la communauté des Campus Durables à l'avenir.
- 3- Enfin, le format même de la centralisation de toutes ces informations devient dès lors modifiable et potentiellement adaptable dans le temps. Il sera en effet possible d'ajouter progressivement les informations provenant des futurs rapports de durabilité utilisant le CTEDC.

Ainsi, toutes les informations contenues dans les rapports de développement durable décrits ci-dessus ont été disséquées, classées et regroupées sur le site Internet, en prenant bien soin de préciser à chaque fois la source et le document d'origine de chacun des paragraphes retranscrits sur le site Internet. Le classement et la structure des informations a émergé de l'analyse des rapports de durabilité comme nous le verrons dans la deuxième section du chapitre quatre de cette recherche.

Il apparaît toutefois pertinent de mentionner ici que le but premier de la mise en ligne des indicateurs du CTEDC sur un site Internet de type « wiki » était en fait de recueillir les témoignages directs des acteurs les plus à même de juger de la faisabilité et de la pertinence des indicateurs : les administrateurs et les employés des institutions universitaires. En effet, l'objectif initial de cette

recherche ayant été à l'origine la modification des indicateurs du CTEDC eux-mêmes avant de se focaliser sur le processus de réalisation d'une évaluation de durabilité comme nous l'expliquerons en détails au début du prochain chapitre, il était impératif de trouver un moyen technique pour collecter des commentaires et des réactions sur lesdits indicateurs qui ne se retrouvaient pas dans les rapports. Le wiki constituait donc un outil particulièrement bien adapté pour obtenir ces commentaires électroniquement, plutôt que des documents classiques word ou excel, plus difficiles à compiler et à exploiter par la suite. Une « expérience participative » a donc été réalisée au cours de l'été 2006 auprès d'administrateurs et d'employés des quatre universités et d'une école montréalaises : l'Université de Montréal, l'Université du Québec à Montréal, l'Université McGill et l'Université Concordia ainsi que l'École de technologie supérieure. Plusieurs d'entre eux ont ainsi été contactés et référés à différentes sections du wiki en fonction de leurs domaines de compétence. Cet exercice a ainsi constitué davantage un moyen de tester l'aspect « participatif » d'une telle interface auprès d'un public qui n'y est probablement pas forcément habitué qu'une réelle recherche de contenu utilisable dans le cadre de cette étude, comme nous aurons l'occasion d'y revenir dans la présentation des résultats de cette démarche et de la discussion l'accompagnant au prochain chapitre. Cette idée a également émergé à la suite d'un stage effectué au sein de l'Administration de mon université, l'Université du Québec à Montréal (UQAM), à l'hiver 2005, afin de déterminer quels étaient les indicateurs du CTEDC les plus pertinents à retenir pour cette institution. J'ai ainsi interviewé plusieurs employés de l'UQAM spécialisés dans différents domaines afin de recueillir leurs commentaires et leurs adaptations des indicateurs du CTEDC. Cette étude m'a donc conduit à faire une telle démarche à l'échelle de l'agglomération montréalaise pour des raisons pratiques évidentes.

À titre d'exemple et pour en revenir au thème des Campus Durables, il est intéressant de mentionner que la technologie « wiki » a été retenue pour la création du nouveau site Internet de la campagne des Campus Durables de la Coalition Jeunesse Sierra au cours de l'année 2005. L'outil répond en effet parfaitement au besoin de l'ONG jeunesse et permet ainsi de centraliser toute l'information concernant les Campus Durables en un seul endroit facilement accessible à tous les étudiants, et il permet surtout à chacune et à chacun de participer directement à cette construction et d'ajouter ou de modifier les informations concernant son propre campus universitaire. Les coordonnateurs régionaux de la Coalition Jeunesse Sierra sont donc en quelque sorte les modérateurs de ce site Internet et également ceux qui ajoutent des pages permettant de compiler les informations concernant chaque région canadienne. Ils jouent ainsi un rôle structurant permettant de gérer le volume d'informations mis en ligne. Nous reviendrons sur les caractéristiques techniques de ce site Internet et

des différents types de wikis qui existent dans le prochain chapitre de ce mémoire pour la présentation des résultats et la discussion l'accompagnant.

Les wikis, que nous venons de décrire, ne sont en réalité que l'expression informatisée et « internetisée » d'un concept plus large et en pleine expansion avec le début de la « civilisation numérique » : l'« intelligence collective ». Il apparaît important de présenter et de maîtriser ce concept dans le cadre de cette étude car celui-ci est appliqué aussi bien au contenant d'un des résultats, le site Internet de type « wiki » que nous venons de présenter et dont nous reparlerons longuement dans la suite de cette étude, qu'au contenu, le processus de réalisation d'une évaluation par le CTEDC, comme nous le décrirons précisément au prochain chapitre.

Pour reprendre Jérôme Delacroix, « C'est cela, les wikis : des outils permettant à l'intelligence collective de se déployer et d'appliquer des démarches coopératives dans le domaine de la connaissance, de l'organisation, de l'écriture... » (Delacroix, 2005). Pour poursuivre dans la même veine et tenter de définir ce concept d'« intelligence collective »,

« Le postulat est que chacun possède une parcelle de connaissance et que si l'on donne les moyens aux individus de partager cette parcelle avec la collectivité, on obtiendra au final une somme de connaissances non seulement plus importante que par les moyens traditionnels, mais aussi riche de pépites jusqu'alors ignorées. Cette conception de la connaissance, quelque peu subversive, est aussi à l'opposé de l'individualisme » (Delacroix, 2005).

Une autre source définit ainsi le concept d'intelligence collective : « la capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer » (site Internet du groupe de travail sur l'intelligence collective de la Fondation Internet Nouvelle Génération). Pierre Lévy définit quant à lui l'intelligence collective comme « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences » (Lévy, 1994).

Voici deux autres citations du seul ouvrage spécialisé francophone sur les wikis qui permette de saisir pleinement l'utilité qu'un wiki et que le concept d'intelligence collective pourraient apporter au CTEDC et à la réalisation d'évaluations de durabilité :

« Le wiki peut servir comme matière première et comme vivier pour la rédaction de guides de bonnes pratiques. L'avantage du wiki est de permettre ce pont entre la formalisation théorique et l'expérience terrain, qui restaient jusqu'alors souvent déconnectées. » (Delacroix, 2005)

« Le wiki est un outil privilégié pour recueillir toute cette connaissance, grâce à la spontanéité qu'il permet. Par un processus itératif nourri des contributions de chacun, l'expérience localisée dans le

temps et dans l'espace, les savoir-faire implicites, la connaissance floue, peuvent s'expliciter pour donner naissance à des enseignements généralisables » (Delacroix, 2005).

C'est en effet bien là que l'application du concept d'intelligence collective par l'utilisation de wikis prend tout son sens. Chaque étudiant ou groupe utilisant le CTEDC aura ainsi la possibilité de partager non seulement ses résultats, souvent compilés sous la forme de rapports comme ceux mentionnés précédemment, mais aussi des éléments concernant son expérience propre avec l'outil, un type d'informations qui ne se retrouve pas souvent dans les rapports de durabilité. Ces informations pourront ensuite être partagées, reprises, discutées, et faire potentiellement évoluer l'outil lui-même comme nous le verrons en détails dans le chapitre suivant présentant une telle proposition et la discussion d'une telle idée.

Pour finir cette section, deux nouvelles citations issues de deux ouvrages traitant du concept d'intelligence collective appliqué au cyberspace et aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) peuvent nous éclairer, les deux ouvrages en question étant respectivement *Le nouveau pouvoir des internautes* et *La révolte du pronétariat* :

« À l'heure de la mondialisation et de la complexification, la réponse la plus efficace viendra de la mise en réseau des intelligences. On le fait déjà pour les ordinateurs, dont l'organisation en réseau permet de multiplier la puissance de calcul. L'intelligence collective induit la spécialisation et le renouvellement permanent des idées, dans le cadre d'une mise en commun fructueuse des intelligences particulières. C'est un constant *brainstorming*, ou remue méninges, aux applications exponentielles. Les NTIC fournissent les moyens de faire converger ces milliers de réflexions vers un but accepté par tous » (Carrasco, Hussher et Hussher, 2006).

« La vraie révolution est là : le web 2.0 permet de plus en plus aux pronétaires de s'approprier l'information, de la valider, de la partager et de la diffuser. Avec le web 2.0, ce sont les pronétaires qui se réapproprient Internet en utilisant leur intelligence individuelle et collective » (De Rosnay, 2006). Joël De Rosnay définit ces « pronétaires » comme suit : « une nouvelle classe d'utilisateurs des réseaux numériques capables de produire, diffuser, vendre des contenus numériques non propriétaires, en s'appuyant sur les principes de la « nouvelle économie » » (De Rosnay, 2006).

### 3.3 L'évolution théorique : la Global Reporting Initiative

Nous avons déjà évoqué le fait que l'évolution de la connaissance dans le champ du reporting de durabilité était en constante accélération et importante à suivre dans le cadre de cette recherche. Une évolution majeure s'est en effet produite depuis la réalisation de la première version du CTEDC. Il s'agit de celle de la référence mondiale en termes de reporting de développement durable : la *Global Reporting Initiative* (GRI).

La *Global Reporting Initiative* est en effet une institution très particulière créée en 1997 sous l'égide des Nations Unies. Son but est de créer des référentiels de reporting de développement durable applicables à travers le monde à tout type d'organisation. Pour reprendre la description indiquée sur la page d'accueil de son site Internet :

« La vision de la *Global Reporting Initiative* est que le reporting des performances économiques, environnementales et sociales par toutes les organisations devienne aussi routinier et comparable au reporting financier. La GRI accomplit cette vision en développant, en améliorant continuellement et en construisant une capacité d'utilisation de ses référentiels de reporting de développement durable » (site Internet de la GRI, traduction libre).

Pour ce faire, elle dispose d'un mode de gouvernance unique réunissant au sein de plusieurs comités à la fois des membres d'organisations non gouvernementales (ONG), que ce soit des institutions comme des agences de l'ONU telles le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), ou des associations, comme Oxfam International et des membres de grandes entreprises impliquées dans l'objectif de la durabilité. Ce qui peut se reformuler également de la façon suivante : « Un réseau international de plusieurs milliers de personnes provenant des milieux d'affaires, de la société civile, des syndicats, et des institutions professionnelles créent le contenu du référentiel de reporting tout en recherchant un processus de prise de décision par consensus » (site Internet de la GRI, traduction libre).

Après avoir élaboré une première version de ses « directives de reporting » en l'an 2000, une deuxième version révisée a été publiée en 2002. On peut présenter ces directives ainsi, toujours selon la GRI elle-même : « Les directives devraient être utilisées comme la base de tout reporting. Elles sont la fondation sur laquelle tout autre guide de reporting est basé, et elles précisent le contenu principal pour le reporting de tout type d'organisation, quelle que soit leur taille, secteur, ou localisation » (site Internet de la GRI, traduction libre). C'est suite à la deuxième version de ces directives lancée en 2002 qu'un important processus de réévaluation et d'amélioration a été mis en branle à travers le monde entier et s'est étendu sur quatre années jusqu'au mois d'octobre 2006 quand ont été publiées les nouvelles directives de reporting de développement durable, baptisées « G3 » et présentées lors d'une conférence spéciale à Amsterdam, où se situent les bureaux de l'administration de la *Global Reporting Initiative*. Cette nouvelle version constitue en effet un document particulièrement intéressant pour la présente étude car on peut constater que l'évolution de la réflexion apportée par la GRI est allée dans le même sens que celle de cette étude : les améliorations effectuées portent en effet plus sur la structuration des étapes du processus de réalisation d'un rapport de durabilité que sur les indicateurs de développement durable eux-mêmes. Les innovations issues de cette consultation mondiale

d'actualisation des directives de la GRI seront donc être très utiles pour la réalisation de notre étude dans le cadre des campus universitaires et nous nous en inspirerons dans la partie des résultats pour voir quels éléments peuvent être appliqués de façon pertinente au CTEDC. La nouvelle structure des directives de la GRI permet en effet de structurer les différentes idées d'amélioration du CTEDC et constitue ainsi un intéressant cadre d'analyse reconnu internationalement afin de baliser notre réflexion concernant le CTEDC.

### **3.4 L'analyse de cas : l'Université Concordia**

Comme on peut le constater très rapidement à la lecture de la liste des rapports de développement durable ayant utilisé le CTEDC présentée dans la première section de ce chapitre, l'Université Concordia est la seule à apparaître deux fois dans cette liste, en première et en dernière position. Celle-ci constitue en effet un cas unique au Canada. C'est à l'Université Concordia qu'est né le Projet Concordia Durable à l'été 2002, à l'initiative de deux étudiantes de cette institution. Ce projet a ainsi été le premier à adopter et à mettre en pratique ce qui allait devenir les principes et la démarche Campus Durables proposés par la Coalition Jeunesse Sierra, à commencer par une approche multipartite incluant dès le départ les différents acteurs de la communauté universitaire. Comme indiqué également dans un chapitre précédent de ce travail, l'Université Concordia a également profité du travail en cours de Lindsay Cole au moment de son lancement pour devenir le projet-pilote pour l'élaboration du CTEDC au cours de l'année universitaire 2002-2003. C'est donc sans surprise que le groupe étudiant Concordia Durable fût le premier à publier un rapport de développement durable complet utilisant les 169 indicateurs du CTEDC en 2003 (García-Lamarca et Guérin, 2003).

De plus, comme nous le verrons plus en détails par la suite dans le chapitre portant sur les résultats et la discussion, le Projet Concordia Durable ne s'est pas limité à cette publication et a su progresser et grandir au fil des années, franchissant ainsi avec succès l'étape de l'institutionnalisation du projet, une étape cruciale pour une initiative d'origine étudiante. Les recommandations émises dans le rapport ont ainsi donné lieu à des projets concrets et l'Université a décidé de créer deux postes pour coordonner toutes ces activités, quand le groupe étudiant s'est doté de son propre budget grâce à la cotisation automatique des étudiants acceptée par référendum en 2005.

L'Université Concordia est également la première à avoir complété le cycle du processus de la démarche de développement durable des Campus Durables après avoir conduit une nouvelle évaluation de durabilité lors de l'année universitaire 2005-2006, afin de mesurer les progrès accomplis

en trois ans. C'est donc la dernière université en date à avoir publié un rapport de développement durable reprenant à nouveau l'ensemble des indicateurs de durabilité du CTEDC.

Ce cas particulier n'est donc pas très récent et justifie la raison pour laquelle l'Université Concordia a déjà été l'objet d'une étude de cas portant sur le Projet Concordia Durable. En effet, Crystal Legacy, dans son document *Campus Sustainability : Sustainability Assessment Framework at the University of Waterloo* produit en 2004 dans le cadre d'un travail de session avait jugé pertinent pour son étude de mener une petite étude de cas sur le sujet (Legacy, 2004). Son objectif était en effet de préparer et de planifier l'implantation de l'évaluation de durabilité à l'aide du CTEDC sur son propre campus. Elle a donc mené son étude de cas afin de connaître les difficultés et les facteurs de succès de l'initiative qui venait de débiter deux ans auparavant à l'Université Concordia. Cette étude datant de l'année 2004, il est apparu pertinent d'actualiser et de compléter celle-ci en menant une nouvelle étude de cas sur le Projet Concordia Durable quelques années plus tard.

Ensuite, comme indiqué dans l'introduction, le choix de faire porter une étude de cas sur l'expérience en cours dans cette université se justifiait également par mon parcours personnel. En effet, j'ai découvert les Campus Durables de la Coalition Jeunesse Sierra grâce au Projet Concordia Durable à l'automne 2003 dès mon arrivée au Québec, dans le cadre d'un cours qui avait été créé spécialement afin de réaliser des études de faisabilité des recommandations émises dans le premier rapport de développement durable. J'ai ensuite participé en tant que bénévole aux activités du groupe étudiant à l'hiver 2004 et j'ai depuis toujours gardé contact avec les personnes engagées dans ce projet, plus particulièrement encore en 2006-2007 dans le cadre de mon travail de coordonnateur québécois de la Coalition Jeunesse Sierra. Connaissant donc personnellement les principaux acteurs du projet, la réalisation d'une telle étude en était donc d'autant plus facilitée et pertinente.

Le maintien d'un tel contact et la réalisation de cette étude ont enfin été rendus possibles bien entendu par la proximité géographique directe du campus de l'Université Concordia. Ce campus et celui de l'UQAM sont en effet situés au centre-ville de Montréal, à quelques minutes de marche, de vélo ou de métro l'un de l'autre. Cette proximité géographique constitue en effet un avantage pratique non négligeable pour la réalisation d'une telle étude.

Pour toutes ces raisons, la réalisation d'une étude de cas de l'élaboration des deux rapports de développement durable de l'Université Concordia apparaît pertinente et pourra nous permettre de dégager des constats pratiques issus du terrain. Elle nous permettra également d'infirmer ou de confirmer les grandes pistes d'amélioration du processus de réalisation du CTEDC auprès d'acteurs

directement impliqués ayant eu à utiliser l'outil intensivement sur de longues périodes et à plusieurs reprises au cours des dernières années.

Pour ce faire, nous avons décidé de recourir à la réalisation d'entrevues semi dirigées. Une dizaine de personnes ont ainsi été identifiées et interrogées entre les mois de mai 2006 et février 2007. Voici la liste et la qualité des personnes qui ont accepté de participer à cet exercice :

- Jessica Elwell : Étudiante coordonnatrice du chapitre « Terrain » du rapport 2006
- Alexandra Hall : Étudiante co-coordonnatrice du chapitre « Santé et bien-être » du rapport 2006
- Catherine Moore : Professeure siégeant sur le comité multipartite de Concordia Durable
- Cameron Stiff : Étudiant coordonnateur du chapitre « Énergie » du rapport 2006
- Jenn Davis : Étudiante coordonnatrice générale de la réalisation du rapport 2006 après avoir participé à l'élaboration du rapport 2003
- Sue Magor : Administratrice siégeant sur le comité multipartite de Concordia Durable
- Chantal Beaudoin : Employée coordonnatrice environnementale de l'Université Concordia ayant participé à l'élaboration des rapports 2003 et 2006
- Fernando Aloise : Étudiant siégeant sur le comité multipartite de Concordia Durable
- Yves Gilbert : Administrateur siégeant sur le comité multipartite de Concordia Durable
- Melissa Garcia Lamarca : Employée coordonnatrice au développement durable de l'Université Concordia ayant coordonné le rapport 2003 et participé au rapport 2006

La majorité des personnes interrogées sont des étudiants qui ont directement coordonné et réalisé les deux rapports de développement durable, aussi bien en 2002-2003 qu'en 2005-2006. Ce sont donc eux qui ont la meilleure connaissance de l'utilisation pratique du CTEDC. Les deux employées interrogées représentent, quant à elles, des cas particuliers puisqu'elles sont elles-mêmes d'anciennes étudiantes de l'Université Concordia ayant participé activement à l'élaboration du premier rapport de durabilité. Elles ont été embauchées par l'Administration par la suite à des postes de coordination, témoignant ainsi de l'institutionnalisation du projet. Ces deux personnes ont donc joué un rôle important dans la réalisation des rapports de développement durable, aussi bien en 2003 qu'en 2006. Ensuite, les deux administrateurs rencontrés ont également joué un rôle prépondérant dans l'évolution du projet global et dans son institutionnalisation au cours des dernières années. Sans avoir participé directement à la rédaction des deux rapports, leur vision s'avérait utile dans l'utilisation des rapports de 2003 et de 2006. Enfin, la professeure interrogée s'est également montrée dès le départ très engagée

et impliquée dans le projet. Son regard permet ainsi d'avoir le point de vue académique des choses en ce qui concerne l'outil et son utilisation concrète dans le cadre de cours crédités.

L'étude de cas de l'Université Concordia constitue donc une étude complémentaire aux autres méthodes employées et décrites dans ce chapitre, et non pas la matière principale de ce travail de recherche. C'est pourquoi le guide d'entretien mis en place s'est voulu particulièrement simple et ouvert à la participation des personnes interrogées. Voici donc les questions qui ont structuré chacun des entretiens semi dirigés :

- 1- Pourriez-vous vous présenter ?
- 2- Quelle a été votre expérience avec le CTEDC ?
- 3- Quelle a été votre sentiment général dans l'utilisation de cet outil ?
- 4- Quels sont selon vous les avantages et les inconvénients du CTEDC ?
- 5- D'après votre expérience, de quelles façons pourrait être amélioré le CTEDC ?
- 6- Que pensez-vous de l'idée de reprendre certaines étapes de la nouvelle version des directives de la GRI ?
- 7- Que pensez-vous de l'idée de la sélection des indicateurs par critères avant la réalisation de l'évaluation ?
- 8- Que pensez-vous de l'idée de l'évolution constante de l'outil et de sa flexibilisation par l'utilisation du concept d'intelligence collective ?

### **3.5 Une consultation élargie**

Pour finir ce chapitre, il apparaît enfin important de mentionner qu'une consultation élargie a également eu lieu tout au long de ce travail de recherche, par différents moyens.

Le premier d'entre eux s'est matérialisé par la tenue de trois ateliers concernant spécifiquement cette recherche, à l'occasion des deux conférences nationales des Campus Durables de la Coalition Jeunesse Sierra, en septembre 2005 et en septembre 2006, ainsi qu'au colloque québécois sur l'action environnementale et le développement durable, qui s'est tenu en janvier 2006. Le premier atelier s'est ainsi déroulé à l'Université de la Colombie-Britannique (UBC) lors de la troisième journée de la conférence, le samedi 1<sup>er</sup> octobre 2005 de 16H00 à 18H00. L'atelier était prévu en même temps que d'autres ateliers sur des sujets différents et s'adressait donc spécifiquement aux personnes ayant déjà une connaissance approfondie du CTEDC et, idéalement, s'en étant déjà servi directement sur leurs campus respectifs. L'atelier a ainsi réuni une dizaine de personnes impliquées dans les Campus

Durables à travers tout le Canada. Son objectif était de définir les grandes orientations d'amélioration du CTEDC à partir des observations effectuées par l'analyse des rapports de développement durable disponibles à ce moment-là. Le deuxième atelier s'est déroulé à l'Université du Québec à Rimouski, le samedi 28 janvier 2006 de 10H45 à 12H00, lors du troisième colloque interuniversitaire sur l'action environnementale et le développement durable, qui portait spécifiquement sur le projet Campus Durables. Il se tenait au même moment qu'un autre atelier et regroupait donc la moitié des participants au colloque et avait pour but d'explorer la question de l'évaluation de durabilité au sein des campus québécois, en lien avec la recherche en cours. Le troisième atelier, quant à lui, s'est tenu le samedi 30 septembre 2006 à l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard, de 16h00 à 18h00 également. Il s'agissait cette fois d'une session plénière à laquelle était convié l'ensemble des participants à cette conférence. L'objectif de cet atelier était de présenter les résultats préliminaires de recherche issus de la réflexion menée à l'été 2006 et de les soumettre aux participants pour discussion.

Le deuxième moyen de consultation utilisé a été la réalisation d'entrevues individuelles avec différentes personnes impliquées dans le mouvement des campus durables à travers tout le Canada. Les premières personnes rencontrées l'ont ainsi été à la suite de la conférence nationale des Campus Durables à UBC en septembre 2005. Les personnes rencontrées à cette occasion ont été les suivantes :

- Rebecca Hall : Étudiante à UBC impliquée dans le *UBC Student Environment Center*
- Sarah Webb : Coordinatrice au développement durable à l'Université de Victoria
- Lindsay Cole : Ancienne étudiante de l'Université Royal Roads ayant coordonné la recherche ayant mené à l'élaboration du CTEDC
- Rae St. Arnault et Hayden Bartels : Étudiants à l'Université de Victoria impliqués dans le *University of Victoria Sustainability Project*

D'autres rencontres ont également eu lieu dans le courant de l'été 2006 à Montréal comme nous l'avons vu à la deuxième sous-section de ce chapitre concernant les wikis. Ces rencontres ont été individuelles ou se sont déroulées dans le cadre de réunions de réflexion informelles concernant la création d'un comité d'action et de pilotage québécois pour le Projet Campus Durables, comité dont il était question depuis plusieurs années mais qui n'avait jamais été formellement mis en place. On peut donc remarquer la diversité des personnes rencontrées à ces occasions, soit des étudiants impliqués dans les comités environnementaux ou de développement durable des quatre universités et trois écoles montréalaises, soit des employés et autres coordonnateurs en environnement ou en développement durable issus des mêmes institutions. Ces derniers ont participé à l'expérience participative électronique du wiki qui a été décrite dans une section précédente de ce chapitre. Enfin, dans le cadre

d'une étude réalisée pour l'Université du Québec à Montréal toujours à l'été 2006, j'ai également réalisé quelques entrevues téléphoniques avec plusieurs acteurs du milieu des Campus Durables à travers le Canada concernant l'implantation du projet et la réalisation d'une évaluation de durabilité sur leur campus. Voici donc la liste des personnes impliquées dans ces échanges dans le courant de l'été 2006 :

- Geneva Guérin : Coordinatrice nationale des Campus Durables de la CJS Sierra
- Mélanie McDonald : Coordinatrice québécoise des Campus Durables de la CJS
- Cameron Stiff : Étudiant à l'Université Concordia
- Julien Lafrance-Vanasse : Étudiant à l'Université de Montréal
- Adela Maciejewski : Étudiante à l'Université McGill
- Stephanie Palmer : Étudiante à l'Université McGill
- Sophie Mazowita : Étudiante à l'Université McGill
- Marc-André Beauchamp : Étudiant à l'École de technologie supérieure
- Olivier Riffon : Étudiant à l'Université du Québec à Chicoutimi
- Étienne Lessard : Étudiant à l'Université du Québec à Rimouski
- Cédric Turini : Étudiant à l'École des hautes études commerciales de Montréal
- Angela Mejia : Étudiante à l'École des hautes études commerciales de Montréal
- Catherine Lahaise : Étudiante à l'École des hautes études commerciales de Montréal
- Kealan Gell : Étudiant à l'Université McGill
- Javier Beltran : Employé à l'École de technologie supérieure
- Michel Rouleau : Employé à l'Université de Montréal
- Wayne Wood : Administrateur à l'Université McGill
- Kathleen Ng : Employée de l'Université McGill
- Garry Peterson : Professeur à l'Université McGill
- Brenda Sawada : Employée au *UBC Campus Sustainability Office*
- Heather Scholefield : Employée au *UBC Campus Sustainability Office*
- Freda Pagani : Directrice du *UBC Campus Sustainability Office*
- Jonathan Rausseo : Coordonnateur au développement durable de l'Université d'Ottawa
- Pierre-André Thériault : Étudiant à l'Université de Moncton
- Mariève Chabot : Étudiante à l'Université Carleton

Une dernière rencontre a eu lieu à l'occasion de la huitième conférence nationale des campus durables, à l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard, début octobre 2005. Il s'agissait de Almut

Beringer, professeure et employée dans cette université ayant coordonné de bout en bout la réalisation du rapport de développement durable de cette université en ayant utilisé l'ensemble des 169 indicateurs de développement durable du CTEDC.

Enfin, le dernier moyen de consultation élargie, et non des moindres, se retrouve dans la liste des personnes directement sollicitées à la fin de l'année 2006 et au début de l'année 2007 afin de réagir et d'apporter des commentaires aux « documents de travail » élaborés à partir des réflexions de l'été 2006 et qui présentaient les idées majeures proposées pour l'amélioration du processus de réalisation de l'évaluation de la durabilité à l'aide du CTEDC. Les personnes sollicitées ayant répondu à cet appel se retrouvent dans la liste suivante :

- Maryève Charland-Lallier : Étudiante à l'Université de Sherbrooke, ancienne coordonnatrice du Groupe étudiant pour un campus durable de son université
- Lindsay Cole : Ancienne étudiante à l'Université Royal Roads ayant coordonné la recherche ayant créé le CTEDC
- Sarah Schiff : Ancienne étudiante à l'Université McGill impliquée dans *Sustainable McGill*
- Fernando Aloise : Ancien étudiant à l'Université Concordia et ancien coordonnateur national de la campagne des Campus Durables de la Coalition Jeunesse Sierra en 2003/2004
- Adela Maciejewski : Étudiante à l'Université McGill ayant coordonné la réalisation du bilan environnemental de son campus en 2005
- Almut Beringer : Professeure et employée à l'Université de l'Île du Prince Édouard ayant coordonné la réalisation de l'évaluation de durabilité de son campus en 2005

Toutes ces différentes méthodes s'avèrent donc complémentaires afin de répondre à la question de recherche mentionnée au chapitre précédent. Elles permettent en effet de tirer à la fois les enseignements de l'application sur le terrain du CTEDC et ceux des recherches académiques dans le champ du reporting en développement durable, sans oublier d'impliquer la communauté des campus durables canadienne tout au long du processus afin de bénéficier de ses connaissances et de son apport direct. Enfin, l'utilisation des wikis permet de centraliser ces enseignements et de les présenter d'une façon accessible à la communauté, en toute transparence.

## CHAPITRE IV

### RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre présente les résultats obtenus en utilisant la méthodologie présentée au dernier chapitre, ainsi que les discussions qui les accompagnent. La variété des méthodes utilisées nous amène en effet à évoquer différentes pistes d'amélioration du processus d'utilisation du CTEDC qui s'avèrent au final être complémentaires les unes aux autres. La première section de ce chapitre dresse ainsi la liste des recommandations émises dans les dernières années concernant le CTEDC et évoque celles qui ont été retenues dans le cadre de cette étude. La section suivante permet de répondre à une demande incontournable, celle de la mise en ligne du CTEDC, mais cette réponse est exposée de façon originale et innovante qui sera utile pour les concepts développés dans les sections suivantes. Ainsi, l'exploitation de la nouvelle version de la *Global Reporting Initiative* décrite à la troisième section de ce chapitre bénéficie grandement de cette mise en ligne, tout comme l'approche par critères proposée dans la section suivante. Celle-ci tente de répondre au constat partagé selon lequel le CTEDC aurait trop d'indicateurs. Le concept d'intelligence collective tel que décrit au chapitre 3 est par la suite appliqué aux différents éléments composant le CTEDC puis au CTEDC lui-même, formulant ainsi plusieurs recommandations qui pourraient se matérialiser dans un proche avenir. Enfin, l'étude de cas réalisée à l'Université Concordia permet d'avoir un témoignage concret d'une expérience sur le terrain et elle permet aussi de tester directement les différentes réflexions qui ont germé au cours de cette étude et qui sont décrites dans les premières sections de ce chapitre.

#### **4.1 Résultats de l'analyse des documents : des indicateurs au processus**

Pour commencer, il apparaît pertinent d'explicitier ce qui a été mentionné à la fin du chapitre II dans la section « Buts et objectifs », à savoir l'évolution majeure des objectifs de cette recherche dont le sujet central est passé des indicateurs du CTEDC eux-mêmes au processus de réalisation d'un rapport de développement durable dans une institution d'enseignement supérieur.

Comme indiqué précédemment dans ce mémoire, cette étude a tout d'abord été entreprise pour améliorer les indicateurs du CTEDC en tant que tels, en espérant que la pratique de l'outil sur différents campus à travers le Canada aurait permis de mettre en évidence des carences de certains indicateurs présents dans le CTEDC, carences qu'il aurait alors fallu combler. Comme nous l'avons déjà indiqué dans le chapitre II, une voie possible pour cette recherche aurait été de procéder à une nouvelle recherche-action participative qui aurait permis de valider certains indicateurs et d'en proposer d'autres, voire de proposer une nouvelle structure globale à l'outil lui-même pour une plus grande facilité d'utilisation sur les campus si cela était apparu pertinent. Néanmoins, les voies d'amélioration et de recherche futures identifiées par Lindsay Cole en 2003 à la fin de son mémoire et que nous avons déjà passées en revue touchaient à d'autres sujets connexes au CTEDC sans aborder directement les indicateurs en tant que tels.

Néanmoins, une évolution inductive est apparue progressivement au cours de cette recherche et des différents entretiens et consultations réalisés tout au long de ce processus. Il est ainsi progressivement apparu évident que la meilleure façon d'améliorer le CTEDC serait d'aider les groupes étudiants qui l'utilisent à s'en servir, de les aider à améliorer le processus de réalisation d'une évaluation de durabilité de campus, plutôt que de changer et de tenter d'améliorer les indicateurs eux-mêmes. En effet, le CTEDC est et reste un outil et malgré les guides et la trousse de ressources élaborés par la Coalition Jeunesse Sierra, la difficulté majeure rencontrée par les groupes qui s'en sont servi réside dans son utilisation concrète sur le terrain. Ainsi, on peut remarquer comme signe concret de cet état de fait que sur la dizaine de rapports analysés, un seul a finalement fait partie intégrante et concluante d'un processus d'implantation d'une démarche de développement durable sur un campus universitaire. Il s'agit de l'Université Concordia qui vient de mener à nouveau en 2006 une telle évaluation de durabilité en utilisant tous les indicateurs du CTEDC, trois années après la première. De même, il est symptomatique que seules deux universités aient complété des évaluations de durabilité incluant les dix chapitres du CTEDC au cours des trois dernières années, depuis le lancement du cadre de travail à l'automne 2003. C'est donc pour cette raison que cette recherche s'est par la suite réorientée sur les meilleures solutions à apporter à ce problème concernant la démarche de réalisation d'un rapport de développement durable d'une institution d'enseignement supérieur.

Pour compléter cette description, nous pouvons passer en revue l'analyse du premier ensemble d'informations issu des rapports de développement durable évoqués dans la méthodologie au chapitre III, c'est-à-dire les recommandations émises relativement au CTEDC. Toutes ces recommandations ont ainsi été regroupées par grands axes ou grandes thématiques; le traitement dont chacune d'elle a fait l'objet dans le cadre de cette recherche a été ajouté ci-dessous. Les recommandations émises dans tous

les rapports analysés ainsi que celles émises au cours des premières séances de consultation décrites au dernier chapitre ont en effet été soigneusement répertoriées sur le wiki créé pour cette recherche, puis regroupées en quatre grands « thèmes » :

- les recommandations concernant la structure même du CTEDC;
- les recommandations concernant les indicateurs du CTEDC;
- les recommandations concernant les objectifs à court et à long terme des indicateurs du CTEDC;
- enfin, les autres recommandations qui n'appartenaient à aucune des trois autres catégories.

En guise de préalable aux sections suivantes, il apparaît important de préciser qu'absolument toutes les recommandations émises pour améliorer le CTEDC sont mentionnées dans les paragraphes qui suivent pour des raisons de transparence et de potentielles recherches futures. Néanmoins, il apparaît évident qu'il était impossible de donner une suite concrète à la majorité d'entre elles dans le cadre de cette recherche. Un autre travail d'analyse a ainsi été rendu nécessaire afin de déterminer quelles étaient les recommandations qui revenaient le plus souvent ou qui semblaient les plus urgentes à mettre en œuvre afin de faciliter l'utilisation du CTEDC sur les campus canadiens. Ce processus a donc été complémentaire à l'analyse des recommandations initiales faites par Lindsay Cole dans le dernier chapitre de son mémoire, analyse à laquelle nous avons procédé au deuxième chapitre de ce mémoire (Cole, 2003). Ceci explique pourquoi seules quelques-unes de ces recommandations sont ensuite explorées dans les sections suivantes de ce chapitre, et pourquoi la majorité d'entre elles sont mentionnées au prochain chapitre qui porte sur les perspectives de recherche futures.

#### **4.1.1 Les recommandations concernant la structure même du CTEDC**

On retrouve ainsi dans les recommandations concernant la structure du CTEDC l'idée récurrente selon laquelle le CTEDC contient trop d'indicateurs, comme en témoigne le simple fait que seule une poignée de campus ont réalisé l'intégralité de la recherche depuis 2003, et qu'il serait plus pertinent et utile s'il en avait moins ou si certains indicateurs-clés pouvaient constituer un « noyau essentiel » plus restreint et plus accessible. Cette idée a ainsi été reprise et sera discutée à la quatrième section de ce chapitre, « Une nouvelle approche par critères ».

La seconde recommandation identifiée dans ce thème concerne la présentation plus claire des indicateurs et la relation directe à l'œuvre entre certaines sous-sections d'indicateurs. L'idée a ainsi germé de présenter graphiquement les liens entre ces sections et de faire ainsi découler la réalisation de

certain indicateurs de celle d'autres indicateurs dont ils dépendent directement. Pour prendre l'exemple le plus simple, il s'agirait de lier et de rendre dépendante la recherche concernant l'indicateur « Quantité d'eau consommée sur le campus » au résultat de l'indicateur « Compteurs d'eau sur le campus », ce qui paraîtrait effectivement logique. Néanmoins, si le lien de cause à effet apparaît très clairement pour cet exemple précis, il n'en va pas de même pour toutes les sections de tous les chapitres du CTEDC. Les liens les plus évidents entre différentes sections seront donc intégrés au site Internet de la CJS présentant les indicateurs du CTEDC, mais cette recommandation nécessiterait donc de plus amples recherches pour évaluer la faisabilité et la pertinence de sa généralisation à tout le cadre de travail. Nous reviendrons donc sur cette idée au prochain chapitre concernant les « Recherches et actions futures ».

La recommandation suivante est assez simple. Il s'agit de l'idée d'ajouter un ou plusieurs nouveaux chapitres au CTEDC. Cette recommandation est également revenue à plusieurs reprises dans différents rapports, notamment concernant certains thèmes particuliers comme les transports ou la nourriture. Cette idée sera traitée dans la section concernant l'« intelligence collective » dans ce chapitre.

L'idée de créer une « clause d'amélioration continue » apparaît ensuite dans les recommandations. Le besoin de continuité se fait en effet sentir entre la réalisation de deux évaluations et la nécessité d'un mécanisme répondant à ce besoin s'est exprimée à plusieurs reprises. Le CTEDC étant un outil pour le reporting de développement durable, et non un système de gestion à part entière comme les standards ISO ou d'autres catégories d'outils, aucune réponse spécifique n'a été apportée à ce problème dans le cadre de cette recherche. Cet élément se retrouve donc lui aussi dans le prochain chapitre portant sur les perspectives de recherches futures dans ce domaine. Néanmoins, toutes les propositions apportées dans le cadre de cette recherche visent tout de même à améliorer le processus de réalisation d'une évaluation de durabilité et à renforcer les chances que celle-ci soit réalisée dans le cadre d'une réelle démarche de développement durable au sein d'une institution d'enseignement supérieur. On peut donc penser que ces propositions renforcent également indirectement l'« amélioration continue » dont il est question dans ces recommandations.

La suggestion suivante de « réorganiser l'université telle qu'elle devrait être » peut apparaître étrange au premier abord. L'idée véhiculée derrière cette formulation part du constat que plusieurs sous-sections du CTEDC touchent le même sujet ou peuvent être regroupées dans une même thématique, par exemple celle des changements climatiques. D'où l'idée que ces différentes thématiques puissent être regroupées et constituer les grandes lignes d'un rapport de développement

durable d'un campus, et que celui-ci ne soit pas donc structuré autour des dix chapitres du CTEDC tels qu'ils existent présentement. Malheureusement, cette orientation n'a pas pu être approfondie et explorée dans le cadre de cette recherche. Nous y reviendrons donc dans le chapitre suivant concernant les « perspectives de recherches futures ». Cette idée rejoint également jusqu'à un certain point la proposition avancée plus loin dans ce chapitre d'identifier les grandes problématiques concernant le développement durable d'un campus universitaire lors d'un exercice d'élaboration de la « vision » d'un tel développement auquel participerait l'ensemble des acteurs de la communauté universitaire.

La recommandation vise ensuite à intégrer d'une façon ou d'une autre des préoccupations à la fois environnementales, sociales et économiques dans chacun des dix chapitres du CTEDC. Cette suggestion provient du constat que la majorité des évaluations de durabilité ayant utilisé le CTEDC ont été des évaluations partielles, beaucoup d'entre elles se limitant au volet « Écosystème » du CTEDC. Cette solution permettrait ainsi de contourner cette difficulté et obligerait en quelque sorte tous les groupes désirant une telle évaluation à prendre en considération tous les aspects du développement durable même s'ils décidaient de se restreindre à conduire un bilan uniquement environnemental de leur institution. Cette orientation, difficile à explorer au premier abord, n'a malheureusement pas pu non plus être approfondie dans le cadre de cette recherche mais il en sera question dans la section sur l'intelligence collective dans ce chapitre, ainsi que dans le chapitre suivant sur les perspectives d'avenir de cette recherche.

Pour clore cette première grande thématique de recommandations concernant la structure même du CTEDC, deux orientations sont apparues dans le courant de cette recherche lors de différents entretiens réalisés à l'été 2006 et de différentes périodes de consultation décrites au chapitre précédent. La première d'entre elle concerne la notion de l'« approche par critères » qui propose que les groupes souhaitant utiliser une partie seulement des indicateurs du CTEDC, pour différentes raisons, réalisent la sélection de ces indicateurs selon certains critères précis et explicites. Cette proposition a été reprise et fait l'objet d'une section complète au sein de ce chapitre. La deuxième d'entre elles concerne le CTEDC lui-même et son évolution future qui pourrait s'inspirer des principes de l'« intelligence collective ». Le CTEDC pourrait ainsi être un outil en perpétuelle évolution contrôlée par ses propres utilisateurs. Cette idée a également été reprise dans le cadre de cette étude et fait l'objet d'une section entière plus loin dans ce chapitre.

#### 4.1.2 Les recommandations concernant les indicateurs du CTEDC

La seconde grande thématique regroupant les différentes recommandations identifiées concerne ensuite les indicateurs du CTEDC. Bien que, comme nous l'avons indiqué, l'essentiel de cette recherche n'a pas porté sur cette question précise de l'amélioration des indicateurs, il était important de prendre en compte les commentaires émis à ce sujet et de tenter d'y répondre.

La première recommandation et la plus évidente concerne chacun des 169 indicateurs du CTEDC. En effet, tout comme dans le domaine en tant que tel du reporting de développement durable qui a beaucoup évolué ces dernières années, certaines normes et références utilisées dans les descriptions de ces indicateurs ont elles aussi évolué depuis 2003, et il est donc important de les mettre à jour. Cette tâche s'étant avérée trop longue dans le cadre de cette recherche et forcément partielle et limitée dans le temps, nous tenterons de répondre à cette problématique par la description du concept d'intelligence collective plus tard dans la cinquième partie de ce chapitre.

La recommandation suivante correspond à l'intégration aux indicateurs du CTEDC du calculateur des émissions de gaz à effet de serre adapté au contexte canadien par la Coalition Jeunesse Sierra. En réalité, les résultats obtenus avec le calculateur des émissions de gaz à effet de serre de la CJS sont compatibles, dans l'état actuel des choses, avec les indicateurs du CTEDC, même si une plus grande intégration pourrait être réalisée à l'avenir. Une telle recherche n'a donc pas été jugée prioritaire et sera évoquée dans le prochain chapitre de ce travail.

L'orientation identifiée par la suite est plus conceptuelle, elle remet en question le fait que le CTEDC ne contienne que des indicateurs quantitatifs et non qualitatifs. Tout comme la suggestion à l'effet d'intégrer des préoccupations diversifiées dans chacun des chapitres du CTEDC, cette idée n'a pu être investiguée mais sera abordée dans la section évoquant le concept d'intelligence collective ainsi que dans le chapitre V de ce mémoire.

La remarque concernant le flou et le manque de définitions exemplaires des indicateurs du CTEDC est ensuite revenue à de nombreuses reprises et ne pouvait donc pas être négligée. Étant acquis dès le début de cette recherche qu'il serait absolument impossible de passer en revue l'ensemble de ces termes et de proposer la définition la plus précise et scientifique possible de tous ceux pouvant faire l'objet de discussion, une solution est proposée dans la cinquième section de ce chapitre évoquant l'intelligence collective.

Enfin, la dernière recommandation de cette thématique concernant les indicateurs du CTEDC réside dans l'harmonisation de ces derniers avec certains indicateurs déjà demandés par les administrations provinciales et fédérales concernant des domaines évoqués dans le cadre de travail. Une telle étude requiert une investigation poussée au sein des différents services des rectorats des différentes universités ainsi qu'auprès des ministères provinciaux et fédéraux concernés. Elle devra donc être menée à l'avenir, idéalement dans chacune des provinces canadiennes, afin d'évaluer la faisabilité d'une telle idée, comme indiqué dans le prochain chapitre de ce mémoire.

#### **4.1.3 Les recommandations concernant les objectifs à court et à long termes du CTEDC**

La troisième thématique d'orientations concerne les objectifs à court et à long termes des indicateurs du CTEDC. Les remarques concernant ceux-ci ont en effet été nombreuses dans les rapports écrits et les entretiens réalisés. Cette thématique ne comprend en fait qu'une recommandation à l'effet de trouver une nouvelle façon de déterminer ces objectifs. C'est précisément ce qui sera fait dans la section portant sur la *Global Reporting Initiative* dans ce chapitre.

#### **4.1.4 Les autres recommandations**

Enfin, la dernière thématique regroupe les autres idées qui ont été identifiées dans le cadre de cette recherche.

La première d'entre elles concerne le besoin de contextualisation avant la réalisation de l'évaluation de durabilité. En effet, trop peu de groupes prennent réellement le temps de se poser les questions essentielles avant la réalisation d'un rapport de développement durable. Nous tenterons également de répondre à ce besoin dans la section traitant de la *Global Reporting Initiative* plus loin dans ce chapitre.

La seconde recommandation émise propose la numérisation du CTEDC et sa mise en accès en ligne. C'est précisément ce qui sera proposé et décrit dans la prochaine section de ce chapitre concernant le wiki. Cette orientation rejoint la précédente qui évoque l'utilisation de logiciels spécifiques afin de mettre en relation les différents indicateurs les uns avec les autres. Ce type de logiciel pourrait très bien être un wiki, comme nous le verrons dans la prochaine section de ce chapitre.

La recommandation suivante suggère de constituer, pour chaque indicateur du CTEDC, une grille ou un tableau précisant clairement ses « degrés d'imputabilité ». Autrement dit, la proposition est ici de pouvoir déterminer clairement les responsables et les meilleurs leviers de pouvoir et d'action pour

améliorer un indicateur. Cette idée émane du fait que les universités n'ont parfois que peu d'impact sur certains indicateurs (comme celui de l'accessibilité des frais de scolarité) qui dépendent de législations provinciales et échappent donc totalement à leur contrôle. Il n'a malheureusement pas été possible dans le cadre de cette recherche de procéder à un approfondissement et à une exploration complète de cette réflexion d'où auraient pu germer des modalités d'application précises, et celles-ci seront donc discutées dans le prochain chapitre concernant les pistes de recherches potentielles futures.

Enfin, finissons avec l'idée courante depuis la création du CTEDC d'avoir un programme de certification externe permettant de « valider » ou de reconnaître officiellement la qualité d'un rapport de développement durable réalisé à partir des indicateurs du CTEDC. Malheureusement, la difficulté de déterminer quel organisme pourrait effectuer cette tâche et le fait que cette recherche s'oriente vers une flexibilisation du CTEDC en raison de sa complexité n'ont pas entériné cette orientation et il a donc été impossible d'explorer plus avant cette idée. En revanche, si l'idée d'une certification basée sur des résultats apparaît problématique, celle d'une certification portant sur la démarche ou le processus entrepris apparaît, elle, tout à fait possible. Nous y reviendrons donc à nouveau dans le prochain chapitre afin d'initier une discussion concernant cette problématique.

#### **4.2 Une compilation et le partage des données rendus possibles grâce au wiki, site Internet participatif et collectif**

Comme indiqué au chapitre précédent, la quantité d'informations à traiter dans le cadre de cette étude nous a incité à avoir recours aux nouvelles technologies et aux derniers outils de ce que l'on appelle désormais communément le « web 2.0 ». Pour reprendre la définition de cet outil, « un wiki est un site Internet que tout le monde a le droit de modifier à sa guise. C'est un site que l'on ne se contente pas de lire, mais sur lequel on a le droit d'écrire » (Delacroix, 2005).

Comme nous l'avons expliqué au chapitre précédent, l'objectif initial de cette recherche était focalisé sur les indicateurs du CTEDC eux-mêmes. Il était donc important de trouver un moyen technique de rassembler toute l'information concernant chacun des indicateurs du CTEDC en un seul et même endroit, si possible facilement accessible et disponible en tout temps de partout à travers le monde. C'est exactement ce qu'Internet et plus particulièrement l'outil du wiki permettent de réaliser. Ainsi, avec l'aide d'un collaborateur de l'Université de Montréal maîtrisant bien les aspects techniques d'une telle installation et disposant également d'un serveur informatique, un MediaWiki a été mis en place au printemps 2006. Les wikis étant des logiciels libres, il existe en effet d'innombrables différents types de wiki. MediaWiki est l'un d'entre eux et il présente deux caractéristiques uniques. Il

s'agit en effet du même type de wiki que « la » référence dans le domaine qui a permis de faire connaître et de diffuser le concept de wiki à travers le monde, « Wikipédia », l'encyclopédie universelle libre en ligne. Cette proximité était donc un avantage certain car la majorité des utilisateurs d'Internet ont déjà consulté au moins une fois cette encyclopédie et ils sont donc habitués à une telle « interface virtuelle et visuelle ». Les indicateurs du CTEDC ont donc ainsi pu être facilement mis en ligne sur une telle plate-forme. Le deuxième avantage de ce type de wiki réside dans l'existence, pour chaque page de ce wiki, d'une page « discussion » correspondante, qui permet aux différents utilisateurs ayant des commentaires à faire sur le contenu de ces pages d'échanger librement sans modifier le contenu de la page en tant que tel.

On retrouve là la fonctionnalité nécessaire qui a permis de répondre au besoin exprimé au chapitre précédent concernant la participation de personnes des universités montréalaises au cours de l'été 2006. En effet, les personnes déjà présentées précédemment ont ainsi été contactées et invitées à commenter les indicateurs du CTEDC mis en place dans le wiki, en fonction de leurs propres compétences. Cette expérience locale menée auprès d'employés et d'administrateurs étant aux prises quotidiennement avec la gestion de leur institution d'enseignement supérieur de Montréal avait ainsi pour but à la fois de recueillir des informations pertinentes concernant les indicateurs du CTEDC, mais elle constituait également un test de faisabilité de l'outil wiki concernant sa facilité de compréhension et d'utilisation. Le résultat de cette expérience est plutôt concluant puisque la majorité des personnes contactées y ont participé et ont ainsi laissé des commentaires pertinents. On peut donc penser que ce type d'outil, dont l'usage devrait se généraliser dans les années à venir, s'avère être utile et bien adapté à la compilation et au partage d'informations concernant les indicateurs du CTEDC, comme nous aurons l'occasion de le voir à nouveau plus loin dans ce chapitre dans la section abordant le concept d' « intelligence collective ».

Toutefois, un aspect technique s'est avéré nécessaire à améliorer au cours de cette expérience. Il s'agit en effet de la présentation de la page « Discussion ». En effet, celle-ci n'est pas du tout explicite et malgré des efforts de clarification, la participation d'une personne à ces pages nécessite presque obligatoirement l'intervention ultérieure d'un médiateur afin de présenter correctement et clairement le commentaire et de revenir à la présentation initiale permettant la participation d'une autre personne par la suite. De ce constat est née l'idée de recourir à un autre outil Internet existant depuis plus longtemps que les wikis : les forums de discussion. En effet, comme leur nom l'indique, ces forums de discussion ont été spécialement mis au point afin de faciliter l'interaction et le dialogue « virtuels » entre plusieurs personnes sur le réseau des réseaux. Leur présentation est donc très simple et les messages de chaque participant très clairement présentés, la discussion suivant ainsi un même fil conducteur. D'où l'idée

d'intégrer un tel outil à l'intérieur même d'un wiki. Après une rapide vérification technique et une recherche sur Internet, il s'avère qu'un type de wiki au moins permet une telle fonctionnalité : il s'agit de TikiWiki. Ce type de wiki s'avère par ailleurs avoir d'autres avantages par rapport au MediaWiki, à savoir par exemple le fait de permettre de joindre un document à une page wiki tel qu'un document Word, Excel ou PowerPoint. Par ailleurs, ce type de wiki permet également de créer des tableaux très facilement et d'intégrer des vidéos à l'intérieur de ses pages, cette fonctionnalité étant en pleine expansion depuis l'année 2006 avec l'apparition de sites de partage et d'échange de vidéos tels que YouTube ou DailyMotion.

Par une heureuse coïncidence, le site Internet de la campagne des Campus Durables de la Coalition Jeunesse Sierra est un TikiWiki et est opérationnel depuis l'année 2005. La réflexion a dès lors évolué vers la possibilité d'utiliser cet outil déjà existant et fonctionnel plutôt qu'un nouveau site Internet de type MediaWiki. Cette réflexion a été par la suite renforcée par les commentaires reçus en réaction aux résultats préliminaires envoyés à différents membres de la communauté universitaire canadienne au début de l'année 2006 et que nous avons déjà évoqués au chapitre précédent dans la section concernant la « consultation élargie ». Ces commentaires apportent en effet une critique de la multiplication des moyens de communication qui sont pourtant tous censés faciliter une telle communication, particulièrement à travers un aussi grand pays que le Canada; mais qui, en fin de compte, ne font que brouiller les pistes et confondent les utilisateurs quand ces outils sont éparpillés au lieu d'être intégrés les uns aux autres. Ce commentaire apparaît en effet pertinent et pourrait se formuler ainsi : « que tous les outils disponibles soient centralisés à une même place ». C'est donc dans cette optique que la décision fut prise de transférer le contenu du premier site Internet créé vers le site déjà existant de la Coalition Jeunesse Sierra, pour des raisons de simplicité organisationnelle et technique. Le TikiWiki s'avérant en effet être un des types de wikis les plus polyvalents, le fait de centraliser toute l'information concernant le CTEDC permet ainsi d'envisager d'autres options et possibilités techniques à l'avenir qui s'intègrent parfaitement avec le concept d'intelligence collective tel que décrit au chapitre précédent et dont il sera encore question plus tard dans ce chapitre à la cinquième section.

Comme nous l'avions également indiqué dans le chapitre précédent, il a fallu également procéder à l'analyse des rapports de développement durable disponibles ayant utilisé le CTEDC afin de pouvoir structurer toute cette information en grandes catégories que l'on peut retrouver dans ces différents rapports pour la plupart. Une telle analyse a donc été menée et a permis d'identifier les grands thèmes suivants autour desquels a pu être agrégée la majeure partie de l'information contenue dans ces

rapports. Les informations collectées sur le wiki de la CJS ont donc été structurées autour des thèmes suivants :

\* **Description** : Il s'agit pour commencer uniquement de la description de l'indicateur du CTEDC tirée du travail original de Lindsay Cole.

\* **Protocole de l'indicateur** : Cette composante fait directement référence aux informations contenues dans la trousse de ressources réalisée par la Coalition Jeunesse Sierra pour chaque indicateur et qui n'existe pour le moment que sous la forme d'un document PDF de plusieurs dizaines de pages difficile à manipuler et à utiliser. La mise à disposition de toutes ces informations de façon rapide et facilement accessible en ligne permettra ainsi d'aider considérablement plus vite les personnes utilisant le CTEDC. Les informations compilées dans le cadre de cette première catégorie seront explicitées dans la section suivante concernant la *Global Reporting Initiative*.

\* **Forum de discussion** : Cette catégorie réfère à un élément dont il a été question précédemment dans ce chapitre, à savoir la possibilité d'avoir un espace de discussion en ligne pour pouvoir échanger et discuter de chacun des indicateurs du CTEDC. Il peut ainsi s'agir de commentaires pratiques issus d'expériences directes sur le terrain sur un des campus participants, ou portant sur l'indicateur en tant que tel... Ce lien amène donc directement l'internaute à un forum de discussion en ligne intégré dans le wiki des Campus Durables de la Coalition Jeunesse Sierra sur lequel il est ainsi possible d'émettre des messages accessibles à tous et auxquels chacun pourra répondre afin d'engager un dialogue constructif sur ces différentes problématiques.

\* **Contextes** : Tous les éléments d'analyse contenus dans les rapports de durabilité concernant la « contextualisation » des problématiques abordées ont été regroupés dans cette section. Celle-ci est donc divisée en cinq sous-catégories concernant les différentes échelles géographiques suivantes qui se retrouvent généralement au moins en partie dans les travaux analysés : contexte à l'échelle mondiale, nationale puis régionale et enfin à l'échelle municipale et du campus proprement dit.

\* **Source** : Ce thème fait directement référence à la source ou aux sources auprès desquelles l'information nécessaire au calcul de chaque indicateur a été collectée. Cette précision est absolument essentielle et fait partie intégrante du principe de transparence que devrait respecter tout rapport de développement durable. Malheureusement, cette information ne se retrouve pas toujours dans ces rapports, d'où l'intérêt également de la prendre pleinement en considération pour cette compilation des données. L'existence de cette section constitue par la même occasion un incitatif aux futurs rapports

d'intégrer cette composante dès le début, tout comme le fait une autre proposition formulée plus loin dans ce chapitre.

\* **Méthodologie** : Cette catégorie réfère à la méthodologie employée et à tous les éléments de contexte nécessaires et utiles à la compréhension du calcul de l'indicateur de durabilité. De même que pour la catégorie précédente, cette information est bien souvent cruciale pour comprendre la signification d'un indicateur dans le contexte local du campus sur lequel il a été calculé. C'est cette information qui donne en fait tout son sens à l'exercice mais, de la même façon, celle-ci peut parfois être oubliée ou précisée plus ou moins partiellement, de façon intentionnelle ou non, d'où l'intérêt de bien intégrer cette composante dans cette compilation comme nous le verrons plus loin dans ce chapitre.

\* **Résultats** : Cette section, comme son nom l'indique, fait directement référence aux résultats obtenus pour chacun des indicateurs sur les différents campus qui les ont utilisés. Étant donné le fait que, comme indiqué précédemment, un chiffre sorti de son contexte ne signifie rien, les principaux éléments de méthodologie sont ajoutés au chiffre obtenu pour chacun des résultats quand l'information en question est disponible, afin de favoriser leurs analyse et compréhension.

\* **Objectifs** : Ce thème renvoie tout d'abord aux objectifs déterminés lors de l'élaboration du CTEDC par l'équipe de Lindsay Cole. Il s'agit ainsi des objectifs à court et à long terme indiqués pour la majeure partie des 169 indicateurs. Néanmoins, une nouvelle forme d'objectif sera proposée dans le cours de ce chapitre et ce thème renvoie donc également à ces nouveaux objectifs, même si aucun d'entre eux n'a pu être compilé pour le moment. Cette section vise pourtant bien à terme à intégrer ces nouveaux objectifs aux pages correspondantes. Ceux-ci constitueront alors de nouvelles informations qui pourraient s'avérer utiles pour réévaluer les objectifs initiaux précisés.

\* **Feedback** : Cette catégorie comprend tous les commentaires, critiques, propositions émis concernant les indicateurs du CTEDC eux-mêmes. En effet, certains des rapports produits dans les dernières années contiennent de telles informations et l'un d'entre eux contient en fait toute une partie sur la critique des indicateurs du CTEDC (Bayley *et al.*, 2004). Il apparaît ainsi pertinent de pouvoir centraliser toute cette information au sein de cette catégorie afin de donner le maximum d'éléments de réflexion aux futurs groupes qui souhaiteraient utiliser le CTEDC avec la méthode des critères ou selon les principes de l'intelligence collective décrits ultérieurement dans ce chapitre.

\* **Discussion** : Tous les éléments d'analyse concernant la situation sur les campus eux-mêmes mais n'entrant pas dans la catégorie « contexte » décrite précédemment ont été rassemblés dans cette

section, une section présente sous cette dénomination dans la majorité des rapports de durabilité des campus analysés.

\* **Recommandations** : Cette section pourrait être considérée comme la plus intéressante puisqu'elle constitue l'objectif de tout exercice de réalisation d'une évaluation de durabilité utilisant le CTEDC : élaborer des recommandations issues du calcul de chacun des indicateurs du CTEDC afin d'orienter le processus d'amélioration continue vers certaines pistes d'action plus ou moins prioritaires. Ces recommandations constituent en quelque sorte le « produit fini » de la démarche entreprise par le groupe en question et elles méritent donc leur place dans une compilation de données comme celle-ci. Cette section comprend également logiquement les informations contenues dans la trousse de ressources du CTEDC sous la section « Élaborer des recommandations » pour chacun des indicateurs (Cole et Guérin, 2003).

\* **Études de faisabilité** : Issue des recommandations émises pour chaque indicateur, cette section compile les études de faisabilité d'une ou de plusieurs recommandations émises dans les rapports de durabilité et réalisées par la suite dans le cadre de cours spécifiquement dédiés comme à l'Université Concordia à deux reprises, en 2003 et 2007, ou à l'Université de l'île-du-Prince-Édouard en 2006. Elle apparaît ainsi importante en donnant des exemples concrets de projets auxquels peut mener la mesure des indicateurs du CTEDC, c'est-à-dire à l'évaluation d'actions concrètes sur le terrain pour faire progresser ces indicateurs avant l'évaluation suivante.

\* **Meilleures pratiques** : Cette dernière catégorie fait référence aux exemples de meilleures pratiques les plus inspirantes au Canada mais aussi à travers le monde. Cette catégorie sera en fait reliée directement aux pages correspondantes des « meilleures pratiques » déjà existantes et répertoriées sur le site de la Coalition Jeunesse Sierra. On peut constater ici, au passage, l'intérêt d'avoir cette compilation directement sur le site de la CJS, ce qui permet de faire des liens simples et directs vers d'autres ressources déjà développées sur ce site Internet. Comme pour la dernière section, ces deux idées proviennent du travail de Crystal Legacy à l'Université de Waterloo (Legacy, 2004). Pour des raisons logiques, cette section comprend également les informations contenues dans la section « Ressources de recherche et exemples pratiques » de la trousse de ressources du CTEDC, comme expliqué ultérieurement dans ce chapitre (Cole et Guérin, 2003).

Toutes les informations contenues dans les rapports analysés dans le cadre de cette recherche et « humainement exploitables » pour leur mise en ligne informatique sur le site Internet de la Coalition Jeunesse Sierra l'ont donc été selon la structure présentée ci-dessus. Néanmoins, pour des raisons de

temps évidentes et pour des raisons linguistiques, cette compilation n'a été réalisée uniquement que pour le CTEDC et ses indicateurs en anglais, c'est-à-dire en fait pour le *Campus Sustainability Assessment Framework*. En effet, tous les rapports analysés l'ont été dans la langue de Shakespeare et la mise en ligne de toutes ces informations exige une durée importante. On peut donc facilement imaginer que la Coalition Jeunesse Sierra devrait mettre à disposition toutes ces informations en français dans les prochains mois, dès que possible.

Par ailleurs, une autre section a été ajoutée à chaque échelle des indicateurs du CTEDC, c'est-à-dire pour chaque chapitre, pour chaque section, chaque sous-section, etc., afin d'y collecter les travaux portant spécifiquement sur cette section. Ces pages serviront également à centraliser les références standard et autres éléments bibliographiques jugés pertinents pour une meilleure compréhension de l'outil. Toutes ces informations constitueront à leur tour des mini centres de ressources offrant de la nouvelle matière potentielle pour de futures recherches dans ce domaine. La mise en ligne de ces informations sur le wiki de la CJS constitue donc bel et bien un des résultats majeurs de cette étude.

Voyons maintenant quelles améliorations on pourrait apporter au processus de réalisation d'un rapport de durabilité, en commençant par analyser l'évolution théorique dans ce domaine, celle de la *Global Reporting Initiative*.

### **4.3 Un référentiel reconnu : la Global Reporting Initiative**

En guise de préalable à cette section, il importe de rappeler que tous les éléments d'analyse et de réflexions présentés ci-dessous proviennent de documents de réflexion et de propositions élaborés à la fin de l'année 2006 à partir des entretiens et de l'analyse des rapports décrits dans le précédent chapitre de ce mémoire, et envoyés pour consultation à travers le Canada à la même période, comme indiqué au chapitre 3 et mentionné brièvement au début de ce chapitre. Ces éléments ont par la suite été enrichis par les feedbacks reçus de différents membres de la communauté universitaire canadienne pour en arriver aux pistes de solutions qui suivent, toujours afin de répondre aux objectifs de cette recherche mentionnés au chapitre 2. Il importe de considérer celles-ci comme de simples propositions destinées à faciliter l'utilisation de l'outil du CTEDC. Ces propositions devraient par la suite susciter un débat au sein de la communauté universitaire canadienne des campus durables, particulièrement au sein de la population étudiante impliquée dans la campagne coordonnée par la Coalition Jeunesse Sierra depuis 1999. On peut imaginer que, par la suite, certaines de ces propositions seront adoptées, expérimentées, puis soumises à une nouvelle analyse critique, alimentant ainsi un processus d'amélioration continue qui fait la force de ce mouvement depuis maintenant près d'une dizaine d'années.

Pour en venir à la *Global Reporting Initiative*, il est important de souligner que l'idée de se servir de cet outil provient initialement de différents travaux, comme celui de Crystal Legacy à l'Université de Waterloo qui l'évoque dans son enquête sur la meilleure façon d'implanter le CTEDC sur son campus et recommande d'en suivre l'évolution à l'avenir (Legacy, 2004).

Mais l'utilisation et la référence à la *Global Reporting Initiative* provient, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre concernant la méthodologie de cette recherche, de la nécessité de prendre en compte les avancées théoriques dans le domaine du reporting de développement durable. En effet, ce domaine de la connaissance évolue extrêmement rapidement et il était certain que de nouvelles avancées avaient été effectuées depuis l'élaboration et la publication du premier CTEDC en 2003. En effet, la GRI vient de publier en 2006 la troisième version de ses « directives » pour la réalisation de rapports de développement durable. Dans le cadre de cette étude, l'intérêt était donc d'aller étudier et explorer les innovations théoriques contenues dans ces dernières directives afin de voir si certaines d'entre elles ne répondaient pas aux préoccupations exprimées dans les rapports de développement durable ayant utilisé le CTEDC, ou dans les commentaires exprimés par les utilisateurs du CTEDC interviewés dans le cadre de cette recherche.

Cette étude et cette exploration révèlent en fait que ces innovations répondent en effet bel et bien à plusieurs commentaires émis au cours de cette recherche, et elles permettent ainsi d'améliorer le processus de réalisation d'un rapport de durabilité d'un campus universitaire canadien à l'aide du CTEDC. En fait, comme nous allons le voir au cours de cette section, le processus de réalisation d'un rapport proposé par la GRI permet de structurer les différentes idées émises dans la première section de ce chapitre. En effet, plutôt que de toucher directement aux indicateurs du CTEDC en tant que tels, ces différentes étapes et directives ajoutent en fait plus une composante concernant le « processus » de réalisation d'un rapport de durabilité qui pourrait s'avérer très utile pour les campus universitaires canadiens. Certaines universités ont en effet tenté d'adapter ceux-ci au contexte universitaire avec plus ou moins de succès, mais ce sont bien les directives concernant la démarche et les principes de réalisation de la triple reddition de comptes qui ont inspiré les idées suivantes puisque le CTEDC contient déjà un grand nombre d'indicateurs de développement durable spécialement adaptés au contexte des universités canadiennes (Chesnes et Newport, 2001; University of Hong-Kong, 2004).

Ainsi, la GRI a récemment lancé officiellement ses nouvelles directives, dénommées « G3 », lors d'une conférence internationale qui s'est tenue à Amsterdam le 5 octobre 2006, dans la ville où siège le secrétariat de cette organisation. Ces nouvelles directives proposent un nouveau « parcours de reporting » pour le reporting de développement durable, comprenant différentes étapes de réalisation.

La structure et l'articulation de ces différentes étapes permettent ainsi de répondre à certaines préoccupations émises concernant l'utilisation du CTEDC dont nous avons déjà fait mention précédemment. Certains éléments de ce nouveau « parcours » ont donc été repris et adaptés au contexte universitaire canadien afin de structurer et d'intégrer les différentes idées émises pour améliorer l'utilisation du CTEDC sur les campus universitaires canadiens.

Vous trouverez explicitées ci-dessous ces différentes étapes et les propositions d'amélioration apportées par cette recherche pour chacune d'entre elles. Tout comme dans les directives de la GRI, nous avons repris l'idée d'avoir des « Tests » qui permettent de vérifier simplement si les aspects et principes énoncés ci-dessous sont bien pris en considération et respectés dans le rapport de durabilité en cours d'élaboration. Ces « Tests » peuvent être considérés comme autant d'« indices » à garder en mémoire tout au long du processus de réalisation d'une telle étude afin d'en garantir le meilleur résultat possible. Toutes ces considérations seront reprises et présentées de manière concise sur le site Internet des Campus Durables de la Coalition Jeunesse Sierra dont il a été question précédemment, afin de présenter ce nouveau « parcours » de réalisation d'une évaluation de la durabilité d'un campus universitaire étape par étape.

#### **4.3.1 Définition du contenu du rapport de durabilité**

La première de ces étapes concerne logiquement la détermination du contenu du rapport de durabilité. Ainsi, comme on peut le lire dans la seule version française à ce jour des documents produits par la GRI concernant le G3, à savoir le document soumis à consultation publique au début de l'année 2006, « Pour garantir une présentation équilibrée et raisonnable des performances de l'organisation, il convient de déterminer les sujets devant être traités par le rapport » (GRI, 2006a). C'est donc la façon de déterminer ce contenu et les éléments à prendre en compte que nous explorons maintenant.

Pour commencer, nous pouvons reprendre les concepts de « pertinence et matérialité » apportés dans les nouvelles directives de la GRI. En effet,

« Les informations reprises dans un rapport doivent traiter des questions et indicateurs susceptibles d'influer sensiblement sur les décisions des parties utilisatrices du rapport. (...) La pertinence et la matérialité sont des concepts qui contribuent à définir le contenu d'un rapport. (...) La matérialité représente le seuil à partir duquel une question ou un indicateur acquiert une importance suffisante pour y être inclus. (...) La pertinence et la matérialité des informations relatives à la durabilité sont déterminées en envisageant à la fois le management ou les priorités de l'organisation, l'impact des activités de celle-ci sur la durabilité et les intérêts des parties dans les activités actuelles et futures de l'organisation » (GRI, 2006a).

On peut ici relier ces concepts à une idée qui a été évoquée à plusieurs reprises dans différents entretiens et commentaires émis au cours de cette étude : celle de l'élaboration d'une « vision commune » sur la signification et le sens du « développement durable » pour une communauté universitaire particulière. En effet, le concept de « développement durable » ayant lui-même été rendu flou, on assiste souvent sur les campus à une incompréhension réciproque sur ce qui se cache derrière ce terme selon qu'on le voit de la perspective des étudiants ou de celle de l'Administration, sans parler de celle des professeurs...

En plus de cette problématique de perception que l'on peut qualifier de « subjective », on peut ajouter le caractère objectif de la diversité des problématiques et des priorités liées au « développement durable » selon le contexte local de chaque campus. On y retrouve par exemple la distinction entre les campus périurbains localisés dans des environnements naturels particuliers, comme l'université Simon Fraser en Colombie-Britannique, et les campus urbains localisés en plein centre-ville comme ceux des Universités Concordia, McGill et l'UQAM à Montréal. D'où l'intérêt de mener à bien un tel exercice dès le début d'une démarche de développement durable, afin de faire s'accorder l'ensemble des acteurs de la communauté autour d'une vision commune et des mêmes problématiques. Idéalement, une telle démarche peut se faire à l'occasion de l'élaboration d'une politique de développement durable comme cela s'est déroulé à l'Université de Sherbrooke au Québec, mais elle peut également prendre d'autres formes. Les grandes thématiques identifiées au cours d'un tel exercice peuvent ensuite alimenter la réflexion sur le type d'indicateurs de durabilité à utiliser dans tel ou tel campus. Cet exercice a par exemple été réalisé par Crystal Legacy lors de sa recherche à l'Université Waterloo. Dans le cadre de la constitution d'un comité multipartite pour le *University of Waterloo Sustainability Project*, celle-ci a réuni plusieurs acteurs de l'Université afin qu'ils échangent et réfléchissent ensemble à la vision qu'ils avaient du développement durable sur leur campus. La définition de la vision sur laquelle ils se sont entendus va comme suit :

« Transformer l'Université de Waterloo en une institution environnementalement responsable, tout en faisant des économies à court terme et en obtenant une efficacité à long terme. L'Université de Waterloo visera à augmenter la prise de conscience des enjeux liés au développement durable en offrant des cours sur la citoyenneté environnementalement responsable et en encourageant les approches de recherches interdisciplinaires. En faisant la promotion d'une communauté universitaire consciente de ces enjeux, l'Université de Waterloo apportera avec elle dans la société le savoir et la motivation nécessaires pour alimenter la transformation vers une société durable » (Legacy, 2004, traduction libre).

On retrouve également dans la conclusion de la recherche concernant *Pearson College* les deux phrases suivantes qui sont à la fois à l'origine de cette idée et viennent en donner un exemple concret :

« Il est aussi devenu apparent à l'équipe que chaque communauté universitaire pratiquera une évaluation de durabilité selon les valeurs de la communauté concernant les écosystèmes et le bien-être des gens. C'est pourquoi la première étape que fera la communauté de Pearson sera de créer une vision pour le collège qui découle de sa définition de la durabilité d'un campus » (Czyphya *et al.*, 2004, traduction libre). L'exemple de l'Université Simon Fraser déjà évoqué précédemment est également éloquent à ce sujet puisqu'il s'y est déroulé exactement un tel exercice de consultation à grande échelle auprès de tous les acteurs de la communauté universitaire afin de définir collectivement ce qu'était la vision de cette communauté d'un « campus durable », un processus qui fut coordonné par le groupe étudiant de ce campus. On peut donc penser que cet exercice permettrait de neutraliser certaines tensions ultérieures possibles dès le début d'une telle initiative et qu'il est donc pertinent d'inciter les groupes voulant utiliser le CTEDC à procéder à cette activité préalable. Cet exercice peut enfin être rattaché à la réflexion entourant l'« approche par critères » et les principes de l'« intelligence collective » dont il sera question ultérieurement dans ce chapitre.

On retrouve également ici le concept évoqué plus loin dans les directives de la GRI de « Contexte de durabilité ».

« L'organisation doit présenter ses performances dans le contexte de durabilité au sens large, pour autant que ce contexte présente une valeur d'interprétation significative. (...) La question qui sous-tend l'élaboration de rapports sur la durabilité est de savoir dans quelle mesure une organisation contribue à l'amélioration ou à la détérioration du cadre économique, environnemental et social au niveau local, régional ou mondial » (GRI, 2006a).

Ce concept fait donc ici référence au rôle sociétal qu'ont à jouer les institutions d'enseignement supérieur. On retrouve donc bien là également la « vision » d'une communauté universitaire exprimant clairement quelle est sa vision de la durabilité dans le cadre de son campus et son apport à la société, et comment ses activités et ses comportements y contribuent. On pourrait donc formuler comme premier « test » pour cette problématique : « Le rapport exprime clairement la mission de l'université et quelle est la compréhension de la communauté universitaire de son rôle sociétal dans le contexte de durabilité au sens large ».

On en vient ici à la deuxième idée identifiée à cette étape qui concerne le choix des indicateurs de durabilité à utiliser dans la réalisation d'un rapport de durabilité pour un campus universitaire. Si, dans l'idéal, le caractère holistique du principe de développement durable imposerait la recherche de tous les indicateurs du CTEDC, force est de constater que, dans la pratique, ce n'est pas le cas. En effet, on peut ainsi très simplement constater que, depuis le lancement du CTEDC en 2003, seules deux universités ayant utilisé le CTEDC ont ainsi repris l'ensemble des 169 indicateurs de cet outil :

l'Université Concordia, à deux reprises, ainsi que l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard, comme nous l'avons déjà vu. On peut donc logiquement s'interroger sur les raisons de cet état de fait et trouver quelques éléments de réponse à cette interrogation dans les commentaires émis à de nombreuses reprises que le CTEDC contient trop d'indicateurs nécessitant une très grande capacité d'investigation et une organisation efficace afin de mener une telle recherche à bien. Ce commentaire se révèle particulièrement vrai quand les évaluations de durabilité sont entreprises par des groupes étudiants dont la capacité est limitée par de nombreux facteurs structurels. De ces considérations est née l'idée d'avoir recours à un processus de sélection des indicateurs les plus pertinents qui rejoint la proposition qui vient juste d'être émise concernant la « vision » du développement durable de la communauté universitaire. Cette suggestion constitue le cœur de la substance qui est présentée à la prochaine section de ce chapitre.

De même que pour la première problématique évoquée dans cette sous-section, on retrouve également cette dernière considération dans le principe d'exhaustivité des directives de la GRI. Comme on peut le lire, « Le traitement des questions et indicateurs pertinents et importants et la définition des limites du rapport devraient suffire à permettre aux parties d'évaluer les performances économiques, environnementales et sociales de l'organisation au cours de la période envisagée. (...) L'exhaustivité intègre essentiellement les notions de portée, de limites et de temps » (GRI, 2006a). On retrouve donc bien là l'idée de matérialité des directives et la nécessaire transparence à expliquer les décisions qui ont été prises à l'origine de la réalisation du rapport de durabilité. Dans le cas du CTEDC, ces explications devraient ainsi être présentes pour expliquer notamment le choix des indicateurs si le rapport ne contient pas tous les indicateurs du CTEDC, comme nous aurons l'occasion d'y revenir plus loin dans ce chapitre.

Pour finaliser cette idée de « matérialité », on peut ainsi formuler le « test » de vérification du respect de ce principe : « Le rapport contient une explication claire de son contenu, les raisons explicitant les décisions ayant conduit à ce contenu et le processus selon lequel celles-ci ont été prises ».

Venons-en maintenant au principe d'inclusivité des différentes parties prenantes. En effet, « l'organisation doit identifier les parties concernées et expliquer comment elle a répondu à leurs préoccupations dans le rapport » (GRI, 2006a). Ce principe touche à un contenu bien souvent oublié ou peu mis en évidence et en valeur dans les rapports de durabilité analysés : celui décrivant les parties prenantes de la communauté universitaire ainsi que le processus qui a mené à la réalisation de l'évaluation de durabilité. En effet, on retrouve, dans le meilleur des cas, certains de ces éléments

généralement dans l'introduction du document, mais ceux-ci restent sommaires et bien souvent incomplets. Le processus de réalisation des rapports et les rapports eux-mêmes auraient donc beaucoup à gagner si ceux-ci intégraient comme composante à part entière la description précise des acteurs universitaires, à savoir les étudiants, les professeurs, les employés, les administrateurs et pourquoi pas les acteurs de la communauté environnante, ainsi que la description du processus de réalisation du rapport, avec mention des meneurs et coordonnateurs de cette réalisation, et la participation de chacune des parties prenantes. Cette description serait d'autant plus pertinente dans le contexte universitaire canadien où l'on trouve une grande diversité de processus d'élaboration de tels rapports, de l'approche « bottom-up » déjà mentionnée avec coordination par les étudiants comme à l'Université Concordia, à l'approche « top-down » comme à l'Université de la Colombie-Britannique, en passant par la coordination de rapports par les professeurs comme à l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard. Les deux tests de vérification pour ce principe pourraient donc être les suivants : « Le rapport contient une description de tous les acteurs de l'institution. » et « Le rapport contient une explication du processus suivi pour la réalisation du rapport entre ces différents acteurs. »

#### **4.3.2 Définition de la qualité de l'information rapportée**

La deuxième étape identifiée par la GRI concerne « les principes qui doivent guider les choix en matière de qualité des informations rapportées et de présentation des dites informations » (GRI, 2006a). Ces différents principes identifiés par la GRI recourent en effet certaines propositions apportées pour améliorer le processus de réalisation d'une évaluation de durabilité au travers des documents analysés mentionnés au chapitre précédent.

Le premier principe identifié est le principe d'« assurabilité », c'est-à-dire que « l'information et les procédures utilisées dans le cadre de la préparation d'un rapport doivent être consignées, analysées et présentées de telle sorte qu'elles puissent être examinées et soumises à assurance » (GRI, 2006a). On retrouve ici l'idée mentionnée précédemment concernant les différentes sections identifiées dans les rapports de durabilité et dont la compilation a été effectuée dans le cadre de cette recherche : la méthodologie employée pour le calcul et la recherche de chaque indicateur, ou les raisons et obstacles rencontrés expliquant pourquoi il a été impossible de calculer tel ou tel indicateur, mais aussi et surtout la ou les sources utilisées pour procéder à ces calculs. On retrouve bien ces éléments dans la majorité des rapports de durabilité ayant utilisé le CTEDC mais il n'est pas inutile de les rappeler et de les mentionner ici comme devant être des éléments incontournables de tout rapport de durabilité. À défaut de la méthodologie qu'il apparaît difficile à résumer en quelques mots, la ou les sources pourraient en

revanche apparaître directement sous la forme d'une case supplémentaire au tableau présentant chaque indicateur, à côté du résultat, comme dans la figure ci-dessous :

No.	Indicator	MEASUREMENT	RESULT	SOURCE
HW-1	Recreation Space	Total square metres dedicated to recreation uses (both in- and outdoor to be included) divided by total campus square metres; multiply by 100.		

**Tableau 1 : Source de l'indicateur HW-1 du CTEDC.**

C'est d'ailleurs exactement sous cette forme qu'ont été présentés les résultats de la deuxième évaluation de durabilité de l'Université Concordia en 2005/2006. On retrouve en effet sous la forme de notes de bas de page (*footnotes*), à côté des résultats obtenus dans plusieurs chapitres la personne ou le service ayant permis d'obtenir l'information nécessaire au calcul de l'indicateur (Davis, 2007).

Ces deux éléments se rapportent également au principe plus général de la transparence, relié au développement durable. Ils sont par ailleurs extrêmement utiles d'un point de vue pratique lors de la réalisation d'évaluations de durabilité ultérieures en apportant toutes les informations pertinentes afin d'être en mesure de pouvoir répéter le même calcul et d'assurer une « comparabilité » interne que nous évoquons au prochain paragraphe. Les deux tests de vérification pour ce principe sont donc très simplement les suivants : « Chaque indicateur contient une section portant sur la méthodologie employée pour son calcul ou les raisons de son absence de résultat » et « Chaque indicateur mentionne clairement la source des informations nécessaires à son calcul ».

Le principe suivant que l'on peut reprendre dans le cadre de cette étude concerne le principe de « comparabilité ». En effet, « l'information rapportée doit demeurer cohérente et être compilée et présentée d'une manière qui permette aux parties utilisatrices du rapport d'analyser l'évolution des performances de l'organisation au fil du temps et par rapport à d'autres organisations » (GRI, 2006a). Nous touchons là un principe essentiel du processus d'évaluation puisque l'un des buts de cet exercice est précisément de pouvoir mesurer l'évolution d'une évaluation à l'autre et les progrès accomplis le cas échéant. Cette comparabilité interne s'avère en effet plus importante et plus cruciale que celle entre différentes universités qui s'est révélée plus difficile à appréhender à la vue des rapports ayant utilisé le CTEDC au cours des dernières années, comme nous aurons l'occasion d'y revenir ultérieurement dans cette recherche. Il apparaît donc essentiel que les résultats des différentes évaluations apparaissent

très clairement dans les rapports de durabilité suivant la première évaluation. C'est précisément le cas dans la seule évaluation ayant utilisé le CTEDC une seconde fois depuis 2003, l'Université Concordia, qui a mis bien en évidence, dans son rapport 2006, les résultats des évaluations de 2003 et de 2006 dans deux cases accolées ensemble très clairement (Davis, 2007).

Un des « tests » proposés par la GRI pour ce principe aborde la question des objectifs comparatifs auxquels on pourrait comparer les résultats obtenus (GRI, 2006a). Il apparaît donc pertinent ici de soulever la question des objectifs à court et long terme développés dans la première version du CTEDC. En effet, de nombreux commentaires ont été exprimés concernant ces objectifs et leur manque d'« objectivité » ou de « base scientifique avérée ». Une des suggestions formulées au cours de cette recherche pour répondre à cette problématique et ayant recueilli de bons échos réside dans le fait de définir ses propres objectifs pour chacun des campus réalisant une évaluation de durabilité. En effet, il apparaît clairement que chaque campus part d'une situation donnée différente et que ce sont les efforts entrepris par ce campus pour améliorer ses performances qui sont plus importants plutôt que les résultats bruts qu'obtiendra tel ou tel campus pour chacun des indicateurs mesurés. En d'autres termes, c'est l'évolution et les progrès réalisés qui apparaissent plus importants que les données physiques brutes qui doivent absolument être contextualisées. De plus, dans un processus idéal, ces objectifs propres à chaque campus devraient être établis en concertation entre les différentes parties prenantes du campus impliquées pour chaque indicateur, principalement les étudiants et les membres de l'administration responsables de chacun d'entre eux. Cette idée s'est progressivement imposée au fil de cette recherche mais elle était déjà proposée concrètement dès 2004 dans le travail de Crystal Legacy à l'Université de Waterloo où on peut lire : « Une recommandation à faire dans l'établissement d'objectifs à court et à long terme pour chacun des indicateurs est que chacun des groupes étudiants travaillant sur les indicateurs collabore avec le service responsable du campus correspondant afin d'élaborer des objectifs qui soient réalistes » (Legacy, 2004, traduction libre). On peut toutefois conserver les objectifs déjà établis par l'équipe de recherche de Lindsay Cole en 2003 pour information. Ceux-ci pourraient malgré tout être remplacés dans les tableaux de description de chaque indicateur par une nouvelle case laissée vide et qui serait à remplir pour chacun des indicateurs mesurés, en relation directe avec la section portant sur les « recommandations » de chaque chapitre, comme dans l'exemple suivant :

NO.	Indicator	MEASUREMENT	RESULT	BENCH MARK
HW-1	Recreation Space	Total square metres dedicated to recreation uses (both in- and outdoor to be included) divided by total campus square metres; multiply by 100.		

**Tableau 2 : Objectif de l'indicateur HW-1 du CTEDC**

Pour finir, on peut ajouter que l'établissement des objectifs spécifiques de chaque indicateur mesuré pour chaque campus serait le moment idéal pour tenter de travailler sur l'idée précédemment mentionnée d'un « tableau des degrés d'imputabilité » de chaque indicateur, c'est-à-dire la responsabilité et le potentiel d'action et de changement de chacun des acteurs de la communauté universitaire et des acteurs externes concernés.

#### **4.3.3 Définition des limites du rapport**

L'étape suivante identifiée par la GRI se rapporte à la fixation des limites de l'exercice que constitue l'évaluation de la durabilité d'une organisation. Dans le cas des campus universitaires canadiens, on peut identifier trois types de limites qui doivent être prises en considération avant toute recherche.

Il s'agit tout d'abord de l'aspect « entité ». En effet, la structure d'une université, bien qu'étant généralement plus simple que celle d'une entreprise et particulièrement des multinationales et de leurs multiples filiales, reste parfois difficile à cerner quand celle-ci régit des établissements et écoles qui lui sont plus ou moins rattachés, ou des départements qui lui sont également plus ou moins indépendants, ou encore des centres de recherche et autres dépendances acquises à l'étranger. Il s'agit donc ici d'être très clair et précis dans les « entités » ou les parties de l'université qui sont évaluées dans le cadre d'une évaluation de durabilité.

Le second aspect est quant à lui « géographique ». Concrètement, c'est le cas des universités qui sont composées de plusieurs campus géographiquement distincts. Il importe donc également dans ce cas de définir très simplement le ou les campus ou les limites géographiques d'un campus évalués dans le cadre d'un tel exercice.

Enfin, le dernier aspect est l'aspect « temporel » de l'évaluation. En effet, de par la teneur et la difficulté de l'exercice, il se passe en général beaucoup de temps entre les premières recherches et la

publication finale du rapport de durabilité. Il s'agit donc d'être fixé clairement dès le départ sur la limite temporelle de l'évaluation qui peut suivre simplement les années du calendrier ou les années académiques, ou encore les années financières. Malgré tout, la fixation d'une telle limite n'empêchera évidemment pas certains indicateurs d'en dévier légèrement dû au fonctionnement des systèmes de collecte de l'information administratifs qui sont partout différents. Nous évoquerons ultérieurement les aspects reliés à cette problématique particulière et le travail qu'il est nécessaire de réaliser à ce niveau.

Le test permettant de vérifier la prise en compte de ces considérations pourrait donc se définir comme suit : « Le rapport mentionne clairement les limites choisies préalablement au processus d'évaluation, ainsi que les raisons des choix effectués, à la fois pour les limites d'entité, les limites géographiques et les limites temporelles ».

#### **4.3.4 Portrait du campus**

En ce qui concerne les profils proposés par la GRI dans ses nouvelles directives, il apparaît évident que plusieurs de leurs composantes ne concernent que les entreprises et ne conviennent pas au secteur de l'enseignement supérieur. La solution la plus simple et la plus pertinente retenue pour cette section réside donc dans la simple mise en ligne d'un profil légèrement adapté aux universités et qui évoluerait au fil du temps en fonction des résultats de son utilisation sur les campus s'il est jugé pertinent, selon les principes de l'intelligence collective dont il sera question plus loin dans ce chapitre.

#### **4.3.5 Éléments standards**

Les éléments situés dans cette section ont été jugés trop complexes et éloignés de la réalité des institutions d'enseignement supérieur, ou encore ajoutant trop de complexité à un processus déjà difficile à conduire. Ils n'ont donc pas été investigués en profondeur dans le cadre de cette étude mais pourraient constituer des éléments de réflexion intéressants pour de futures recherches, comme indiqué dans le chapitre V de ce mémoire.

#### **4.3.6 Indicateurs de performance**

Cette sixième étape identifiée par la GRI correspond directement aux indicateurs de performance élaborés dans la première version du CTEDC. Il est donc intéressant de constater au passage que la recherche des indicateurs en tant que telle n'intervient qu'à ce moment dans le processus d'évaluation. Cet état de fait témoigne bien de l'importance de mettre en place de solides bases de recherche et d'investigation avant cette étape, ce qui constitue l'essence même de ce travail de recherche. De plus,

cette section apporte également un élément intéressant que l'on peut reprendre pour les indicateurs du CTEDC et qui a déjà été mentionné précédemment dans ce chapitre : les protocoles techniques, « qui fournissent des conseils fondamentaux en matière d'interprétation et de compilation de l'information pour l'indicateur concerné » (GRI, 2006a). En effet, un des commentaires récurrents retenus concernant le CTEDC concerne le manque d'information concernant la façon d'utiliser et de calculer les indicateurs, ou du moins un manque de centralisation et d'organisation de ces informations.

Ainsi, si les informations mentionnées dans ces protocoles existent déjà concernant les indicateurs du CTEDC, principalement dans la trousse de ressources qui a été élaborée dans l'année ayant suivi la publication du CTEDC, la structure des protocoles de la GRI pourrait simplifier et mieux organiser toutes ces informations (Cole et Guérin, 2003). La première catégorie « pertinence » de l'indicateur peut, par exemple, facilement se retrouver et se résumer de manière succincte dans les « contextes » signalés dans plusieurs rapports de durabilité ces dernières années et compilés sous une même section comme décrit précédemment. Ensuite, la section « compilation » des données est aisément complétée par les sections « Trucs et astuces pour le plan de sondage et la collecte des données » et « Questions clés » de la trousse de ressources du CTEDC. La section suivante concernant les « définitions » fait directement référence à un concept que nous évoquerons dans une prochaine section de ce chapitre portant sur l'« intelligence collective » afin de préciser les définitions des termes utilisés dans les descriptions des indicateurs du CTEDC. La section suivante portant sur la « documentation » correspond aux sections « Ressources de recherche et exemples pratiques » de la trousse de ressources du CTEDC (Cole et Guérin, 2003). Néanmoins, comme indiqué précédemment, les informations contenues dans cette catégorie ont été plutôt ajoutées à la compilation de celles contenues dans les « meilleures pratiques » au lieu d'en faire une nouvelle catégorie, pour des raisons de simplicité. Enfin, les « références » se rapportant aux standards internationaux ou locaux directement liés aux indicateurs est une section qui n'a pas été prise en compte jusqu'à présent mais qui pourrait facilement l'être pour les indicateurs du CTEDC. On peut même pousser cette idée en émettant l'hypothèse que la Coalition Jeunesse Sierra pourrait prendre contact avec certains organismes de standardisation afin d'en faire des partenaires dans sa démarche et d'être informée en permanence des évolutions en cours dans ces domaines.

On peut ajouter que toutes les informations compilées déjà mentionnées dans une section précédente constituent en tant que telles de l'information supplémentaire concernant l'utilisation concrète et directe des indicateurs sur les campus universitaires. Toutes ces sections et catégories mises ensemble constituent donc une quantité énorme d'informations centralisées en un même endroit et facilement accessibles par Internet, et de plus facilement modifiables et améliorables grâce au principe

du wiki et de l'intelligence collective sur lequel nous reviendrons ultérieurement dans la cinquième section de ce chapitre. Les résultats de cette recherche nous montrent donc qu'il existe un certain nombre d'étapes qu'il apparaît nécessaire de franchir afin d'augmenter les chances de succès de la réalisation d'une évaluation de durabilité. Ces étapes favorisent en effet le caractère pérenne de cette opération et son inscription dans le cadre d'une démarche plus globale de développement durable. L'évaluation de durabilité apparaît alors comme un moyen, un outil utile dans le cadre de cette démarche, et non une fin en soi. En résumé, les étapes identifiées dans cette section afin d'améliorer le processus de réalisation d'une telle évaluation sont les suivantes :

- exercices de vision du concept de « campus durable » par la communauté universitaire
- détermination du contenu du rapport et des indicateurs à y inclure
- fixation des limites institutionnelles, géographiques et temporelles du rapport
- réalisation de la recherche proprement dite des indicateurs en mentionnant les sources utilisées
- détermination des objectifs propres à chaque indicateur par la communauté au fil des évaluations.

En conclusion de cette section, on peut donc dire que le CTEDC répond bien aux principes exprimés par la GRI mais que les améliorations ou les clarifications proposées au processus de réalisation d'une évaluation de durabilité avec la GRI pourraient se révéler utiles pour les groupes qui se lanceront dans la recherche de ces indicateurs dans les années à venir. Si ces résultats de recherche permettent de faire avancer la réflexion dans ce domaine, ils doivent toutefois être combinés avec d'autres approches ou méthodes complémentaires telles que celles proposées dans la section suivante : la sélection des indicateurs du CTEDC à calculer dans le cas d'une évaluation partielle, ou celle de l'intelligence collective de l'outil lui-même et de ses indicateurs.

#### **4.4 Une nouvelle approche par critères**

L'idée d'une approche par critères provient d'un commentaire maintes fois entendu au cours de la présente recherche et précédemment mentionné dans ce mémoire, à l'effet que le CTEDC contient trop d'indicateurs et que la capacité de recherche nécessaire à l'évaluation de durabilité complète d'un campus à l'aide de cet outil est longue et ardue, particulièrement pour des groupes étudiants. Cette approche tente donc de répondre à cette problématique et ne constitue en ce sens qu'une proposition parmi d'autres qu'il faudrait expérimenter et réévaluer ultérieurement, et non pas une quelconque obligation.

Cette proposition fait également référence au fait qu'il est difficile, sinon impossible, d'obtenir des indicateurs « parfaits », « scientifiques » ou totalement « objectifs ». Ainsi, plutôt que de décider unilatéralement du nombre d'indicateurs à rechercher, cette approche propose de sélectionner certains indicateurs du CTEDC sur la base de différents « critères ». Cette approche ne se justifie bien entendu que si le groupe désirant réaliser l'évaluation de durabilité ne considère pas avoir la capacité de recherche nécessaire pour une telle entreprise et décide donc de réduire la portée de celle-ci. On retrouve également ici la suggestion déjà évoquée de mener une réflexion sur la « vision de la durabilité » de la communauté universitaire, d'où peuvent découler certaines problématiques majeures de préoccupation pour lesquelles on cherchera des indicateurs adaptés, comme nous l'avons déjà mentionné précédemment. On retrouve de la même façon l'idée de favoriser et d'aider le processus de réalisation d'une évaluation plutôt que les indicateurs eux-mêmes puisque, idéalement, la décision des « critères » à retenir pourrait être faite par un comité multipartite déjà formé sur le campus en question.

Mais avant tout, il importe de mentionner que ce commentaire se retrouve par exemple à deux reprises dans les rapports de l'Université de Toronto à Mississauga, en 2004 et 2005 (Stewart, 2004 ; Loo et Stewart, 2005). Ainsi, la recommandation exacte de ce rapport mentionne qu'« il est suggéré que le cadre de travail soit redéfini afin que seuls les principaux indicateurs, que la plupart des campus seront capables de mesurer, soient maintenus » (Stewart, 2004, traduction libre). De plus, au-delà des commentaires directement adressés à la CJS sur la difficulté de mettre en place le CTEDC, on peut tout simplement constater comme nous l'avons déjà fait à plusieurs reprises que seule une poignée de campus à travers le Canada a été capable de mener à bien une telle recherche dans les trois dernières années, ce qui est éloquent. Une des solutions proposées et apportées régulièrement concerne la détermination d'un « noyau essentiel » d'indicateurs du CTEDC qui seraient plus pertinents ou plus importants que les autres. Mais, après réflexion, c'est précisément cette « pertinence » ou cette « importance » qui pose problème. Comment justifier alors le choix de ce groupe d'indicateurs et comment décider surtout des « critères » de choix ?

Cette réflexion nous amène donc à penser que plutôt que de chercher à tout prix un « groupe d'indicateurs principaux du CTEDC », ce qui pourrait toujours être réalisé ultérieurement, il apparaît plus pertinent de laisser chaque campus décider quelle est sa meilleure stratégie de recherche dans son propre contexte spécifique. Ainsi, dans le cas, et uniquement dans ce cas, où les acteurs menant l'évaluation de durabilité auraient décidé de ne pas conduire l'évaluation complète du CTEDC, ces derniers pourraient plutôt choisir sur quelles bases et sur quels critères ils pourraient sélectionner leurs indicateurs à partir des 169 du CTEDC.

En réalité, cette nouvelle approche ne constitue en quelque sorte que l'officialisation de la pratique qui s'est déroulée depuis la publication du CTEDC en 2003. En effet, parmi les rapports de durabilité complets ou partiels que nous avons énumérés au chapitre précédent, on peut ainsi constater que la majorité d'entre eux n'ont pas réalisé une évaluation de durabilité complète comprenant tous les indicateurs du CTEDC. En revanche, on trouve assez rarement la mention de la justification de ce choix dans le contenu de ces documents, outre la mention récurrente du « manque de temps », presque incontournable. On peut en deviner quelques autres comme le manque de moyens, qui y est lié, ou le choix d'un professeur ayant incorporé la recherche des indicateurs du CTEDC dans le cadre de ses cours, mais cela constitue une lacune du processus idéal élaboré à la dernière section de ce chapitre. Ainsi, en spécifiant clairement cette approche et ce choix comme partie intégrante de la première étape de la réalisation du rapport concernant sa « matérialité » comme nous l'avons déjà expliqué, on peut espérer que les groupes qui envisagent de s'investir dans cette aventure prendront le temps de bien réfléchir à ces considérations avant de se lancer dans la recherche des indicateurs en tant que telle.

Un tel processus s'est déjà déroulé de façon clairement explicite à l'université Royal Roads par deux groupes d'étudiants distincts qui ont réalisé une analyse critique du CTEDC et l'évaluation de trois chapitres environnementaux du CTEDC de leur propre institution pour les premiers, et l'évaluation de huit chapitres du CTEDC du *Pearson College*, une institution voisine, pour les seconds. Ces deux groupes ont donc en effet décidé de mener des analyses critiques de l'outil qu'ils allaient utiliser pour leur recherche et de sélectionner ou de retravailler certains des indicateurs du CTEDC (Czyphya *et al.*, 2004 ; Bayley *et al.*, 2004). On peut ainsi lire dans l'introduction du rapport de l'Université Royal Roads : « Une analyse critique de ce référentiel a été conduite, afin de l'améliorer, et d'en faire un outil d'évaluation pertinent et utile pour RRU. (...) Les indicateurs qui n'étaient pas applicables à l'Université ont été identifiés et éliminés, et d'autres ont été légèrement modifiés pour convenir à ce campus. Les indicateurs qui ne furent pas jugés comme une bonne représentation de la durabilité d'un campus furent également enlevés » (Bayley *et al.*, 2004, traduction libre). On peut également lire dans le rapport de *Pearson College* : « Une fois que l'équipe prit conscience de l'ampleur du CTEDC et du temps limité disponible pour le projet, une analyse critique de l'outil en tant que telle fut complétée. (...) Dans le but de fournir un rapport et une méthodologie utile à *Pearson College*, l'équipe étudia le référentiel, choisit les indicateurs à investiguer, collecta et analysa les données pour fournir des recommandations pour une amélioration continue du collège, incluant la façon d'utiliser le référentiel pour atteindre ce but » (Czyphya *et al.*, 2004, traduction libre). Même l'Université Concordia a modifié le CTEDC lors de sa seconde évaluation en 2005/2006, comme on peut le lire dans leur sommaire exécutif : « *Sustainable Concordia* a réorganisé les indicateurs du cadre

de travail pour les rendre plus faciles d'utilisation et adaptés à notre campus. Les titres de chaque chapitre ont été renommés, et un nouveau chapitre a été créé en réadaptant des indicateurs et d'autres informations. Aucun indicateur n'a été omis. Aucun nouvel indicateur n'a été créé » (Davis, 2006, traduction libre). Enfin, l'Université du Québec à Montréal a également procédé de la même manière en voulant adapter une partie des indicateurs du CTEDC sur la base de critères très simples d'accessibilité de l'information (Louvel, 2005). Cette adaptation a ainsi été initiée dans le cadre d'un stage suite auquel le choix des indicateurs retenus fut validé par les membres du comité multipartite environnemental de cet établissement comme on peut le lire dans le premier bilan environnemental de l'UQAM (UQAM, 2007). Comme l'indique l'étude réalisée à l'Université Royal Roads, « Chaque campus est différent, donc les indicateurs auront besoin d'être analysés pour déterminer si oui ou non ils sont applicables à chaque institution » (Bayley *et al.*, 2004, traduction libre). La meilleure manière d'utiliser le CTEDC résiderait donc dans sa meilleure adaptation possible aux besoins spécifiques de chaque campus.

L'analyse stratégique de l'institution peut ainsi se révéler très utile à une telle entreprise. Celle-ci est par ailleurs fortement soumise aux aléas des différentes cultures institutionnelles entre des établissements parfois fort diversifiés. Une telle analyse peut ainsi s'avérer déterminante pour localiser les endroits stratégiques où il serait le plus pertinent d'agir en priorité dans l'institution afin d'obtenir le meilleur résultat possible sur le caractère le plus fondamental d'un indicateur de durabilité : son opérationnalisation. C'est bien souvent dans la diversité qu'on retrouve la richesse et c'est effectivement une richesse que d'avoir différents types d'approches d'utilisation d'un outil comme le CTEDC, qui peut être utilisé au complet tous les trois ans, ou partiellement tous les deux ans, ou encore « en spirale », en permanence, par sections, comme c'est présentement le cas à l'Université de Montréal.

Ensuite, comme nous venons de le mentionner rapidement, cette approche assumée et transparente pourrait également avoir le mérite de faciliter le processus multipartite qui doit se dérouler dès le début de toute démarche de développement durable. En effet, certains administrateurs ont souvent peur quand ils entendent parler de l'ampleur du CTEDC et du nombre d'indicateurs qu'il contient. Cette approche pourrait donc rassembler, dès le début du processus, les étudiants et les administrateurs ainsi que les autres types d'acteurs comme les professeurs ou les employés autour de la même table afin de décider des priorités et des critères les plus pertinents à la sélection des indicateurs, avant d'en arriver idéalement à une décision commune sans ambiguïté qui puisse assurer le bon déroulement de la phase de recherche ultérieure et gagner ainsi beaucoup de temps pour la collecte des données. C'est, par exemple, ce qui s'est passé à l'Université de Toronto à Mississauga où des discussions ont eu lieu avec

certain administrateurs pour aboutir à la décision de prioriser les indicateurs dont l'université possédait déjà les données (Stewart, 2004). Une telle discussion est également très bénéfique afin de fixer un caractère essentiel trop souvent négligé : le ou les buts de la réalisation d'une évaluation de durabilité. Cet exercice rejoint par ailleurs celui déjà décrit précédemment et conseillé de l'élaboration d'une vision partagée du « développement durable » d'une communauté universitaire particulière.

De plus, idéalement, on peut penser qu'une communauté universitaire qui irait de l'avant pour son évaluation de durabilité avec un nombre limité d'indicateurs garderait en tête le caractère holistique du développement durable et tenterait par la suite de compléter sa première étude avec de nouveaux indicateurs si de nouvelles ressources sont débloquées, comme on peut l'espérer et l'attendre du bon déroulement d'une démarche de développement durable institutionnelle.

Voici trois exemples concrets de « critères » qui pourraient aider à une telle prise de décision. Ces exemples sont issus des discussions réalisées au cours de l'été 2006 à Montréal, comme indiqué dans le chapitre précédent portant sur la méthodologie de cette étude :

- facilité de collecte des données : l'information existe déjà et est facilement accessible;
- économies potentielles à réaliser : les informations recueillies peuvent conduire à des économies monétaires substantielles si ces indicateurs sont améliorés au fil du temps (consommation énergétique...);
- mesures ne nécessitant aucun investissement, à « coût nul ».

Ainsi, une liste d'indicateurs correspondant à ces critères d'après l'analyse des rapports de durabilité disponibles et déjà énumérés a été mise sur pied et mise en ligne sur le wiki issu de cette recherche puis sur celui de la Coalition Jeunesse Sierra déjà décrits précédemment dans ce chapitre. Une communauté universitaire pourrait ainsi décider de prendre pour base de départ les informations déjà régulièrement collectées par ses systèmes déjà en place, et d'étendre ces mécanismes par la suite, comme cela s'est déjà produit dans plusieurs universités. On peut également mentionner que des éléments de cette réflexion se retrouvent déjà dans certains travaux réalisés comme celui de Crystal Legacy à l'Université de Waterloo qui a classé les indicateurs du CTEDC à rechercher par code de couleur en fonction du degré de difficulté de collecte des données pour chaque indicateur (Legacy, 2004).

C'est ici que cette approche rejoint celle que nous allons présenter à la prochaine section de ce chapitre : l'« intelligence collective ». En effet, cette liste de critères est bien entendu incomplète mais

elle pourra être enrichie et évoluer au cours des prochaines années grâce à l'outil technique que constitue le wiki, selon les principes de l'intelligence collective.

Pour finir, nous pouvons ici discuter des limites de cet exercice et des nouveaux défis qu'une telle approche entraîne et qui ne sont pas à négliger. En effet, la première limite réside dans le caractère « incitatif » du CTEDC dans sa forme actuelle. Il est en effet difficile de juger précisément des capacités supposées d'un groupe n'ayant jamais été confronté à la réalisation d'un rapport de durabilité. En ce sens, les 169 indicateurs du CTEDC incitent donc en quelque sorte les groupes qui l'utilisent à tenter de trouver les capacités et de mener à bien cette recherche. On peut donc craindre que la proposition de cette nouvelle approche ne supprime cet élément incitatif et que tout nouveau groupe renoncera dès le début à tenter de rechercher tous les indicateurs du CTEDC, même s'il en aurait peut-être eu les capacités. De plus, si le résultat final que constitue un rapport de durabilité est important, il n'en reste pas moins que c'est le processus de réalisation de ce rapport qui est le plus riche en enseignements et bénéficie le plus à la communauté universitaire. Ainsi, chaque indicateur permet d'impliquer de nouvelles personnes de la communauté universitaire dans le processus, que ce soit la personne de l'administration susceptible de détenir l'information en question ou l'étudiant qui doit évaluer cet indicateur dans le cadre de son travail de fin de session. On peut donc craindre le fait qu'en diminuant le nombre d'indicateurs évalués, on affaiblisse par la même occasion les bénéfices de cet exercice. Néanmoins, la pratique des trois dernières années a prouvé par elle-même que les groupes qui ont utilisé le CTEDC n'ont pas attendu cette proposition pour ne réaliser que la partie écosystème du CTEDC, ou même moins que cela. Il s'agit donc encore une fois de réussir à trouver le meilleur équilibre possible tenant compte de la situation et des caractéristiques de chaque groupe et de chaque communauté universitaire.

Cette approche soulève également la question de la personne ou du groupe qui aura à finaliser le choix du ou des critères à retenir afin de sélectionner les indicateurs les plus pertinents pour son campus. En effet, dans l'idéal, et tel qu'encouragé par la Coalition Jeunesse Sierra, c'est bien entendu à un comité multipartite composé d'étudiants, d'administrateurs, de professeurs et d'employés que reviendrait une telle décision, mais ceci n'a de sens que si un tel comité existe déjà au moment de lancer les recherches. L'absence d'un tel comité peut aussi en motiver la création, tout comme l'élaboration d'une vision commune, mais cette création serait rendue encore plus difficile qu'en temps normal si les parties en présence étaient en profond désaccord dès le début sur les critères à considérer. Cette approche pourrait ainsi venir affaiblir le processus multipartite naissant sur le campus. De plus, on peut ici mentionner les risques d'une telle pratique sur le plan de l'« objectivité » des personnes participant à un tel exercice qui pourraient être portées à choisir des critères permettant d'avoir le

meilleur portrait possible de la durabilité de leur campus. Cette crainte peut légitimer l'utilisation d'un outil externe ou référentiel considéré comme « neutre » ou, à tout le moins, reconnu, respecté et utilisé par le plus grand nombre. En revanche, on peut penser que l'impératif d'« appropriation » d'un tel outil par la communauté qui va s'en servir et tenter d'améliorer ses propres performances reste plus important que la « qualité » du référentiel utilisé en terme de processus. Ici comme ailleurs, on peut penser qu'un compromis peut être trouvé dans le choix de ces indicateurs entre les problématiques considérées comme importantes pour une communauté universitaire et la capacité de recherche et d'analyse disponible au début d'un tel exercice en fonction du contexte local de chaque campus.

Enfin, pour revenir sur la notion de « noyau essentiel » d'indicateurs du CTEDC, on peut mentionner les travaux dans ce domaine du groupe de travail pour l'environnement et le développement durable de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) qui regroupe les coordonnateurs environnementaux ou de développement durable des universités et des écoles d'enseignement supérieur québécoises. En effet, ces derniers se sont prêtés à cet exercice pendant de longs mois et sont finalement arrivés à s'entendre sur une liste d'une cinquantaine d'indicateurs du CTEDC selon des critères de pertinence et de faisabilité. Les méthodes de calcul de ces cinquante indicateurs ont ensuite été affinées et définies très précisément dans le cadre de protocoles spécifiques. Ce travail constitue assurément une voie intéressante qui pourrait compléter les résultats de recherche présentés dans cette section et dont les universités canadiennes pourront s'inspirer dans leurs propres démarches et qui pourra alimenter leurs réflexions à ce sujet au début de leur processus de développement durable (CREPUQ, 2007).

#### **4.5 Un nouvel outil vraiment évolutif : l'intelligence collective**

On peut résumer le nouveau concept d'« intelligence collective » en disant que toute personne dans le monde possède une part de notre savoir collectif. Et nous avons désormais les moyens techniques pour profiter pleinement de ce concept en utilisant les nombreux réseaux qui ont été créés dans ces dernières années, et notamment le premier d'entre eux, le réseau des réseaux : Internet ou le *World Wide Web*. Cet outil, qui permet de supprimer les distances physiques, atout très utile dans un pays comme le Canada, peut donc être utilisé dans le cadre de cette recherche et plus largement dans les démarches de campus durables en facilitant considérablement la partie la plus difficile des échanges concernant les informations des rapports du CTEDC : la centralisation et le partage des informations désormais rendus possibles via un nouveau type de site Internet : le wiki.

L'intelligence collective est une intelligence qui émerge de la collaboration entre plusieurs individus. Cette vieille forme d'intelligence (la collaboration et la coopération ont toujours existé) a été mise à jour spectaculairement depuis quelques années avec le développement et la croissance constante des échanges et des communications directes rendus possibles par les NTIC, les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Comme nous l'avons déjà vu dans le chapitre précédent traitant de la méthodologie et des outils utilisés pour cette recherche ainsi que dans ce chapitre, cette évolution a plus récemment été alimentée par un nouveau type de site Internet : les wikis. Si ceux-ci ne sont pas absolument récents, puisque leur inventeur, Ward Cunningham, en a eu l'idée dès 1995, ils ne se sont « démocratisés » que récemment pour le grand public et sont aujourd'hui en train de faire une percée fulgurante dans tous les milieux de la société, des entreprises aux milieux associatifs. Cette diffusion va bien évidemment de pair avec la démocratisation de l'utilisation des ordinateurs et la réduction de la « fracture numérique », du moins dans les pays dits « développés ».

#### **4.5.1 Le point de départ : Wikipédia et les définitions**

La première façon selon laquelle on peut utiliser cette capacité unique d'un site Internet d'être modifiable par toutes et tous dans la recherche qui nous concerne réside dans la définition des termes spécifiques utilisés pour la description des indicateurs du CTEDC. En effet, de nombreux commentaires recueillis et déjà mentionnés précédemment font mention du manque de clarté ou de l'absence pure et simple de définitions précises des termes employés dans ces descriptions, ce qui peut prêter à controverse. On retrouve ainsi ce commentaire dans les feedbacks communiqués par l'Université Simon Fraser en 2004 et par l'Université de Toronto à Mississauga en 2005 et 2006. Il était clair dès le début de cette recherche, que, comme indiqué au début de ce chapitre, il était absolument impossible de passer en revue l'ensemble des 169 indicateurs de durabilité afin d'en définir rigoureusement les termes qui auraient pu être considérés comme trop flous ou imprécis. Dès lors, l'idée a germé de mettre en place un système semblable à celui du wiki le plus connu de la planète, wikipédia, l'encyclopédie libre universelle en ligne de type MediaWiki, et de permettre ainsi à tout membre de la communauté universitaire canadienne de participer à l'élaboration ou l'amélioration de la définition de tel ou tel terme. Chaque étudiant ou professeur pourra ainsi proposer et utiliser sa propre définition dans le cadre de l'évaluation de durabilité de son propre campus, et la soumettre ensuite à l'ensemble de la communauté universitaire canadienne. Ses membres seront ensuite libres de reprendre cette définition s'ils la jugent rigoureuse et pertinente pour leur propre campus, ou d'en choisir ou d'en élaborer une autre.

Pour donner un exemple concret de cette idée qui a permis de renforcer cette proposition, une étudiante de l'Université de Toronto à Mississauga s'est trouvée confrontée à une lacune de définitions précises dans le chapitre du CTEDC concernant les aires naturelles « dégradées », « saines » ou « totalement restaurées ». Elle a donc pris l'initiative d'elle-même de consulter un professeur de biologie et, à défaut d'élaborer avec lui une définition précise de ces termes qui paraissait difficile à mettre en place, elle les a tout au moins explicités le mieux possible en tenant compte du contexte de son campus (Stewart, 2004). Elle a ainsi, à cette occasion, précisé des éléments d'informations précieux qui mériteraient d'être partagés et connus de tous pour les prochains utilisateurs de ces indicateurs. Une suggestion plus générale de ce rapport mentionne également que les « vagues définitions » soient précisées à travers tout le CTEDC, préoccupation à laquelle tente de répondre cette proposition (Stewart, 2004). De même, le groupe d'étudiants de l'Université McGill s'étant penché sur le chapitre « Savoir » a dû faire face à l'absence de définition du terme « Formation en durabilité » et a dû développer ses propres critères pour mesurer cet élément sur son campus (Arrel *et al.*, 2004). Ces exemples pourraient donc facilement être répliqués à de nombreux autres termes et favoriser ainsi le dialogue et les échanges entre les membres de la communauté universitaire canadienne impliqués dans ce type de projets et parfois distants de plusieurs milliers de kilomètres. On peut même penser à terme qu'une « sélection naturelle » puisse se faire et que les meilleures définitions soient les plus reprises au fil des rapports de durabilité effectués dans les prochaines années. Enfin, selon la recommandation de l'Université de Toronto à Mississauga, toutes ces définitions seront en plus facilement compilées dans une page de « glossaire » qui sera directement liée à un forum de discussion afin de consacrer un espace de discussion dédié à cette problématique. De tels glossaires ont déjà été produits par certains groupes et serviront donc de base de départ à cette compilation, comme celui réalisé dans le rapport sur *Pearson College* (Czyphya *et al.*, 2004). On peut également mentionner que l'utilisation d'un wiki se révèle particulièrement précieuse pour l'opérationnalisation de cette intelligence collective puisqu'elle permet d'accéder facilement et directement à ces définitions en cliquant simplement sur les termes en question, et elle permet de constituer facilement un glossaire facilement mis à jour en permanence. De plus, le wiki facilite également énormément l'emploi d'acronymes tout en mettant à la disposition de tous et de toutes leur signification, accessible en un simple clic. Enfin, une dernière application, et non des moindres, de cet outil illustrant à nouveau le concept d'intelligence collective permettrait, par exemple, de pouvoir mettre à jour en permanence les références et standards utilisés pour plusieurs indicateurs et référencés dans le protocole de chaque indicateur sous la section « références », comme nous l'avons déjà vu précédemment.

#### 4.5.2 Un outil potentiellement dynamique lui-même

Mais l'application du concept d'« intelligence collective » au CTEDC peut aller bien au-delà de ces simples définitions. En effet, suite à ces réflexions, l'idée a également germé que c'est l'outil en entier lui-même qui pourrait être soumis à ce concept et évoluer dans le temps lui aussi. En effet, plutôt que d'être révisé par une seule personne tous les trois ans dans le cadre d'une recherche académique, le CTEDC pourrait devenir un outil en évolution permanente une fois sa mise en ligne sur le site de la Coalition Jeunesse Sierra effective et pleinement opérationnelle. Le CTEDC pourrait ainsi évoluer en permanence en fonction des feedbacks apportées par les membres de la communauté universitaire canadienne l'utilisant. Cette proposition permettrait également d'ouvrir le processus d'amélioration à toutes celles et à tous ceux intéressés par ce domaine de la connaissance. On peut penser que le premier et plus grand obstacle qui s'opposerait immédiatement à cette entreprise réside dans la gestion de l'information, sa centralisation et son partage, mais ce sont précisément les problématiques que permet de résoudre l'utilisation collective d'un wiki. Ainsi, la flexibilité de ce type de site Internet ouvre des possibilités d'amélioration quasiment illimitées. Comme nous l'avons vu dans une section précédente, c'est grâce à un tel outil que nous pouvons centraliser toutes les informations concernant chaque indicateur du CTEDC dont nous avons fait mention, et compiler ainsi une somme impressionnante d'informations concernant le CTEDC et ses 169 indicateurs. Toutes celles-ci peuvent dès lors servir de sources et de matière pour de futures recherches comme nous le verrons plus en détails dans le prochain chapitre. Les résultats de cette recherche permettent ainsi de mettre la base et de rendre l'expression de cette intelligence collective possibles à l'avenir. On peut donc considérer que la mise en ligne du wiki sur le site Internet de la Coalition Jeunesse Sierra constituera le point de départ de ce processus rendu possible grâce aux résultats de la présente recherche. Le wiki permet par ailleurs de répondre à un besoin exprimé dans plusieurs feedbacks comme celui de l'Université Simon Fraser en 2004 qui consiste tout simplement à rendre le CTEDC facilement accessible en ligne.

Ainsi, nous pouvons dès lors lancer la discussion sur la proposition selon laquelle le CTEDC pourrait également, à terme, au vu des considérations précédemment exprimées dans ce chapitre, devenir plus une base de données et une « banque » d'indicateurs de durabilité spécifiquement élaborés pour les campus universitaires canadiens, chacun de ces indicateurs ayant son propre protocole. Le wiki fournissant en effet une très grande quantité d'informations sur chacun des indicateurs du CTEDC, les groupes se lançant dans ce type de recherche pourraient donc dès lors choisir les indicateurs les plus adaptés à leur contexte selon l'approche par critères. Ce système, alimenté en permanence par la publication de nouveaux rapports, servirait ainsi de « base de départ » aux autres campus voulant se lancer dans ce type de processus. Ces derniers bénéficieraient ainsi de

l'expérience accumulée d'autres communautés à travers le pays à partir desquelles ils pourraient à leur tour construire et améliorer les choses, d'où le retour au concept de départ d'« intelligence collective ». Cette conception rejoint en effet pleinement l'idée de flexibilité qui accompagnait l'approche proposée précédemment « par critères ».

Ce nouveau système d'agrégation informatique permettra ainsi de remédier, on peut l'espérer, à l'absence d'échanges et d'utilisation des rapports passés publiés dans les dernières années. A l'exception de l'évaluation pilote de l'Université Concordia, qui a bénéficié d'une bonne couverture nationale et qui est citée dans la majorité des rapports publiés ultérieurement, on constate à la lecture des rapports énumérés au dernier chapitre que les étudiants ayant réalisé les différentes recherches nécessaires n'ont pas pris connaissance des autres rapports produits ayant utilisé le CTEDC avant eux. Cet état de fait peut s'expliquer facilement par l'absence de centralisation de l'information jusqu'à la création du site wiki de la Coalition Jeunesse Sierra en 2005. Chaque recherche requérant beaucoup d'efforts soutenus de la part de nombreuses personnes, il est très dommage que les bénéfices de ces efforts ne soient partagés que par un nombre restreint, principalement, dans le meilleur des cas, la communauté universitaire locale. C'est également à cette problématique que la compilation réalisée dans le cadre de cette recherche et décrite au début de ce chapitre tente de répondre.

Ensuite, comme nous l'avons déjà vu brièvement, le type de wiki utilisé par la Coalition Jeunesse Sierra permet de profiter pleinement des différents outils techniques développés ces dernières années et utilisés quotidiennement par de plus en plus de personnes. Le wiki permet ainsi d'entretenir un débat permanent entre les différents membres intéressés concernant non seulement les indicateurs du CTEDC mais aussi les définitions, comme nous l'avons indiqué plus tôt dans cette section, et les objectifs à court et à long terme dont nous avons déjà traité. En complément des pages wiki présentant toutes les informations compilées, le TikiWiki permet également de lier ces pages à des forums de discussion intégrés au site Internet, permettant ainsi un échange direct et structuré entre tous les membres de cette communauté, comme nous l'avons déjà mentionné également. Ces pages wiki permettent enfin une amélioration ou des mises à jour très simples et très rapides de l'outil en ligne, avec application et bénéfices immédiats pour tous les utilisateurs suivants. Ces mises à jour sont particulièrement cruciales sur le plan technologique puisque de nouvelles applications sont conçues tous les jours et apparaissent et se diffusent de plus en plus rapidement. Pour prendre un exemple très concret, de nouvelles applications du géant Google sont apparues depuis le début de l'année 2007 : les Google Docs. Ces documents sont des documents Word ou des tableaux Excel en ligne et partagés entre plusieurs utilisateurs qui peuvent les modifier tous ensemble. Ils fonctionnent donc exactement sur le même principe que les wikis. Et leur application pour notre sujet d'étude est immédiate

puisqu'on pourrait imaginer facilement mettre sous cette forme les tables de calcul du CTEDC situées en annexe du mémoire de Lindsay Cole, ce qui pourrait se révéler extrêmement utile pour la collecte des données sur un campus particulier. C'est donc à partir de toute cette information et de toutes ces expériences que chaque campus pourrait ensuite faire sa propre analyse en suivant les étapes conseillées par la GRI et décrites précédemment, avant de réaliser son évaluation de durabilité et de restituer son expérience et ses connaissances à la communauté universitaire canadienne au terme de son propre exercice.

Enfin, l'adoption de ce mode de fonctionnement ou de gouvernance pour le CTEDC ne ferait que refléter et officialiser les pratiques qui ont cours depuis le lancement de l'outil en 2003. En effet, on peut d'ores et déjà trouver des exemples concrets de travaux académiques qui pourraient s'apparenter à ce concept d'intelligence collective. Ainsi, un groupe d'étudiants au baccalauréat de la *McGill School of Environment* a entrepris une analyse critique du chapitre concernant le « Savoir » que nous avons déjà mentionnée rapidement, et a ainsi proposé ses propres indicateurs plus adaptés à sa compréhension et analyse de la situation sur leur campus. Ce travail pourrait donc faire l'objet d'une proposition afin d'enrichir le CTEDC ou du moins de le compléter et en laissant le choix aux prochains groupes se lançant dans la recherche de pouvoir sélectionner ces indicateurs pour le chapitre « Savoir » (Arrel *et al.*, 2004). Ces étudiants se sont en effet penchés particulièrement sur cet aspect pendant une session entière et sont donc susceptibles d'avoir collecté plus d'éléments d'analyse sur cette problématique précise, qui plus est, dans le cadre d'une étude de cas, celle de leur propre campus, que lors de la création du CTEDC dont le savoir ne constituait qu'un des dix chapitres. Leur recommandation à la Coalition Jeunesse Sierra se lit d'ailleurs comme suit : « Comme nous avons été confrontés à certains problèmes et avons dû les résoudre au moment d'implanter le CTEDC et ses indicateurs, nous recommandons à la CJS de conseiller à chaque université de développer une série d'indicateurs complémentaires aux indicateurs originaux du CTEDC qui seraient plus adaptés à leur situation et leurs besoins, indicateurs qui seraient développés par une approche participative similaire à celle que nous avons conduit dans notre recherche » (Arrel *et al.*, 2004, traduction libre). De même, les recommandations émises par le travail de deux étudiants de l'Université Simon Fraser en 2004 vont dans le même sens et identifient des pistes d'amélioration intéressantes à la fois pour le CTEDC et plus spécifiquement pour le chapitre portant sur l'énergie, même s'ils ne proposent pas de solutions concrètes en tant que telles. Leur contribution au débat se situe pourtant clairement dans le sens d'une « intelligence collective » sur le sujet (Eyzaguirre et Mau, 2004b). Enfin, il apparaît également pertinent de mentionner ici qu'un groupe d'étudiants en urbanisme de l'Université de Montréal a développé à la session d'hiver 2007 un nouveau chapitre « Transport » qui viendrait s'ajouter aux dix

autres du CTEDC. Toutes ces propositions et leur intégration s'apparenteraient donc à la construction permanente d'un meilleur CTEDC, que l'on pourrait comparer au mode de développement des logiciels libres comme Linux, que tout le monde a le droit d'utiliser et de modifier. On pourrait même aller jusqu'à comparer le CTEDC aux wikis qui sont eux-mêmes des logiciels libres, ce qui explique leur grande diversité. Tout en restant reliés au CTEDC original, on pourrait donc rapprocher les cadres de travail finals utilisés sur chaque campus à l'issue de leur travail d'analyse préalable, d'élaboration d'une vision commune et de sélection d'indicateurs le cas échéant, aux différents types de wiki en évolution depuis leur création.

#### **4.5.3 Les limites de la démarche**

Néanmoins, comme pour la proposition précédente de l'approche par critères, cette solution soulève de nouveaux défis qu'il importe de discuter ici.

Le premier d'entre eux concerne bien entendu la participation des utilisateurs, acteurs, membres de la communauté universitaire canadienne impliquée dans la campagne des campus durables de la Coalition Jeunesse Sierra. En effet, le concept d'« intelligence collective » et le principe d'un site Internet comme le wiki ne prend tout son sens que lorsque le deuxième terme « collectif » est mis en pratique. Dès lors, comment s'assurer de la participation de ces différents acteurs à travers le Canada ? Est-ce que le site Internet est suffisamment simple d'utilisation ? Est-ce que les étudiants participeront vraiment et partageront bien leurs informations avec les autres sur cette plate-forme interactive participative ? Peut-on également s'attendre à une participation des autres acteurs des communautés universitaires qui ne font pas forcément partie de la « génération Internet » comme des professeurs, administrateurs ou employés ? Autrement décrite, une des limites des wikis est la suivante : « Premièrement, il est indispensable d'atteindre une masse critique conséquente d'utilisateurs afin que les processus de vérification collective se mettent en place avec succès et que les tentatives de manipulation ou de désinformation soient réduites au maximum » (De Rosnay, 2006). Pour répondre à cette question, tel qu'expliqué dans la méthodologie et plus tôt dans ce chapitre, j'ai conduit une petite expérience au cours de l'été 2006 à Montréal afin de voir si certains de ces acteurs des universités montréalaises auraient participé à une telle plate-forme. Le but de l'exercice était d'identifier des acteurs dans chaque université responsables de plusieurs indicateurs du CTEDC et donc à même d'exprimer leurs commentaires sur la pertinence et la faisabilité du calcul de ces indicateurs. À ma grande surprise, cet exercice s'est révélé fructueux puisque la majorité des personnes contactées ont bien participé et exprimé leurs réactions sur le wiki de cette recherche comportant les indicateurs du CTEDC. Bien qu'on ne puisse pas en tirer des conclusions définitives, il s'agit d'une indication

pertinente à mentionner dans le cadre de cette recherche. Comme pour tout, on peut également penser qu'il serait nécessaire d'avoir des incitatifs pour favoriser une telle participation des acteurs. L'un d'entre eux est d'abord moral : en effet, le fait d'avoir à disposition une telle quantité d'informations peut être un incitatif pour chaque groupe à ajouter ses propres informations pour partager son expérience après avoir bénéficié de l'expérience de tant d'autres auparavant. Enfin, la vie et la qualité d'un site du type wiki dépendent également de l'existence d'un ou de plusieurs « animodérateurs » qui sont chargés de garder un œil sur l'évolution de l'outil et d'en corriger les erreurs ou les tentatives d'altération si elles ont lieu. Or, dans le cas qui nous intéresse présentement, cette équipe d'animodérateurs existe déjà : ce sont les six coordonnateurs de la campagne des Campus Durables de la Coalition Jeunesse Sierra, qui alimentent et animent déjà le site Internet de la CJS. On peut donc penser que l'animation du nouveau CTEDC mis en ligne sur ce site Internet s'intégrera facilement et progressivement aux habitudes des membres de cette équipe qui travaillent sur une base régulière avec cet outil avec leurs campus partenaires respectifs.

Ensuite, le second et plus important défi lié au concept d' « intelligence collective » réside dans la qualité des informations partagées et dans la crédibilité globale d'un tel système, particulièrement quand on pense à un outil à utiliser dans un contexte académique universitaire. Comme l'ajoute Joël De Rosnay, « La deuxième limite est liée à la nature même de l'information que l'on souhaite fiabiliser » (De Rosnay, 2006). En effet, le fait que toute personne puisse participer à un tel processus possède évidemment ses propres avantages et inconvénients. Si la problématique de la sécurité qui vient à l'esprit immédiatement peut être facilement écartée car il est physiquement impossible d'effacer du contenu d'une page wiki car tout est gardé en mémoire, celle de la qualité des informations que l'on peut y trouver est au cœur de la présente réflexion. Cette problématique n'a pas manqué de se poser dans le cas de l'encyclopédie universelle libre en ligne que nous avons déjà évoquée, Wikipédia. Il est intéressant à ce sujet d'observer l'évolution en cours dans ce domaine afin d'y trouver une source d'inspiration dans notre cas. Ainsi, un nouveau projet de wiki appelé « Citizendium » vient d'être lancé publiquement le 26 mars 2007. Il se veut l'équivalent de Wikipédia mais offre plus de contrôle aux auteurs participant à l'élaboration de son contenu. Comme on peut le lire sur leur site Internet :

« Citizendium espère favoriser une culture de l'expertise et une communauté qui encourage les spécialistes de différents sujets (présentement appelés « éditeurs ») à contribuer, et les « citoyens » (qui seront appelés « auteurs ») à « respecter » les contributions des experts (par un processus dénommé « processus de gouvernance douce ») (site Internet de Citizendium, traduction libre).

Une telle évolution est donc riche en enseignements et peut donner des idées dans le cas du CTEDC. En effet, la proposition que nous pouvons apporter résiderait dans la création d'un « comité de gouvernance » à l'échelle du Canada qui pourrait guider l'évolution du CTEDC dans les termes que nous venons de décrire dans ce chapitre. Ce comité serait bien entendu un comité multipartite composé d'étudiants, de professeurs, d'administrateurs et d'employés connaissant particulièrement bien le CTEDC et s'étant illustrés à ce sujet dans les dernières années, sur le modèle du comité qui avait participé à la création même du CTEDC avec Lindsay Cole de 2001 à 2003. La différence serait que ce comité posséderait un caractère permanent. Il pourrait ainsi recevoir deux fois par année, par exemple, des propositions d'amélioration du CTEDC qui lui seraient adressées par des individus ou des groupes d'étudiants ayant réalisé des travaux académiques sur ce sujet ou utilisé le CTEDC pendant la session précédente. Une décision pourrait par la suite être prise par consensus entre les membres du groupe à l'effet d'accepter ou de refuser les différentes propositions émises, et donc de les intégrer ou non au site Internet. Pour donner des exemples concrets, des débats pourraient avoir lieu sur l'ajout d'un nouveau chapitre comme celui concernant les transports proposé par l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard et présentement en cours de création à l'Université de Montréal, un nouveau chapitre qui permet au passage de lier les deux systèmes du CTEDC en abordant des problématiques à la fois environnementales, économiques et sociales. Un autre pourrait porter sur la réforme du chapitre concernant le « savoir » tel que proposé par les étudiants de l'Université Royal Roads en 2004. Un des avantages du wiki serait la mise en application directe et immédiate de ces décisions en ajoutant ou modifiant très simplement les informations contenues sur le site Internet de la CJS. Même si les modalités d'un tel comité restent à élaborer et à préciser, cette proposition s'adresse à l'organisme le plus à même de coordonner un tel comité, la Coalition Jeunesse Sierra, qui serait l'organisation toute désignée pour assurer l'animation d'une telle entité puisqu'elle assure déjà un rôle de promotion du CTEDC et de réseautage à travers tout le Canada en hébergeant de réseau des Campus Durables.

Une telle approche peut susciter des appréhensions par son caractère imprévisible et inconnu, mais elle peut également déboucher sur une grande diversité et une capacité d'innovation étonnante qu'il suffit de pouvoir bien coordonner pour arriver à des résultats intéressants. Mais encore une fois, seule la pratique peut nous renseigner sur ce point et nous donner les éléments d'analyse nécessaires à son évaluation future et sa réévaluation. Les résultats de recherche présentés dans cette section devraient donc logiquement alimenter de futures recherches dans ce domaine afin de mettre à l'épreuve du terrain l'application de ce concept dans le milieu universitaire canadien engagé pour un développement durable.

#### **4.6 Une étude de cas complémentaire : l'Université Concordia**

Comme nous l'avons indiqué dans le précédent chapitre, le cas de l'Université Concordia présentait un intérêt particulier pour la présente recherche. En effet, cette université constitue à la fois l'université pilote d'implantation du Projet Campus Durable de la Coalition Jeunesse Sierra depuis l'été 2002, mais elle est également le seul établissement à avoir utilisé à deux reprises l'ensemble des 169 indicateurs du CTEDC. Ayant étudié dans cette université et y ayant découvert le Projet Campus Durable à l'automne 2003, et compte tenu que cette université se trouve à Montréal, il est apparu naturel d'en faire l'étude afin d'aller chercher des résultats complémentaires et de tenir compte des commentaires et observations directes des membres de la communauté des campus durables les plus expérimentés au Canada. Les considérations qui suivent proviennent donc en grande partie des entretiens semi dirigés réalisés avec les personnes mentionnées au chapitre précédent.

Le Projet Concordia Durable a ceci de particulier qu'il constitue l'un des rares succès d'institutionnalisation de l'implantation d'une démarche de développement durable au sein d'une communauté universitaire au Canada. En effet, si l'on peut compter des dizaines de campus partenaires de la campagne des Campus Durables de la Coalition Jeunesse Sierra et au moins une dizaine de campus ayant utilisé le CTEDC, la longévité et l'évolution du projet à Concordia restent toutefois pour le moment exceptionnels! Pour commencer, nous pouvons reprendre l'étude de cas qu'avait déjà effectuée auparavant Crystal Legacy pour l'implantation du projet à l'Université de Waterloo. Celle-ci indique déjà en effet dès 2003 que le lancement du projet et l'utilisation du CTEDC dans cette université ont été le fruit d'« individus passionnés » (Legacy, 2004). Pour résumer les débuts du projet, on peut affirmer que l'idée de réaliser une évaluation de durabilité du campus provient du programme électoral de l'équipe étudiante qui remporta les élections de l'association étudiante générale des premiers cycles de l'Université Concordia au printemps 2002. Au sein de celle-ci, c'est Geneva Guérin qui se trouva donc avec le mandat de réaliser cet engagement électoral. Elle contacta alors Lindsay Cole en Colombie-Britannique par l'intermédiaire du réseau de la Coalition Jeunesse Sierra dans lequel elles étaient impliquées toutes les deux. Et c'est ainsi que l'Université Concordia devint le projet-pilote d'application du CTEDC qui était alors dans sa phase de développement. Le projet fut dès lors porté par Geneva Guérin et Melissa Garcia Lamarca qui arrivait tout juste dans cet établissement après avoir complété un baccalauréat à l'Université McGill. Ce sont donc ces deux étudiantes, rapidement rejointes par un groupe de bénévoles très motivés, qui sont à l'origine du projet et qui réussirent à lancer le processus multipartite au sein de cette communauté universitaire parallèlement à la réalisation de l'évaluation de durabilité elle-même.

Cet élément semble constituer un des premiers enseignements des entrevues et de l'étude de cas réalisée dans cette université. En effet, les deux inspiratrices de ce projet ont bien pris soin, dès le lancement de leur démarche, d'y inclure l'administration universitaire afin que celle-ci comprenne le processus entrepris et le soutienne. C'est ainsi qu'une première rencontre eut lieu au début de l'été 2002, rencontre qui réunit des personnes clés au sein de l'administration qui permirent par la suite de soutenir le projet et de se tenir informées des développements du projet. Cet exercice de communication initial apparaît être un des éléments qui ont permis au projet d'être lancé, d'une part, en allant chercher du financement et en se faisant connaître, d'autre part, en préparant le terrain pour les suites à donner à la première évaluation de durabilité.

Car c'est bien la suite de ce projet qui reste pour le moment une exception, malheureusement. En effet, l'existence du comité multipartite a ainsi permis, une fois la première évaluation de durabilité complétée, de trouver le soutien institutionnel nécessaire afin de mettre en application les recommandations issues de cette évaluation. À commencer par la plus cruciale d'entre elles en terme d'organisation institutionnelle : la création d'un poste à temps plein de coordination au développement durable au sein de l'administration. Ce poste fût en effet créé au printemps 2004 et a dès lors eu pour fonction de coordonner l'application des dizaines de recommandations émises dans le rapport de développement durable publié en 2003.

Il apparaît également que la réalisation de l'évaluation complète de durabilité en utilisant l'ensemble des indicateurs du CTEDC par le comité étudiant a permis à celui-ci de légitimer grandement son action et d'être pris au sérieux par l'administration. Cet imposant rapport a en effet été réalisé sous l'entière coordination des étudiants, avec l'appui de plusieurs professeurs qui ont intégré la recherche des indicateurs dans le cadre de leurs cours, et avec très peu de moyens humains et financiers, ce qui est absolument remarquable. On peut donc penser que, plus que l'utilisation du CTEDC en tant que tel, c'est l'établissement d'un contact immédiat avec différents acteurs de l'université qui a permis de créer l'élan nécessaire pour donner suite au projet au niveau institutionnel. En revanche, on peut aussi penser que l'utilisation d'un outil, élaboré dans le cadre d'une recherche académique, aussi complet et holistique que le CTEDC a grandement légitimé la réalisation et la structuration de la recherche et le rapport qui en est issu.

Ce soutien institutionnel a ainsi permis de pérenniser l'initiative étudiante et de la légitimer au sein même des différents services de l'administration. Elle a ainsi permis de mettre en place concrètement sur le terrain le cycle d'amélioration continue incluant une phase de recherche et d'évaluation d'indicateurs de durabilité et une phase d'études de faisabilité et de mise en place de projets concrets et

de programmes permettant l'amélioration de ces indicateurs. L'Université Concordia est ainsi la première institution à avoir réalisé une seconde évaluation de durabilité en 2005/2006, trois ans après la première, et à avoir ainsi fermé la première boucle, ou plutôt la première révolution de la spirale d'amélioration continue vers un développement durable.

Ensuite, l'utilisation du CTEDC sur le campus de l'Université Concordia révèle l'importance et la nécessité d'avoir un ou plusieurs postes de coordination afin de suivre l'évolution d'un travail de recherche aussi dense que celui de l'évaluation de la durabilité d'un campus. En effet, les deux postes de coordination affectés à la réalisation du premier rapport et le poste de coordination générale ainsi que les autres à temps partiel pour le second rapport se sont révélés absolument indispensables au bon déroulement du processus de recherche. Il est en effet facile de sous-estimer l'importance du travail de coordination pour la réalisation d'un simple rapport de durabilité, alors que ce besoin est essentiel à la lumière des différentes expériences passées et en cours à travers le Canada.

Un autre enseignement, relié à ces dernières considérations, réside dans le besoin de ressources financières et humaines pour mener à bien une telle entreprise, particulièrement lorsqu'elle est menée par un comité étudiant. Outre les frais reliés à l'impression du rapport final en tant que tel, l'essentiel des fonds à récolter est donc destiné aux ressources humaines et au travail de coordination qui peut très difficilement être assumé uniquement par du travail bénévole. C'est ainsi que Geneva Guérin et Melissa Garcia Lamarca ont réussi à rassembler un budget de plus de 15 000 \$ pour la réalisation de la première évaluation de durabilité. Cette réalisation a également permis de tisser des liens avec différents acteurs de l'université comme les doyens de chaque faculté ou les différents vice-recteurs de l'institution. En effet, plutôt que de se tourner vers l'extérieur du campus, ces deux étudiantes ont préféré présenter leurs demandes de financement aux doyens et vice-recteurs de l'université, afin de se faire connaître et donner la possibilité au maximum d'acteurs du campus de s'impliquer dans le projet. En revanche, cet exercice n'a pas été nécessaire pour la réalisation du second rapport, le comité étudiant ayant obtenu en 2005 par référendum une cotisation automatique non obligatoire de l'ensemble des étudiants au premier cycle de l'université, lui donnant ainsi droit à son propre budget annuel de plus de 30 000 \$.

Une autre problématique révélée par l'expérience du Projet Concordia Durable et par l'approche « bottom-up » utilisée sur ce campus et conseillée par la Coalition Jeunesse Sierra à l'échelle de tout le Canada concerne la « construction de la capacité » ou *empowerment* des étudiants réalisant l'évaluation de durabilité. En effet, les qualités et compétences requises pour mener à bien une telle aventure ne sont pas innées chez tous les étudiants désirant participer au projet et il importe donc de

former ceux-ci sur les plans pratique et théorique. À défaut d'ateliers de formation explicites, on peut affirmer que la formation des étudiants participant à cette recherche s'est faite progressivement au contact des étudiants impliqués dans le projet les années précédentes, et également au contact direct des personnes nécessaires à la recherche comme certains employés de l'université. Ce processus peut paraître aussi approximatif et délicat qu'enrichissant, à terme, pour tous les étudiants qui se sont impliqués et continuent de s'impliquer dans le Projet Concordia Durable. On peut ici remarquer que ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les deux coordonnatrices au développement durable et à l'environnement sont d'anciennes étudiantes issues de ce projet. Cette observation nous amène au débat intéressant à avoir sur les différentes méthodes de réalisation d'un rapport de développement durable. On pourrait ainsi préférer les avantages de la recherche réalisée par une seule personne au sein de l'administration comme la coordonnatrice au développement durable, pour la légitimité liée à ce poste et la garantie de résultats. Cette approche néglige en revanche le rôle et les bénéfices que peuvent apporter les étudiants à ce processus, tels que décrit au début de ce mémoire dans la description des Campus Durables de la Coalition Jeunesse Sierra. On pourrait conclure sur ce débat qui reste ouvert et à approfondir en affirmant que le processus incluant les étudiants correspond plus aux objectifs d'une institution comme l'université puisqu'il permet à ces derniers de découvrir par eux-mêmes l'application de concepts vus en cours et aussi de développer leurs propres compétences personnelles qui pourront leur être grandement utiles par la suite au cours de leur carrière professionnelle.

Enfin, les différentes idées et propositions apportées dans cette recherche et décrites aux sections précédentes de ce chapitre ont reçu un accueil favorable chez la majorité des personnes interrogées. Il en va ainsi de l'idée de faire une analyse critique des indicateurs et de lancer le processus multipartite dans ce but afin de mener une réflexion collective avant l'utilisation du CTEDC en tant que telle. La mise en ligne sur un site Internet des indicateurs du CTEDC et des ressources qui lui sont liées est également bien ressentie comme un besoin. L'exploitation des capacités techniques du wiki pour réaliser cela et faciliter le travail concernant les définitions et les acronymes va dans le sens des commentaires récoltés à cet égard. Il n'existe pour le moment pas de wiki au sein du groupe Concordia Durable mais les membres actifs dans ce domaine souhaitent en implanter un à vocation interne dans le courant de l'année 2007. Enfin, la flexibilité apportée par l'intelligence collective semble également répondre à la vision qu'a la majorité des personnes interviewées de ce que devrait être une démarche de développement durable sur un campus universitaire. Le constat fait par les personnes les plus impliquées dans ce projet concernant les comparaisons possibles entre universités est le même que celui fait dans la présente recherche : il est très difficile si ce n'est impossible de comparer des résultats entre différents campus. Il apparaît même difficile à certaines personnes de comparer réellement les

résultats des deux évaluations réalisées sur le même campus de l'Université Concordia avec le même outil!

Pour finir, il apparaît pertinent de dresser un portrait de la situation présente du Projet Concordia Durable, qui a d'ailleurs été rebaptisé « Concordia Durable » afin de ne plus être un « projet » qui aurait un début et une fin, mais un concept, le symbole d'une nouvelle culture de durabilité qui doit se diffuser à travers tous les services de l'administration et s'intégrer progressivement aux pratiques quotidiennes de chacun. Concordia Durable est donc aujourd'hui constitué de deux coordonnatrices institutionnelles ayant chacune leur propre budget au sein du Service environnement, santé et sécurité de l'administration, et du groupe étudiant Concordia Durable qui reste très actif et a gardé l'initiative des principaux programmes mis en place. Parmi ceux-ci, on retrouve tout d'abord R4 Concordia qui vise le traitement des matières résiduelles du campus, à commencer par leur réduction. Un nouveau projet de compostage à grande échelle vient ainsi d'être lancé dans la serre située sur le toit du bâtiment principal de l'université. Les résultats de ce programme sont très encourageants puisque toutes les recommandations émises dans la section concernant les déchets du rapport de 2003 ont été réalisées trois ans plus tard lors de la seconde évaluation. Un second programme est réalisé en partenariat avec l'Agence métropolitaine de transport de Montréal. Il s'agit du programme Allégo qui vise à promouvoir des choix de transport attrayants et compétitifs à l'automobile en solo sur les lieux de travail et d'études (transport en commun, covoiturage, vélo, marche). Ce nouveau programme a notamment permis l'installation de nouveaux supports à vélo tout autour du campus. Enfin, un nouveau programme vient d'être lancé concernant les « ambassadeurs du développement durable » qui vise à diffuser au sein de chaque service administratif des pratiques quotidiennes plus durables, sur le modèle du programme équivalent qui a fait ses preuves à l'Université de la Colombie-Britannique. Ces programmes sont coordonnés par les deux coordonnatrices institutionnelles qui sont elles-mêmes aidées par des étudiants à temps partiel la majeure partie de l'année, le tout en coordination avec le comité étudiant Concordia Durable. Ce comité dispose lui aussi de son propre budget grâce à une cotisation de chaque étudiant acceptée par les étudiants au printemps 2005, ce qui lui permet également d'avoir des postes de coordination et de maintenance divers tout au long de l'année. Il est intéressant de voir que la philosophie de durabilité du projet est reproduite dans chacun des programmes mis en place. Les programmes Allégo et de rénovation de la serre disposent ainsi chacun de leur propre comité multipartite, ce qui rejoint l'idée que nous proposons d'avoir de tels comités pour les grandes problématiques de durabilité d'un campus afin de les faire avancer dans le bon sens, collectivement. L'intégration au cursus académique n'est pas oubliée non plus et un cours particulier en géographie a été créé à deux reprises, à l'automne 2003 et à l'hiver 2007 afin de mener des études

de faisabilité des différentes recommandations émises dans chacun des rapports de durabilité réalisés. Enfin, la création de tous ces programmes et initiatives s'accompagne de l'organisation d'événements réguliers comme celle d'un festival du développement durable réalisé à l'hiver 2007 pour le lancement du deuxième rapport de développement durable. Un autre événement annuel en est, quant à lui, à sa troisième édition : il s'agit de la conférence sur le commerce durable organisée par les étudiants de la Faculté de gestion de l'université.

Malgré l'évolution remarquable du projet depuis son lancement il y a cinq ans, on peut considérer que l'administration de l'Université Concordia n'a donné des signes clairs de volonté politique dans le domaine du développement durable que récemment, au cours de la dernière année universitaire 2006/2007. Si l'appui des doyens et des vice-recteurs à la réalisation du premier bilan en 2003 représentait déjà un bon point de départ, on peut observer que cette dynamique est en effet en train de devenir un axe stratégique majeur de développement de cette université, qui commence à investir et à imprégner tous les services de l'administration. Celle-ci prend ainsi de plus en plus l'initiative et ne se contente donc plus seulement d'accompagner les étudiants dans leurs démarches mais commence à allouer elle-même une partie de plus en plus importante de ses ressources dans une perspective de développement durable, travaillant ainsi dans le cadre du concept Concordia Durable. La venue d'Al Gore au Palais des Congrès de Montréal en mars 2007 et la remise d'un doctorat honorifique de cette université est à cet égard symbolique et traduit une réelle prise de conscience dans ce domaine. Cette venue correspond également à l'arrivée de nouveaux fonds pour réaliser tous les projets en cours et à venir de Concordia Durable. En effet, un nouveau référendum s'est tenu au printemps 2007 auprès des étudiants au premier cycle, et il a remporté un grand succès. Celui-ci permet, donc par l'intermédiaire d'une nouvelle cotisation automatique, la création d'un fonds d'action pour le développement durable de plusieurs centaines de milliers de dollars pour les années à venir, autant de ressources financières qui faciliteront l'implantation de projets et d'initiatives coûteuses sur le campus. On ne peut donc souhaiter que le meilleur avenir à ce projet en pleine expansion et qui démontre parfaitement la complémentarité et le partenariat fécond entre des étudiants motivés et déterminés et une administration ouverte prête à démontrer sa volonté politique dans le domaine.

## CHAPITRE V

### PERSPECTIVES DE RECHERCHES FUTURES

Comme je l'ai indiqué à de nombreuses reprises dans les chapitres précédents de ce travail, si cette recherche a permis de répondre à certaines problématiques et à certains besoins concernant le CTEDC, elle ouvre la voie à de nombreuses autres recherches à l'avenir. Il apparaît donc pertinent dans ce dernier chapitre de passer en revue ces orientations futures et de résumer les différents domaines et pistes qui gagneraient à être investigués par d'autres étudiants et chercheurs dans les années à venir.

#### **5.1 Perspectives d'avenir pour les indicateurs**

On peut ainsi commencer par traiter des problématiques concernant les indicateurs du CTEDC eux-mêmes qui n'ont pu être abordées dans le cadre de cette recherche. Comme indiqué précédemment, si l'idée d'intégrer des préoccupations économiques, sociales et environnementales dans chacun des chapitres du CTEDC peut paraître séduisante à l'origine, elle nécessite assurément une investigation particulière pour en évaluer la pertinence et la faisabilité réelle. Si la création d'un onzième chapitre du CTEDC concernant le transport permet de réaliser cette proposition au moins dans un chapitre, rien n'est moins sûr pour les autres chapitres. Cette idée peut néanmoins servir de base de réflexion aux utilisateurs du CTEDC dans les années à venir. Il en va de même pour la suggestion de hiérarchiser certaines sous-sections du CTEDC, qui s'applique très bien à certains chapitres à première vue mais nécessiterait de plus amples recherches avant d'être intégrée à la structure du CTEDC.

De même, la réévaluation de la pertinence de n'avoir que des indicateurs quantitatifs pourrait également être réalisée dans les années à venir, particulièrement à la lumière des travaux présentement en cours au niveau européen dont il a été fait mention dans le chapitre II de ce mémoire avec la mise à jour de l'outil *AISHE*. En effet, le document préliminaire de recherche pour les prochaines années mentionne explicitement que cette mise à jour devrait en principe comporter à la fois des indicateurs de type quantitatif orientés sur les résultats mais également des indicateurs de type qualitatif orientés sur le processus (Roorda, 2007). Les résultats de cette recherche d'envergure européenne impliquant différents centres de recherche à travers le vieux continent pourraient donc se révéler pertinents dans le cas du CTEDC et pourraient ainsi constituer une voie à explorer pour l'élaboration d'indicateurs complémentaires à ceux déjà existants, ou encore la modification directe de certains d'entre eux.

Une autre proposition qui a émergé au cours de cette recherche, particulièrement au cours d'entrevues réalisées avec des employés ou des administrateurs des universités montréalaises à l'été 2006, mais qui n'a malheureusement pu être explorée au cours de cette recherche, mériterait assurément de faire l'objet d'investigations futures. Il s'agit de l'idée de tenter une harmonisation entre les indicateurs déjà existants du CTEDC et certaines données déjà demandées par certains services fédéraux ou provinciaux sur une base régulière et qui recoupent les problématiques abordées dans le CTEDC. L'exemple des indicateurs concernant l'énergie est à cet égard pertinent puisque qu'une « Collecte des données relatives aux relevés énergétiques du réseau universitaire » québécois est déjà effectuée périodiquement par les services du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (site Internet du MELS). Un excellent sujet de recherche serait donc de répertorier auprès des différents services des universités les différentes données déjà compilées et envoyées à différents services gouvernementaux et de comparer ces mesures avec les indicateurs du CTEDC, afin de voir s'il serait faisable et pertinent de modifier certains de ces derniers afin de les faire correspondre aux demandes officielles et d'éviter d'avoir à calculer plusieurs indicateurs concernant la même problématique à partir des mêmes données. Un tel exercice gagnerait à être fait à l'échelle d'une province comme le Québec, dans un premier temps, avant d'être répliqué dans d'autres provinces canadiennes le cas échéant.

Pour poursuivre dans la ligne des indicateurs énergétiques, un travail de recherche complémentaire devrait être entrepris afin d'explorer les différentes avenues possibles à mettre en œuvre afin d'intégrer le calculateur de gaz à effet de serre utilisé par la Coalition Jeunesse Sierra aux indicateurs du CTEDC. Cette intégration rejoint directement l'observation précédente puisqu'une telle recherche devrait nécessairement se pencher sur les évolutions en cours de déclarations des émissions de polluants que

doivent ou que devront prochainement produire les universités canadiennes à l'Inventaire national des rejets de polluants d'Environnement Canada. On peut en effet présumer d'une évolution rapide de la situation et des exigences demandées dans ce domaine dans les prochaines années, évolution qu'il serait donc utile de suivre de près afin d'en déterminer les conséquences et opportunités pour les indicateurs du CTEDC.

Ensuite, on peut suggérer que la réflexion se prolonge concernant l'idée d'avoir des indicateurs particuliers selon le type de campus, urbain ou périurbain, ou encore celle d'avoir des indicateurs régionaux. Toutes les informations contenues sur le site de la CJS devraient en effet permettre de mener à bien de telles recherches si de tels besoins se faisaient sentir. Il s'agirait toutefois uniquement d'identifier ce type d'indicateurs et éventuellement d'en faire de nouveaux « critères » d'après l'approche présentée au chapitre IV.

Un autre travail de recherche qu'il serait très pertinent d'effectuer et qui est désormais possible avec la mise en ligne des différentes méthodologies employées par différents groupes afin de mesurer le même indicateur, réside dans l'analyse de ces différentes méthodes et dans l'identification de similitudes entre celles-ci afin de préciser progressivement le protocole de mesure de chaque indicateur, si une telle chose est possible. Cette réflexion s'inspire du travail déjà mentionné dans le mémoire de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec dont le sous-comité à l'environnement et au développement durable s'est penché sur le CTEDC pour en sélectionner une cinquantaine d'indicateurs, auxquels il a ajouté un protocole de calcul extrêmement précis pour chacun des indicateurs retenus. On pourrait donc imaginer qu'un tel travail serait possible à l'échelle canadienne. On pourrait également penser que ce petit groupe d'indicateurs dont la méthodologie serait acceptée par tous pourrait devenir à terme le « noyau essentiel » d'indicateurs du CTEDC sur lequel tous les campus pourraient s'entendre, si cela est possible. On retrouve bien là l'idée d'évolution et les principes de l'intelligence collective tels que décrits au dernier chapitre. Ce travail concernant les méthodologies pourrait également déboucher sur l'élaboration de directives précises ou d'une marche à suivre concernant la création de nouveaux indicateurs de durabilité adaptés au contexte de chaque campus, comme certains l'ont déjà réalisé dans le passé – à l'Université de Simon Fraser en Colombie-Britannique, par exemple.

## **5.2 Discussion de l'idée de certification**

Cette section concerne un point et une discussion importante qui avaient fait partie de la réflexion dès l'élaboration du CTEDC en 2003, à savoir la proposition d'accorder une certification « Campus Durable » aux campus universitaires canadiens en fonction de leur performance de durabilité. En effet, ce commentaire revient à plusieurs reprises dans différents rapports ou feedbacks et apparaît notamment comme une garantie de qualité d'un rapport de développement durable, une sorte de « sceau » externe qui viendrait reconnaître les qualités d'un tel exercice et sa correspondance à certains standards. Comme indiqué rapidement dans ce mémoire, il apparaît, au terme de cette recherche, très difficile sinon impossible de comparer différents campus universitaires sur leur performance de durabilité respective d'après leurs résultats respectifs à différents indicateurs du CTEDC. En effet, on en revient là à la discussion de la section précédente portant sur les différentes méthodologies utilisées ici et là pour mesurer le même indicateur. Malgré le niveau de précision des indicateurs élaborés par Lindsay Cole, il apparaît évident que dès qu'on rentre dans les détails des calculs réalisés, il existe des différences très nettes entre les campus. D'où l'intérêt d'avoir des méthodologies les plus précises et élaborées possibles pour remédier à cela. Néanmoins, même avec une méthodologie très précise et commune à tous les campus canadiens, il resterait encore d'autres éléments contextuels pouvant expliquer certaines différences comme la région où se trouve le campus, s'il s'agit d'un campus urbain ou périurbain, et également le point de départ de ce campus pour un indicateur donné. Bref, il apparaît quoiqu'il en soit pratiquement impossible d'élaborer une telle certification basée sur des résultats qui puisse témoigner correctement et reconnaître les efforts réalisés par les différentes administrations universitaires dans la voie du développement durable. Cet enseignement va donc à l'encontre du travail initial de Lindsay Cole qui avait élaboré un index permettant d'agrèger tous les résultats des indicateurs du CTEDC en un indice unique, une « note » sur 10 (Cole, 2003).

C'est de ce constat qu'est née l'idée d'explorer la voie d'une certification possible basée sur le « processus » ou la « démarche » mis en branle par chaque communauté universitaire pour tenter d'améliorer ses activités et comportements. Une telle certification de « processus » existe déjà ici au Québec au niveau des Cégeps avec la certification « Cégep Vert du Québec » de l'organisme jeunesse Environnement Jeunesse. Délaissant les résultats, celle-ci prend ainsi en compte des éléments de processus tels que l'adoption d'une politique environnementale ou la création d'un comité multipartite, la réalisation d'activités de sensibilisation ou la création d'un fonds environnemental d'intervention. On retrouve, dans cette démarche, d'autres éléments qui figurent dans la démarche Campus Durable de la Coalition Jeunesse Sierra comme la réalisation d'un bilan environnemental initial qui doit déboucher sur un plan d'action hiérarchisé et l'application du principe d'amélioration continue. Réalisant l'importance de l'évolution d'une organisation, la certification comporte différents niveaux

correspondant à différents impératifs. On peut donc imaginer qu'une telle certification pourrait et devrait facilement être envisagée et évaluée dans les années à venir par la Coalition Jeunesse Sierra. Les avantages d'une certification existent en effet, au premier rang desquels figure le besoin de reconnaissance des efforts accomplis, et la motivation que peut donner cette reconnaissance au sein d'une communauté universitaire. Une telle démarche aurait aussi certainement l'avantage de faciliter le rapprochement entre la CJS et les administrations universitaires qui ne constituent pas les premiers interlocuteurs de cette organisation mais commencent de plus en plus à s'intéresser à ce type d'activités. Une autre suggestion évoquée également au cours de cette recherche serait d'avoir une certification basée à la fois sur le processus et sur les résultats, car ce sont tout de même des résultats concrets qui sont recherchés au cours du processus d'amélioration continue. Bref, comme on peut le voir, cette idée recèle un grand potentiel et aurait tout intérêt à être approfondie prochainement!

Cette discussion sur la certification nous amène à évoquer un autre sujet qui lui est connexe, celui de la possible intégration du CTEDC à un vrai système de gestion environnementale ou de durabilité, un domaine de la connaissance lui aussi en pleine évolution depuis quelques années. La proposition d'une certification par un tiers qui viendrait valider périodiquement le déroulement de ce processus est en effet mentionnée à plusieurs reprises dans certains rapports. Elle rejoint la recommandation déjà évoquée précédemment concernant la « clause de continuité » ou d'amélioration continue. Cette idée rejoint également une autre piste actuellement en voie d'investigation à l'École des hautes études commerciales de Montréal concernant l'élaboration d'un tableau de bord informatisé et automatique de quelques indicateurs principaux de durabilité qui permettraient ainsi de suivre l'évolution de ceux-ci au jour le jour, sans avoir à réaliser une imposante recherche par des étudiants dans le cadre de cours crédités. Cette proposition, séduisante au premier abord, fait perdre de sa valeur au processus de réalisation d'un tel rapport de durabilité qui a un rôle important dans l'implantation d'une démarche de durabilité au sein d'une communauté universitaire en tant que telle, mais mérite malgré tout de plus amples recherches. Un travail pourrait donc facilement être réalisé en prenant comme étude de cas HEC Montréal et en évaluant la pertinence et la faisabilité de reproduire ce même mécanisme dans de plus grandes institutions d'enseignement supérieur.

Cette initiative de cette école de commerce rejoint une problématique qui a émergé également au cours de cette étude et qui est pourtant très peu considérée ou présente dans les travaux portant sur les rapports de durabilité : il s'agit des stratégies de collecte de données. En effet, la recherche nécessaire au calcul des indicateurs du CTEDC révèle bien souvent la vétusté des systèmes d'informations utilisés dans de nombreuses universités. Elle révèle également que de nombreuses données et de

nombreuses informations pourraient être rendues disponibles si on mettait en place des systèmes de suivi et de collecte très simples mais réguliers. Pour prendre un exemple concret, on peut penser aux achats d'un service administratif particulier qui pourraient être répertoriés régulièrement dans un simple tableau favorisant ainsi la collecte rapide de données annuelles, alors qu'il est beaucoup plus long et compliqué de traiter des piles de factures à la fin de cette même année. On touche donc là à la gestion de l'information au sein des différents services de l'université. Des recherches sur ces systèmes de collecte de l'information pourraient ainsi être très pertinentes afin de déterminer quelles adaptations ou changements aisés pourraient être réalisés. On peut penser qu'il serait alors possible d'élaborer des stratégies globales d'amélioration des mécanismes de collecte des données afin de faciliter le calcul de plusieurs indicateurs de durabilité. Encore une fois, l'idée d'un tableau de bord du développement durable permettant de centraliser des informations décentralisées et de faire gagner du temps et de l'énergie nécessaire à la recherche tout en rendant la démarche vraiment dynamique à l'inconvénient de réduire à néant le processus qui l'accompagne généralement. Néanmoins, toutes ces réflexions mériteraient d'être explorées davantage dans le cadre de travaux académiques à venir.

### **5.3 Autres idées potentielles**

De nombreuses autres pistes et possibilités de recherches existent et ont été identifiées au cours de cette recherche et lors de l'analyse des rapports de durabilité réalisée. Quelques-unes d'entre elles sont présentées ci-dessous.

Une réflexion pourrait par exemple être engagée sur la question des « indicateurs de tendance » qui pourraient s'ajouter à partir de la deuxième évaluation de durabilité d'un campus. Des méthodologies pourraient ainsi certainement être développées pour déterminer ce type d'indicateurs qui montreraient graphiquement ou par un système d'indices l'amélioration ou la détérioration d'un indicateur entre les deux évaluations. De même, on peut imaginer que le désir initial de Lindsay Cole de réviser les objectifs à court terme des indicateurs élaborés en 2003 pourrait finalement être rendu possible dès qu'une compilation suffisamment importante de résultats aura été réalisée. Encore une fois, ces objectifs servent plus d'indication à caractère informatif que de réels objectifs auxquels on préférera la méthode d'élaboration de ses propres objectifs mentionnée précédemment dans ce mémoire.

On peut ensuite évoquer la question des partenariats que pourrait envisager la Coalition Jeunesse Sierra avec certaines instances de régulation qui définissent les standards dans certains domaines, comme le Conseil du bâtiment durable du Canada pour la certification LEED. Un premier travail serait

donc de répertorier et d'identifier ces instances avant de voir quels mécanismes pourraient être mis en place pour assurer que les indicateurs du CTEDC soient mis à jour en permanence quand de nouvelles références ou de nouveaux standards sont mis au point.

Une autre suggestion concerne plus particulièrement le rapport de développement durable final qui constitue le résultat de l'utilisation du CTEDC dans la majorité des cas. Dans ce rapport final, il s'agirait d'organiser différemment les chapitres du CTEDC et de regrouper les indicateurs selon d'autres thèmes comme, par exemple, les changements climatiques ou l'alimentation. Cette idée pourrait ainsi être investiguée mais elle rappelle tout de même la description faite au chapitre IV de l'exercice de vision multipartite conseillé aux communautés universitaires et que l'on pourrait interpréter précisément comme la détermination de ces grandes problématiques, auxquelles on pourrait par la suite adjoindre des indicateurs de durabilité à partir de la base de données en ligne sur le site de la Coalition Jeunesse Sierra décrite précédemment.

La compilation des nombreuses sources permettant de calculer les indicateurs du CTEDC sur le site de la CJS permettra aussi sûrement de réaliser des travaux et d'explorer plus profondément le « tableau des responsabilités » qui permettrait de savoir quels acteurs ont la possibilité et le « potentiel de changement » optimal pour améliorer chacun des indicateurs. On pourrait ainsi imaginer qu'une telle application permettrait de regrouper tous les portfolios d'une même personne dans l'administration ou encore de créer des alliances. Pour prendre un exemple concret, le fait que les frais de scolarité soient de compétence provinciale pourrait inciter les différentes universités à se regrouper afin qu'elles puissent exercer une pression commune sur le gouvernement pour maintenir ces frais accessibles, comme cela s'est déjà produit avec la CREPUQ au Québec.

Les recherches concernant la GRI pourraient également être poursuivies au-delà de ce travail de recherche, notamment à propos des éléments standards mentionnés dans le dernier chapitre. Le profil de l'université selon la GRI et d'autres composantes mériterait également d'être mis à jour régulièrement.

Pour finir, deux autres recherches impliquant différents domaines de la connaissance pourraient être conduites. La première concerne les sciences de la gestion et porterait sur l'évaluation de la pertinence et de la faisabilité d'intégrer au processus de réalisation d'un rapport de durabilité des éléments de l'*adaptive management*, qui a déjà été utilisé dans le rapport de l'Université McGill et dont il est simplement fait mention dans celui de *Pearson College* (Sustainable McGill Project, 2005 ;

Czyphya, *et al.*, 2004). La seconde concerne les sciences informatiques et consisterait à créer un logiciel en ligne qui permettrait d'une part de mettre en relation directe visuellement les différents indicateurs entre eux, dans une sorte de « matrice de la durabilité des indicateurs du CTEDC », et d'autre part d'offrir un cadre commun de traitement des données en ligne pour tous les groupes qui souhaitent utiliser le CTEDC. Ce logiciel pourrait donc stocker directement toutes ces données pendant la recherche des indicateurs et permettrait ainsi de compiler encore plus d'informations et de centraliser encore plus les différentes expériences en cours à travers le Canada.

Comme on peut le voir à l'énoncé de toutes ces directions potentielles de recherches, les possibilités de donner suite à la présente recherche ne manquent pas. Ce foisonnement d'axes inédits vient renforcer les principes présentés au chapitre de l'intelligence collective qui pourra probablement s'exprimer dans les années à venir à partir de la base de données compilées sur le site Internet de la Coalition Jeunesse Sierra. Toutes ces réflexions seront donc regroupées dans une page de ce site Internet et reliées à toutes les ressources disponibles propres à chacune d'entre elles, afin de susciter l'intérêt et donner des idées aux étudiants de la communauté universitaire canadienne qui voudraient se lancer dans ce type de recherches.

## CONCLUSION

Cette recherche fait suite aux travaux entamés par Lindsay Cole et à l'élaboration du Cadre de Travail pour l'Évaluation de la Durabilité des Campus en 2003. Cet outil a été utilisé à de nombreuses reprises à travers tout le Canada sur différents campus depuis, principalement par l'intermédiaire de cours crédités. La présente étude visait donc à prendre le relais quelques années plus tard afin d'approfondir la réflexion sur l'évaluation de la durabilité des campus canadiens et surtout de tirer des leçons de l'utilisation du CTEDC pour tenter de l'améliorer et d'en faciliter l'utilisation. L'objectif de ce mémoire était principalement de donner le plus d'outils et d'informations possibles aux comités et groupes étudiants impliqués dans la campagne des Campus Durables de la Coalition Jeunesse Sierra et qui désirent coordonner une évaluation de durabilité de leur campus en utilisant le CTEDC. Ce préalable de départ privilégiant l'approche « bottom-up » s'expliquait ainsi par la nature même et la mission de la campagne de la CJS, ainsi que par le constat que la très grande majorité des processus de développement durable en cours sur la plupart des campus canadiens est d'origine étudiante.

Le premier but de cette recherche visait donc à prendre en compte les enseignements des expériences de terrain et de l'utilisation du CTEDC sur les campus canadiens depuis 2003. C'est précisément ce qui a été réalisé et qui a permis, suite à l'analyse des rapports de durabilité existants et à la conduite de quelques entrevues avec des acteurs du milieu, de recentrer la recherche - qui portait initialement sur les indicateurs de durabilité - vers le processus de réalisation d'une évaluation de durabilité.

De cette réflexion est née l'idée d'analyser l'évolution théorique des outils de reporting à l'oeuvre depuis 2003. C'est ainsi que certaines étapes de la démarche de réalisation d'un rapport de durabilité proposées dans la nouvelle version de la *Global Reporting Initiative* ont pu être reprises et adaptées au cas particulier des universités canadiennes. Les directives de la GRI ont surtout pu également structurer d'une certaine façon les autres idées et applications qui avaient émergé tout au long de cette recherche et qui visent toutes à améliorer le processus d'utilisation du CTEDC.

Il en va ainsi de l'approche par critères qui propose une solution possible au sentiment partagé dans de nombreux rapports à l'effet que le CTEDC contiendrait trop d'indicateurs de durabilité. Avant cette étape, on retiendra également la recommandation d'élaboration d'une vision commune du développement durable d'un campus universitaire entre les différents acteurs de chaque communauté universitaire. L'approche par critères procède également plus généralement d'une nouvelle étape intégrée qui consiste à réaliser une analyse critique des indicateurs du CTEDC préalable à la mesure de ceux-ci. Ces éléments cherchent donc bien à favoriser la réflexion sur le processus de réalisation d'une étude de durabilité, qui pourrait être différente sur chaque campus en fonction d'innombrables paramètres que chaque communauté universitaire est elle-même le plus à même d'identifier et d'agir en conséquence. La détermination d'objectifs communs entre les acteurs de l'université pour chacun des indicateurs mesurés constitue enfin le dernier élément d'amélioration proposé du processus de réalisation de l'évaluation de durabilité. Si certaines de ces étapes étaient déjà réalisées plus ou moins intuitivement sur certains des campus analysés, l'avancée des connaissances apportée par cette recherche réside dans le fait d'énumérer et d'identifier clairement ces différentes phases afin de les rendre plus conscientes et d'en conseiller fortement l'application aux groupes engagés dans la durabilité des campus canadiens.

Il en va de même pour l'emploi des principes de l'intelligence collective. Utilisé à l'origine pour obtenir des commentaires concernant chacun des indicateurs du CTEDC, ce nouvel outil informatique, le wiki, a rapidement évolué pour devenir le support électronique demandé par de nombreux comités étudiants. Cet emploi répond ainsi à deux besoins qui se sont révélés fondamentaux dans cette étude. Le premier réside dans la mise en ligne sur Internet de façon simple et efficace de l'outil lui-même, avec ses indicateurs. Le second concerne la possibilité d'y ajouter et d'alimenter de façon continue la plupart des données issues des évaluations de durabilité réalisées sur les campus canadiens. L'utilisation du wiki a également permis d'intégrer dans cette recherche les principes qui soutenaient son existence et son utilisation : ceux de l'intelligence collective. Finalement, ces derniers ont été employés et appliqués à l'outil CTEDC dans son ensemble, en tentant d'en faire un outil évolutif en fonction des différentes recherches effectuées à son sujet, comme la présente étude. C'est particulièrement le cas pour les définitions des termes utilisés dans les descriptions des indicateurs du CTEDC et on peut espérer que cette fonction sera précieuse et se développera dans les années à venir afin de clarifier le plus grand nombre d'entre eux. De même, l'utilisation d'un wiki permet également de centraliser l'information à une seule place et de partager les expériences relatives aux sources

d'informations de chaque indicateur, aux méthodes de calcul employées pour chaque indicateur, et à l'élaboration de recommandations découlant de ces indicateurs.

Toutes ces propositions viennent ainsi apporter une réponse claire au deuxième but identifié de cette recherche, à savoir « proposer de nouvelles pistes d'amélioration et d'organisation possibles du CTEDC qui permettraient d'en faire un outil flexible et dynamique ». Néanmoins, rien ne garantit le succès de ces nouveaux mécanismes et il appartiendra aux groupes étudiants actifs sur le terrain d'apporter une réponse pratique à ces avancées théoriques en indiquant les étapes qui apparaissent les plus pertinentes à leur environnement de travail, et si celles-ci mènent à des succès ou à des échecs. Il existe en effet des limites aux propositions faites dans ce mémoire, des limites qui ne pourront être confrontées que sur le terrain, dans l'action au jour le jour par les groupes impliqués dans la campagne des Campus Durables. L'évolution constante de cette dernière bénéficie grandement et principalement des expériences menées dans chacun des établissements partenaires, dont les enseignements sont collectés par les coordonnateurs régionaux avant d'être discutés au plan national afin d'ajuster et de mettre constamment à jour ce programme. Nul doute que les résultats apportés dans le cadre de cette recherche contribueront à alimenter ce processus dans les années à venir.

Il apparaît enfin évident que l'application de ces principes, si elle fonctionne, n'est rendue possible que par l'existence d'une structure déjà existante et d'un réseau déjà constitué à travers tout le Canada sous l'égide de la Coalition Jeunesse Sierra. La CJS, qui anime le réseau des Campus Durables, hébergera donc également le CTEDC sous sa forme informatique, et toutes les informations reliées à ses indicateurs tels que compilés dans le cadre de ce mémoire. Il est certain que l'absence d'une telle organisation aurait rendu impossible la coordination et la centralisation des informations rendues nécessaires par la pleine expression de cette « intelligence collective ». On peut donc espérer que la mise en ligne de ces informations et le partage des connaissances par l'intermédiaire de la plate-forme complète du site Internet de la CJS contribuera à renforcer la communauté universitaire canadienne impliquée dans les Campus Durables. Ce nouveau stade de développement technologique permet en effet à un nombre croissant de personnes de participer à de telles initiatives et on peut espérer que de nombreux étudiants seront intéressés à entreprendre de nouvelles recherches concernant le CTEDC. C'est également ce nouveau stade de développement des nouvelles technologies qui a permis de donner une nouvelle dimension à l'intelligence collective en lui permettant de s'exprimer au sein d'un réseau comme celui-ci. Celle-ci peut être considérée comme une sorte de catalyseur ou d'accélérateur de changement en mettant en commun le plus de ressources possibles et de façon la plus coordonnée possible. Il apparaît donc d'autant plus important et pertinent qu'un mouvement visant à accélérer le

changement vers un monde plus durable et actif à travers un aussi grand pays que le Canada s'en empare et l'utilise au meilleur de ses capacités.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Arrell, Nicole, Jay Istvanffy, Ines Lam, Erin MacKenzie et Nicolas Rousseau. 2004. « Knowledge for Sustainable Development: Assessing McGill University's Orientation and Training of Students, Staff, and Faculty », ENVR 401 Project Research, Montréal, McGill University, 74 p.
- Association des Présidents d'Université pour le Développement durable. 1990. *Déclaration de Talloires*. Adoptée à Talloires, France, octobre 1990.
- Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education : <http://www.aashe.org>
- Atkinson, Brian, Diana Ball, Sonia Bordet, Christina Coghill, Jennifer Koen, Fred Post, Christopher Richards et Danielle Smyth. 2005. « Sustainability assessment of the University of Guelph Arboretum », ENVS 4012 Class Project, Guelph, University of Guelph, 99 p.
- Bayley, Chris, Karren Coe, Becky MacInnis, Mark Millar et Matt Thatcher. 2004. « Greening the Ivory Towers – Royal Roads University », ES 420 Major Project, Victoria, Royal Roads University, 178 p.
- Beringer, Almut et les étudiants de la classe ENV 202. 2005. *University of Prince Edward Island Campus Sustainability Audit 2005*. Charlottetown: University of Prince Edward Island, 298 p.
- Campus Sustainability Assessment Project : <http://csap.envs.wmich.edu>
- Carrasco, Marie-Estelle, Cécile Husherr et François-Xavier Husherr. 2006. *Le nouveau pouvoir des internautes*. Boulogne: Timée-Éditions, 321 p.
- Citizendium : <http://citizendium.org>
- Chesnes, Thomas C. et David Newport. 2001. *Greening UF: University of Florida Sustainability Indicators August 2001*. Gainesville: The Greening UF Program, 49 p.
- Coalition Jeunesse Sierra : <http://syc-cjs.org/sustainable>
- Cole, Lindsay R. 2003. « Assessing sustainability on Canadian university campuses: Development of a campus sustainability assessment framework ». Master of Arts Thesis, Victoria, Royal Roads University, 164 p.

- Cole, Lindsay R. et Geneva Guérin. 2003. *Campus Sustainability Assessment Framework Toolkit*. Ottawa: Coalition Jeunesse Sierra, 202 p.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. 1988. *Notre avenir à tous*. Montréal: Editions du Fleuve, 454 p.
- Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec. 2007. *Indicateurs pour établir une vérification du développement durable au sein des universités québécoises*. Montréal: Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, 23 p.
- Corcoran, Peter Blaze, et Arjen E.J. Wals. 2004. *Higher Education and the Challenge of Sustainability*. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 355 p.
- Czyphya, Brianne, Jamie Freeman, Tom O'Brien, Todd Thomson et Heather West. 2004. « Greening Pearson College. Sustainable Campus Planning », ES 420 Major Project Final Report, Victoria, Royal Roads University, 87 p.
- Davis, Jenn. 2007. *Concordia Campus Sustainability Assessment. A Progress Report 2006*. Montréal: Sustainable Concordia, 305 p.
- De Rosnay, Joël. 2006. *La révolte du pronétariat : Des mass média aux médias des masses*. Paris: Fayard, 252 p.
- Delacroix, Jérôme. 2005. *Les Wikis : Espaces de l'intelligence collective*. Paris : M2 Éditions, 203 p.
- Eagan, David J. et David W. Orr. 1992. *The Campus and environmental responsibility*. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 133 p.
- Environnement Jeunesse : <http://www.enjeu.qc.ca>
- Eyzaguirre, Jimena et Paulus Mau. 2004a. « Assessing Campus Sustainability at Simon Fraser University », REM 646 Assignment, Vancouver, Simon Fraser University, 24 p.
- Eyzaguirre, Jimena et Paulus Mau. 2004b. « Energy Assessment of Simon Fraser University Using the Sierra Youth Coalition's "Campus Sustainability Assessment Framework" », Class Project, Vancouver, Simon Fraser University, 30 p.
- Fondation Internet Nouvelle Génération. Groupe de travail sur l'intelligence collective : <http://ic.fing.org>
- Garcia-Lamarca, Melissa et Geneva Guérin. 2003. *Concordia Campus Sustainability 2003 Assessment*. Montréal: Sustainable Concordia Project, 368 p.
- Global Reporting Initiative : <http://www.globalreporting.org>
- Global Reporting Initiative. 2006a. *Lignes directrices pour l'évaluation de la durabilité [PROJET]*. Amsterdam: The Global Reporting Initiative, 43 p.
- Global Reporting Initiative. 2006b. *The Global Reporting Initiative's 2006 Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam: The Global Reporting Initiative, 44 p.

- Graines de changement : <http://www.grainesdechangement.com>
- Gray, Michelle et les étudiants de la classe BIOL 4861. 2004. *Campus Sustainability Audit. University of New Brunswick. Fredericton, NB*. Fredericton: University of New Brunswick in Fredericton, 225 p.
- Heinz Family Foundation. 1995. *Blueprint for a Green Campus: The Campus Earth Summit Initiatives for Higher Education*. Washington: Heinz Family Foundation, 46 p.
- Jonas, Hans. 1999. *Le principe responsabilité: une éthique pour la civilisation technologique*. Paris: Flammarion, 450 p.
- Legacy, Crystal. 2004. « Campus Sustainability: Sustainability Assessment Framework at the University of Waterloo ». ERS 490 Class paper, Waterloo, University of Waterloo, 93 p.
- Le Petit Larousse*, éd. 1993. Sous « Durabilité ». Paris: Larousse.
- Lévy, Pierre. 1994. *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*. Paris: La Découverte, 244 p.
- Loo, Jennifer et Chelsea Stewart. 2005. *University of Toronto at Mississauga Campus Sustainability Assessment Progress Report 2005*. Mississauga: University of Toronto at Mississauga, 11 p.
- Louvel, Yann. 2005. *Rapport final sur la sélection des indicateurs du CTEDC pour le bilan environnemental de l'UQAM*. Montréal: Université du Québec à Montréal, 20 p.
- M'Gonigle, Michael et Justine Starke. 2006. *Planet U : Sustaining the World, Reinventing the University*. Gabriola Island : New Society Publishers, 288 p.
- Nations Unies. 1992. *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement*. Adoptée à la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement, Rio de Janeiro, Brésil, juin 1992.
- Nixon, Andrew. 2002. « Improving the Campus Sustainability Assessment Process ». Undergraduate Honors Thesis, Kalamazoo, Western Michigan University, 285 p.
- Penn State Green Destiny Council. 2000. *Penn State Indicators Report 2000: Steps Toward A Sustainable University*. State College: Penn State University, 108 p.
- Prescott-Allen, Robert. 2001. *The Wellbeing of Nations: A Country-by-Country Index of Quality of Life and the Environment*. Washington: Island Press, 350 p.
- Québec. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport : <http://www.mels.gouv.qc.ca>
- Roorda, Niko. 2001. *AISHE: Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education*. Amsterdam: Dutch Committee on Sustainable Higher Education, 120 p.
- Roorda, Niko. 2007. *Project AISHE 2.0 - Start Document*. Amsterdam: Dutch National Foundation for Sustainable Higher Education, 17 p.

- Roorda, Niko. Communication personnelle, 27 novembre 2006.
- Sachs, Ignacy. 1993. *L'écodéveloppement*. Paris: éditions Syros, 120 p.
- Smith, April A. et la UCLA Student Environmental Action Coalition. 1993. *Campus Ecology: A guide to assessing environmental quality and creating strategies for change*. Los Angeles: Living Planet Press, 129 p.
- Stewart, Chelsea. 2004. *University of Toronto at Mississauga Campus Sustainability Assessment Progress Report. August 2004*. Mississauga: University of Toronto at Mississauga, 30 p.
- Solar Generation : <http://www.solargeneration.fr>
- Sustainable McGill Project. 2005. *Ecosystem sustainability assessment of McGill University*. Montréal: The Sustainable McGill Project, 80 p.
- Sustainable SFU. 2005. *Campus Sustainability Report. Fall 2005*. Vancouver: Sustainable SFU, 70 p.
- Université du Québec à Montréal. 2007. *Bilan environnemental de l'UQAM 2004-2005*. Montréal: Université du Québec à Montréal, 58 p.
- University Leaders for a Sustainable Future. 1990. *Déclaration de Talloires*. Déclaration de l'Association des Présidents d'Université pour le Développement durable adoptée à Talloires, France, en octobre 1990.
- University of California at Los Angeles. 1989. « In Our Backyard: Environmental Issues at UCLA, Proposals for Change and the Institution's Potential as a Model ». Master of Arts Thesis, Graduate School of Architecture and Urban Planning, University of California at Los Angeles.
- University of Hong-Kong. 2004. *The University of Hong Kong Sustainability Report 2004*. Hong-Kong: The University of Hong-Kong.
- Wright, Tarah. 2002. « Definitions and Frameworks for Sustainability in Higher Education ». *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol. 3, no 3, p. 203-220.