

# Transition écologique, comment passer de *on fait tout ce qu'on peut* à *on fait ce qu'il faut* ?

Le Donut de Kate Raworth et l'assemblée citoyenne pour nourrir la stratégie de transition écologique de l'Université de Lausanne

Benoît Frund<sup>1</sup>

## CORRESPONDANCE

[benoit.frund@unil.ch](mailto:benoit.frund@unil.ch)

## RÉSUMÉ

Active depuis de nombreuses années dans la thématique de la durabilité, l'Université de Lausanne (UNIL) a décidé en 2021 de ramener les impacts de son fonctionnement à l'intérieur des limites planétaires. Pour ce faire, elle commence par se doter d'un instrument de mesure pour calculer « la hauteur de la marche » : le Donut de l'UNIL, d'après le cadre conceptuel développé par Kate Raworth. Cela lui a permis de rendre compte des dépassements et de définir les objectifs à atteindre. D'autre part, une assemblée citoyenne tirée au sort est mise en place pendant l'année académique 2022-2023 avec pour mission de proposer à la Direction des mesures destinées à dessiner une trajectoire qui ramènerait l'UNIL à l'intérieur du Donut. S'appuyant sur les calculs du Donut et sur le rapport de l'Assemblée, la Direction de l'UNIL rédige une stratégie fixant des objectifs chiffrés pour l'année 2037.

## MOTS-CLÉS

Transition écologique ; durabilité ; Université de Lausanne ; UNIL ; assemblée citoyenne ; théorie du Donut ; Kate Raworth ; limites planétaires ; stratégie institutionnelle

---

<sup>1</sup> Vice-recteur transition écologique et campus, Université de Lausanne, CH – 1015 Lausanne, Suisse

# Ecological Transition, how to get a shift from “we’re doing our best” to “we’re doing what’s needed”?

How the Doughnut economy framework and a citizen assembly are shaping the University of Lausanne’s sustainability strategy

Benoît Frund<sup>1</sup>

## CORRESPONDENCE

[benoit.frund@unil.ch](mailto:benoit.frund@unil.ch)

## ABSTRACT

Having been engaged in sustainability for many years, the University of Lausanne (UNIL) decided in 2021 to bring the impacts of its operations within planetary boundaries. To achieve this, it first adopted a measurement tool to assess the “height of the step”: the UNIL Doughnut, based on the Kate Raworth’s works. This conceptual framework enables the university to identify areas of overshoot and set clear targets. In parallel, a randomly selected citizen assembly was established during the 2022–2023 academic year, tasked with proposing measures to UNIL’s leadership that could guide the institution back within the limits defined by the Doughnut. Based on the Doughnut’s findings and the assembly’s report, UNIL’s leadership drafted a strategy outlining quantified objectives for the year 2037.

## KEYWORDS

Ecological transition; sustainability; University of Lausanne; UNIL; citizen assembly; Doughnut theory; Kate Raworth; planetary boundaries; institutional strategy

---

<sup>1</sup> Vice-Rector for Ecological Transition and Campus, University of Lausanne, CH-1015 Lausanne, Switzerland

## Introduction

L'Université de Lausanne (UNIL) est engagée face aux défis socio-écologiques depuis de nombreuses années. En 2003, elle crée une Faculté des géosciences et de l'environnement dont la mission est de s'intéresser aux phénomènes bio-géophysiques et à leur évolution, leurs origines et leurs conséquences, tant du point de vue naturel qu'humain. Depuis septembre 2011, un des six vice-rectorats de la Direction est chargé de piloter une stratégie de durabilité portant autant sur les opérations et les infrastructures que sur les missions fondamentales d'enseignement, de recherche et de service à la société. La Direction d'alors décide de « placer la durabilité au cœur de ses préoccupations » et soutient de nombreuses initiatives, comme le lancement d'un nouveau cursus de Master en fondements et pratiques de la durabilité (2015)<sup>1</sup>, d'un programme de recherche-action sur les aspects sociaux de la transition énergétique (Niwa & Frund, 2018) ou encore d'un ensemble de mesures écologiques sur le campus (rénovations énergétiques des bâtiments, passage à des vecteurs énergétiques renouvelables, exploitation écologique des espaces verts, promotion de la mobilité douce, etc.). En 2019, un service de la Direction est même créé pour coordonner les efforts en matière de durabilité au sein de l'institution : le Centre de compétences en durabilité (CCD)<sup>2</sup>. En 2021, à l'occasion de l'entrée en fonction d'une nouvelle équipe de Direction, la question de savoir si l'UNIL est à la hauteur des enjeux socio-écologique se pose : comment savoir si les actions entreprises jusqu'ici sont suffisantes ? Comment circonscrire la responsabilité de l'institution selon les différentes échelles d'intervention : locale, régionale, nationale, globale ? Comment ne pas tout concentrer sur le carbone ? Et comment intégrer non seulement la dimension sociale, mais également les autres enjeux écologiques comme la biodiversité ou la qualité de l'air ? Pour tenter de répondre à ces questions, il s'agissait d'abord de choisir un outil de mesure permettant de poser un diagnostic systémique, de calculer « la hauteur de la marche ». Puis, il fallait mettre en place une démarche la plus inclusive possible, c'est-à-dire un processus garantissant que l'institution, dans son ensemble,

réoriente sa trajectoire pour atteindre cette marche.

Nous nous proposons de présenter brièvement dans les lignes qui suivent pourquoi l'UNIL a fait le choix du cadre conceptuel du Donut de Kate Raworth (2012, 2017) comme outil de monitoring et d'aide à la décision pour sa transition écologique. Nous montrerons ensuite comment le Donut de l'UNIL a servi à alimenter une large démarche participative au sein de la communauté universitaire pour aboutir à l'adoption d'une stratégie visant à transformer profondément les pratiques quotidiennes de l'institution afin qu'elle entre dans « les limites planétaires ». Et nous verrons que le Donut devrait désormais servir à produire un set d'indicateurs permettant de suivre et d'orienter la mise en œuvre de la stratégie de transition. Le changement de posture de l'UNIL face aux enjeux socio-environnementaux est manifeste : elle ne se demande plus ce qu'elle pourrait faire pour améliorer le bilan, elle calcule a priori ce qui devrait être sa position en termes d'impacts et elle construit la stratégie pour y parvenir.

## Comment savoir si on est à la hauteur ?

En termes d'outils de mesure de leurs impacts écologiques, les entreprises ou les institutions utilisent usuellement les bilans d'émissions de gaz à effet de serre (BEGES) pour rendre compte de leurs « progrès » en matière de diminution de leurs impacts sur le changement climatique. Il existe toute une littérature et de cadres normatifs<sup>3</sup> sur le sujet qui permettent de définir le périmètre qui devrait être pris en compte (scopes) afin d'identifier les responsabilités de l'entité et de rendre les résultats comparables avec d'autres entités. La plupart du temps, les organisations dressent un premier bilan et mesurent ensuite, année après année, les réductions relatives en postulant qu'elles permettent d'aller dans la bonne direction. Depuis l'Accord de Paris de 2015, on part du principe qu'il faut atteindre la « neutralité carbone », autrement dit une réduction totale des émissions de GES à l'échelle globale, éventuellement compensée par des émissions négatives (net zéro). Schématiquement, l'objectif net zéro doit être atteint, au niveau mondial, en 2050. Cet objectif guide la plupart des organisations dans leurs stratégies de transition écologique.

1 <https://www.unil.ch/unil/fr/home/menuinst/etudier/masters/fondements-et-pratiques-de-la-durabilite.html>

2 <https://www.unil.ch/unil/fr/home/menuinst/universite/organisation-universite/unites-et-services/centre-de-competence-en-durabilite.html>

3 Si, en France, la méthode de réalisation des BEGES est régie par une loi, le code de l'environnement, en Suisse, il n'y a pas de disposition contraignante pour les entreprises ou les institutions en la matière, hormis pour certains secteurs, comme les bâtiments. Pour établir le BEGES d'une institution ou une entreprise, il est donc conseillé de suivre les recommandations du Greenhouse Gaz (GHG) Protocol et de la norme internationale ISO 14064, mais il n'y a pas d'obligation.

## Les bilans d'émissions de gaz à effets de serre trop réducteurs

En automne 2021, une nouvelle Direction entre en fonction à l'UNIL. Elle se fixe comme objectif programmatique, entre autres, de « ramener les impacts des activités de l'UNIL dans les limites écologiques de la planète tout en répondant à sa mission sociale » (Université de Lausanne, (2021). Objectif 4.3). Il fallait donc établir un diagnostic des impacts de l'activité de l'institution en termes écologiques. Pour l'équipe en charge de la transition à l'UNIL, il a vite été clair que l'utilisation d'un BEGES serait trop réductrice et qu'il serait nécessaire, pour rendre compte de manière la plus complète possible des impacts d'une communauté de plus de 20 000 personnes évoluant sur un campus de plus de 80 hectares hébergeant une trentaine de bâtiments, de disposer d'un outil de diagnostic et d'aide à la décision plus élaboré. Le rôle d'une université étant notamment d'étudier la complexité des phénomènes naturels et humains, il semblait de la responsabilité de l'UNIL de mettre sur pieds un outil qui soit capable de rendre compte des équilibres subtiles qui régissent un système aussi complexe que le système Terre.

La principale critique qui peut être adressée aux BEGES, sans suggérer pour autant qu'ils sont inadéquats, c'est qu'ils ne rendent compte que d'une seule dimension : la contribution aux changements climatiques, soit le cycle du carbone et des gaz à effet de serre associés qui s'accumulent dans l'atmosphère et qui provoquent une hausse des températures moyennes à l'échelle globale. Or il ne s'agit là que d'un des processus bio-géo-chimiques qui garantissent la vie sur notre planète. Préserver les conditions de viabilité sur Terre requiert également la prise en compte des autres processus fondamentaux que sont par exemple le cycle de l'eau, ceux de l'azote et du phosphore, l'état de la biodiversité, l'usage des sols ou encore l'état de la couche d'ozone atmosphérique. Rockström et al. (2009) ont identifié neuf dimensions auxquels ils associent des seuils à ne pas dépasser au risque de mettre en danger la stabilité du système Terre. Ils nomment cela les « limites planétaires » (*planetary boundaries*).

Il s'agissait d'éviter autant que possible l'écueil qu'entraîne la prise en compte d'une seule dimension d'un problème complexe, c'est-à-dire de provoquer des effets pervers liés à la recherche de solutions uniquement selon cette unique dimension.

Pour illustrer ce propos, prenons un exemple fictif volontairement exagéré : si l'UNIL voulait produire elle-même l'énergie électrique couvrant ses besoins, il serait nécessaire de couvrir toute la surface de son campus de panneaux photovoltaïques. Ce faisant, elle provoquerait une destruction totale des surfaces vertes dont elle dispose

à ce jour, faisant ainsi disparaître la biodiversité locale. Elle ruinerait l'activité agricole encore en place. De plus, l'extraction des ressources nécessaires à la fabrication des panneaux provoquerait une atteinte forte à la biodiversité globale, sans parler des risques en termes de santé ou de revenu qui pèseraient sur les populations employées dans les mines. Il conviendrait donc de commencer par interroger le besoin réel en électricité, d'en ajuster la hauteur, et ensuite seulement de trouver des solutions pour produire mieux et différemment l'électricité nécessaire, tout en tenant compte des impacts locaux et globaux sur d'autres dimensions que le réchauffement climatique.

Bref, il paraissait indispensable de doter l'université d'un outil qui tienne compte à la fois de l'ensemble des limites planétaires, mais également des dimensions sociales et économiques associées.

## Le choix du Donut

L'économiste Kate Raworth (2012) propose justement d'ajouter aux limites planétaires de Rockström et al. (2009) les minima sociaux pour garantir « un espace juste et sûr pour l'humanité ». Concrètement, elle suggère de définir un « plafond écologique » à partir du concept des limites planétaires et un « plancher social » constitué des ressources économiques et sociales minimales qui garantissent une vie bonne à toutes et tous. Entre le plafond et le plancher se dessine un espace sûr et juste pour l'humanité qu'elle appelle le Donut (Figure 1).

A partir de là, il est possible de représenter les dépassements écologiques (à l'extérieur) et les déficits socio-économiques (à l'intérieur) pour illustrer l'état global du monde en termes de durabilité. Ce cadre conceptuel constitue une bonne boussole théorique pour orienter la transition écologique, car il permet d'adopter une approche systémique et d'articuler les limites planétaires entre elles, mais également de mettre en exergue les interdépendances entre les dimensions écologiques et les dimensions socio-économiques de la transition écologique. Avec les limites inhérentes à ce genre d'exercice, on peut également utiliser ce cadre comme outil de diagnostic à l'échelle régionale ou locale pour identifier les grands leviers d'action (Recordon et al., 2025). Le Doughnut Economy Action Lab, un réseau d'organismes et d'institutions ayant adopté ce cadre conceptuel, l'a appliqué pour le monde entier, mais également pour des pays, des régions ou des villes (Fanning et al., 2022). Dans la suite de plusieurs territoires, l'UNIL a fait l'hypothèse qu'il était possible de décliner ce concept à une institution universitaire pour construire sa stratégie de transition écologique et sociale.

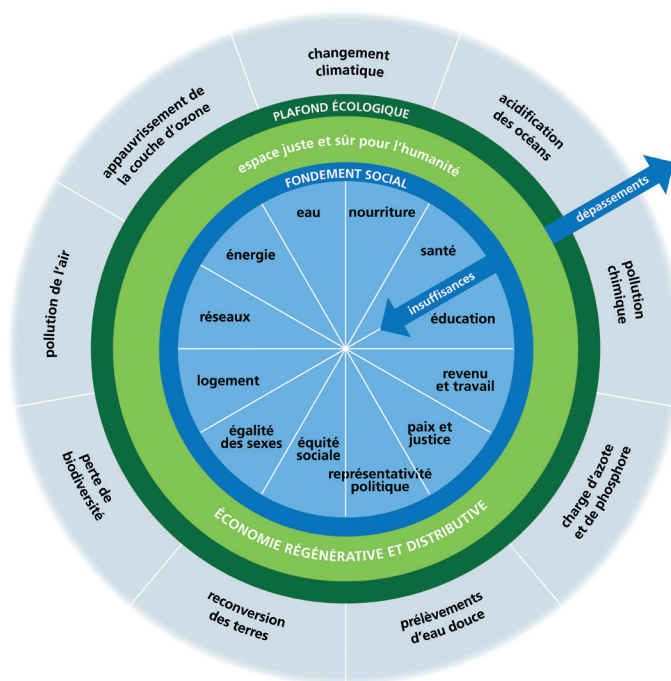


Figure 1. Le Donut de K. Raworth (2012)

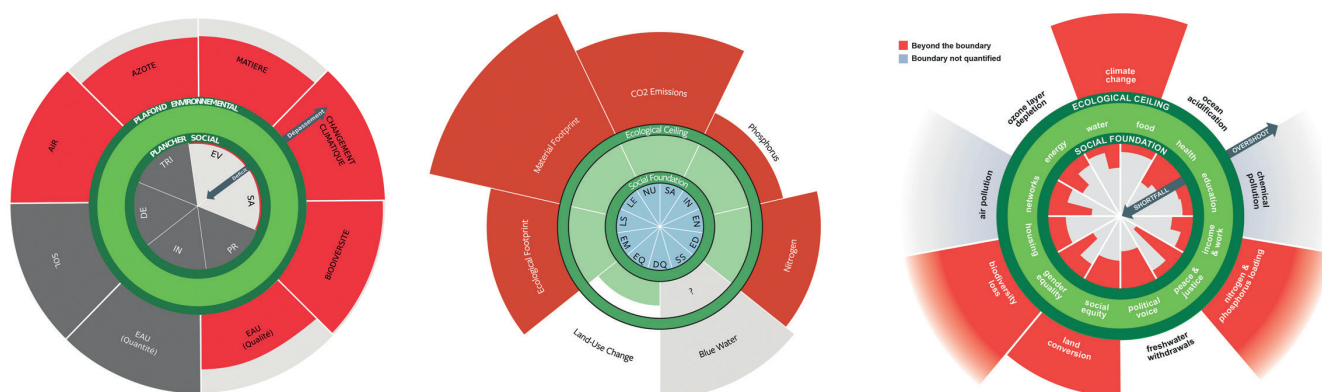


Figure 2. Le Donut appliqué au Grand Genève (CCD, UNIL, 2022), à la Suisse (O'Neil et al., 2018) et au monde (Raworth, 2017)

## Le Donut de l'UNIL comme boussole

Le Centre de compétences en durabilité de l'UNIL, avec l'appui de chercheuses et chercheurs de l'institution, a donc élaboré une des premières déclinaisons au monde du Donut de Kate Raworth pour une institution : l'Université de Lausanne (Gilloots, C et al., 2023). Sans détailler ici l'ensemble des choix méthodologiques opérés pour décliner le cadre conceptuel à la situation de l'UNIL, il faut retenir que si des seuils ont pu relativement facilement être définis et des données récoltées pour le plafond envi-

ronnemental, il n'a pour l'instant pas été possible de quantifier le plancher social, faute de disponibilité des données et de consensus suffisant sur les seuils minimaux. Les travaux étant toujours en cours, les thématiques relatives à l'intérieur du Donut ne seront abordées ci-après.

Le Donut de l'UNIL se compose de quinze thématiques qui ont été classées entre enjeux locaux (au sein de la communauté universitaire, au sein du campus, quelles sont les impacts écologiques et sociaux liés aux activités de l'UNIL ?) et enjeux globaux (quelles sont les contributions des activités de l'UNIL sur les limites globales ?). Quatre limites planétaires ont été retenues<sup>4</sup>, considérant que

4. Gilloots, C et al. (2023) « Le changement climatique, l'érosion de la biodiversité globale, le cycle de l'azote et le cycle de l'eau. », p. 22.

l'activité de l'UNIL n'a pas forcément d'impact mesurable sur les neuf dimensions décrites par Rockström. Pour chaque thématique, un ou plusieurs indicateurs ont été choisis. L'idée est donc de prendre en compte les impacts directs et indirects de l'activité de l'UNIL sur ses campus, mais également au-delà.

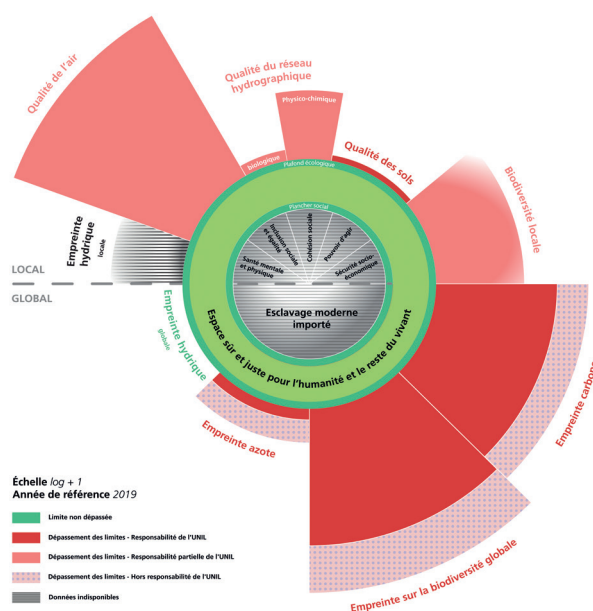
L'idée-force du Donut de l'UNIL est donc de calculer la part des impacts à laquelle l'université aurait droit, compte tenu de sa taille, de sa situation géographique, de sa population, de ses pratiques, etc. pour exercer ses activités sans franchir les limites planétaires. Nous effectuons ainsi une sorte de règle de trois à partir des données mondiales, puis nationales, puis cantonales afin de déterminer pour chaque indicateur une valeur seuil que l'institution devrait atteindre pour fonctionner « dans » le Donut. Dit autrement, il s'agit de calculer les réductions d'impact nécessaires pour que l'activité de l'UNIL cesse de contribuer à la déstabilisation de l'écosystème terrestre.

Le Donut de l'UNIL (Figure 3) illustre l'écart entre les empreintes mesurées en 2019<sup>5</sup> et les cibles calculées pour 2050, année des grandes échéances internationales issues de l'Accord de Paris de 2015 notamment. Il permet donc d'identifier en un seul et même schéma, la hauteur de la marche, soit les dépassements actuels (en rouge) et la cible à atteindre en termes de réduction des impacts sur la biosphère (le cercle vert).

## Diagnostic : des dépassements importants

Pour ce qui concerne les émissions de gaz à effet de serre, les résultats des calculs montrent que les activités de l'UNIL dépassent de 20 fois la limite « autorisée » pour être dans le Donut. Quant à la biodiversité globale, l'UNIL dépasse de 38 fois la limite planétaire considérée. La limite liée à l'empreinte de l'azote est dépassée de 2 fois. Seule l'empreinte hydrique serait respectée. La limite de la qualité de l'air locale est largement dépassée, la qualité des écosystèmes locaux est entre moyenne et mauvaise. La quantité de surface artificialisée sur le campus est un peu trop importante et la biodiversité locale est dans un état préoccupant, même s'il est difficile d'en définir le seuil. L'UNIL dépasse donc largement son plafond écologique, tant au niveau local que global.

Les enjeux les plus critiques de ce diagnostic sont les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (GES) et la contribution à l'érosion de la biodiversité globale. Ces impacts sont provoqués par la consommation énergétique (bâtiments et mobilité) et par la consommation de biens et de services de l'UNIL. Si nous nous concentrons sur les GES, par exemple, il est possible d'identifier les principales sources et donc les leviers à activer. Nous trouverons en premier la mobilité (pendulaire, mais surtout professionnelle en avion), le chauffage et le refroidissement des bâtiments, la consommation des centres de données.



**Figure 3.** Le Donut UNIL : outil d'aide à la décision pour la Stratégie de Transition (UNIL, 2023)  
Impacts écologiques et périmètre de responsabilité de l'institution

5. En 2022, au sortir d'une longue période fortement perturbée par la pandémie de COVID-19, la dernière année pour laquelle on disposait d'un set de données complet et comparable avec les années précédentes sur les consommations de l'UNIL était 2019. C'est la raison pour laquelle cette année a été choisie comme année de référence.



## Un constat s'impose : une transformation radicale est nécessaire

Avec le Donut de l'UNIL, l'institution dispose donc désormais d'un diagnostic qui montre que les actions entreprises jusqu'alors ne suffiront de toute évidence pas à mettre l'institution dans une trajectoire compatible avec les limites planétaires, les dépassements étant trop importants. On mesure dès lors que l'atteinte de ces objectifs est impossible sans revoir en profondeur les pratiques actuelles.

Pour chaque limite planétaire dépassée, une analyse plus approfondie a été réalisée pour identifier, d'une part, les principaux postes d'impacts environnementaux et, d'autre part, les leviers à actionner pour les réduire. Pour parvenir à atteindre les objectifs suggérés par le Donut, il apparaît très vite qu'il ne suffira pas de s'imposer des mesures d'efficacité. Seule une remise en question profonde des pratiques actuelles peut, peut-être, ramener la trajectoire de l'UNIL dans les limites planétaires.

Se pose alors la question de comment réaliser cette transformation radicale des pratiques, tout en respectant les missions fondamentales de l'institution, à savoir la recherche, l'enseignement et le service à la société. Comment concevoir une activité académique respectueuse des limites planétaires tout en poursuivant ses missions sociales ? Comment, par exemple, parvenir à réduire de 60 % par rapport à 2019 la quantité d'émissions de GES provoquée par les vols en avion des membres de l'UNIL<sup>6</sup> ? Comment réduire de 20% par rapport à 2019 l'énergie électrique consommée par les activités de recherche en laboratoire<sup>7</sup> tout en poursuivant une mission de recherche de pointe ? Comment, à partir de ces constats, emmener une majorité des membres de la communauté universitaire ? Comment dessiner une feuille de route qui soit, autant que possible, partagée par le plus grand nombre ?

## Pour tenter d'emmener tout le monde, l'Assemblée de la transition

A partir des chiffres du Donut de l'UNIL, la Direction aurait pu se contenter de rédiger une stratégie et l'imposer à sa communauté. Mais consciente de l'ampleur de la tâche et du temps long dans lequel cette démarche devait s'inscrire, elle a estimé qu'il serait préférable de chercher à obtenir auparavant l'adhésion la plus forte possible au sein de la communauté universitaire. Pour cela, il fallait commencer par s'assurer que le diagnostic soit partagé, puis

que les remèdes proposés puissent être compris par le plus grand nombre. Aurait-il été possible d'organiser des assises de la transition écologique en stoppant toute l'activité de l'institution ? Accorder le temps nécessaire à tous les membres de l'université pour qu'ils puissent participer à un vaste processus d'élaboration d'une stratégie institutionnelle paraissait bien sûr peu envisageable. Mais alors comment tenir compte des diversités de parcours et d'approches présentes au sein de la communauté universitaire tout en mettant en place un dispositif qui ne soit pas trop coûteux en termes de ressources et de temps ?

## L'expérience de la commission consultative de durabilité

Pendant les mandats des deux Directions précédentes, la politique de durabilité était discutée, puis suivie par une commission composée d'une vingtaine de personnes provenant des différentes composantes de l'institution. Pour mettre en place la commission, la Direction demandait aux entités internes de désigner leur représentante ou leur représentant qui se trouvait être la plupart du temps la championne ou le champion local des questions de durabilité. Le dispositif marchait relativement bien, en ce sens que les réunions de la commission étaient fructueuses et constructives, mais la visibilité de ses travaux était pratiquement nulle au sein de la communauté. Les membres ne parvenaient pas à intéresser leur composante d'origine aux discussions de la commission et les avis divergents ou les résistances n'étaient presque pas exprimés, puisque les membres étaient choisis essentiellement en fonction de leur intérêt favorable pour les questions de durabilité. En outre, en cours de mandat (5 ans), il a fallu constater que l'assiduité aux séances de la commission diminuait sensiblement. Les réunions peu fréquentes (3 à 4 fois l'an) rendaient le suivi des actions difficiles pour les membres de la commission et il fallait régulièrement réexpliquer toutes les démarches entreprises, car des membres avaient changé.

En entrant en fonction en 2021, la nouvelle Direction a donc décidé de changer le mode de recrutement de la commission et de la faire travailler pendant un temps plus court en lui posant une question précise. L'UNIL gardait donc le caractère consultatif du dispositif, mais en essayant de gommer les défauts liés au recrutement et au rythme de travail. Elle espérait en outre que la visibilité du dispositif soit très sensiblement augmentée, en souhaitant obtenir ainsi une adhésion au diagnostic et aux réponses proposées.

6. <https://wp.unil.ch/cap2037/institution/>

7. idem

## Le tirage au sort comme mode de recrutement

Constatant qu'avec la méthode précédente de constitution de la commission, les membres ne représentaient en réalité qu'eux-mêmes et que les opinions divergentes avaient de la difficulté à se faire entendre parce que les personnes étaient choisies pour leur intérêt pour la thématique, il a semblé à la Direction que procéder à un tirage au sort permettrait d'atténuer ces difficultés. C'est ainsi que l'idée de mettre en place une Assemblée de la transition est née.

A dire d'expert, si la démarche de l'UNIL s'inscrivait dans un contexte foisonnant de dispositifs citoyens reposant sur le tirage au sort, il n'existait à ce moment-là pas de précédent dans les institutions académiques européennes en la matière (Sintomer, Y. & Mellina, M., 2022). Il s'agissait donc à la fois de tirer parti des expériences réalisées dans d'autres contextes et de faire œuvre de pionniers avec un dispositif expérimental et innovant qui correspondrait à la situation particulière d'une université.

Un important travail de conception a donc été mené par l'équipe en charge de la transition écologique à l'UNIL entre la mi-2021 et le lancement de l'Assemblée en novembre 2022. La décision formelle de lancer l'Assemblée a été prise par la Direction en février 2022 et il s'agissait d'être prêt à démarrer lors de la rentrée suivante et de concentrer les travaux sur une dizaine de mois d'une seule année académique afin d'éviter autant que possible de perdre en route les étudiantes et étudiants participants. Pour gagner du temps, l'équipe en charge s'est appuyée sur un dialogue régulier avec deux chercheurs spécialisés dans le domaine des démarches participatives : Yves Sintomer et Maxime Méлина. Le dialogue établi avec les deux experts a permis d'identifier trois principales conditions de réussite de l'expérience :

1. La nécessité de définir clairement le mandat donné à l'Assemblée et notamment les livrables attendus de sa part par la Direction ;
2. La nécessité d'annoncer à l'avance quelle suite serait donnée aux travaux de l'Assemblée par la Direction, mais aussi d'être transparent à propos des limites auxquelles la Direction est soumise en termes de mise en œuvre d'une stratégie ;
3. L'importance de créer des conditions-cadre qui permettent une participation facilitée aux personnes tirées au sort, afin d'éviter un fort taux de refus et le risque d'un trop grand biais de sélection des membres.

Conformément à ces indications, il s'agissait donc de définir le nombre de participantes et participants, les critères pour atteindre une certaine représentativité en termes de provenance facultaire, assurer la parité des genres, garantir la diversité des statuts au sein de l'institution, etc. Il a ensuite fallu définir les conditions de participation pour chaque personne tirée au sort (mécanisme d'acceptation ou de refus de participer, décharge, rémunération, etc.). Et enfin, un mandat précis définissant les attentes de la Direction et les responsabilités de l'Assemblée a été rédigé. La totalité de la démarche de constitution de l'Assemblée a été documentée, afin de pouvoir être reproduite et critiquée (Sintomer, Y. & Méлина, M. (2022) ; Université de Lausanne (2022) ; Lieberherr, V. & Meillard, J. (2025)).

## Une Assemblée ouverte et transparente

Une fois l'Assemblée constituée de ses 60 membres, tirés au sort à parité de genre et à parts égales au sein des quatre corps constituant la communauté universitaire (étudiants et étudiantes, professeurs et professeures, corps intermédiaire et personnel administratif et technique), les travaux ont pu commencer en décembre 2022.

Le déroulement des sessions et toutes les mesures prises pour assurer le bon fonctionnement de l'expérience sont disponibles en ligne<sup>8</sup>. Il faut retenir qu'un dispositif de communication a été mis en place pour assurer un large rayonnement aux travaux de l'Assemblée et garantir la transparence de la démarche. Deux grands témoins externes ont été invités à assister aux sessions, à poser toutes les questions désirées et à rendre compte librement de leurs constats. Sous forme de photographies pour l'une et de textes pour l'autre, les deux témoins disposaient d'une totale liberté d'expression. Un site web dédié à l'Assemblée a été mis en place et des nouvelles ont été publiées régulièrement tout au long du processus, sur le site central de l'UNIL. Une équipe vidéo a suivi les échanges en vue de la réalisation d'un film<sup>9</sup> qui n'a été publié qu'après avoir obtenu l'aval de chaque participante et participant. Les sessions ont été ouvertes au public, sur réservation. Et l'ensemble de la démarche a fait l'objet d'une recherche conduite par le Laboratoire de psychologie sociale de l'UNIL<sup>10</sup>.

## Le Donut comme cible

Après un temps de formation aux principes de fonctionnement d'une assemblée citoyenne, les membres ont longuement étudié les résultats du Donut de l'UNIL. Des

8. Pour tous les détails, se référer au site web de l'Assemblée de la Transition : <https://wp.unil.ch/assemblee-transition/>

9. [https://www.youtube.com/watch?v=H\\_av-wRHH1Q](https://www.youtube.com/watch?v=H_av-wRHH1Q)

10. A l'heure où nous écrivons, le laboratoire de psychologie sociale n'a pas encore publié de résultat à propos de cette recherche. Pour suivre ses publications : <https://www.unil.ch/ps/fr/home.html>



expertes et experts des différents sujets (bâtiments, mobilité, alimentation, laboratoires, etc.) ont été entendus lors de sessions thématiques. Les propositions de mesures ont ensuite été élaborées en fonction des impacts calculés et en connaissance des actions déjà entreprises par l'université ou ailleurs. L'équipe en charge de l'élaboration du Donut de l'UNIL était présente tout au long du processus et a évalué, dans la mesure du possible, l'impact de chaque proposition de mesure. En l'espace de neuf mois, lors de 14 sessions d'une demi-journée, l'Assemblée a donc élaboré une série de propositions de 28 objectifs et de 146 mesures qui, cumulées, devraient permettre de ramener les impacts des activités de l'UNIL dans les limites planétaires à l'horizon 2050, selon les chiffres du Donut. Avant la clôture officielle en novembre 2023, un rapport a été rédigé par une délégation de l'Assemblée et remis à la Direction. Cette dernière a rencontré les membres de l'Assemblée et s'est engagée publiquement à prendre en compte les recommandations du rapport pour élaborer sa stratégie de transition.

### Une stratégie pour l'année du 500<sup>e</sup> anniversaire de l'UNIL

La Direction, forte du rapport de l'Assemblée et des chiffres 2019 du Donut de l'UNIL, a ensuite rédigé une stratégie de transition écologique qui contient essentiellement des cibles chiffrées à l'horizon 2037<sup>11</sup>, l'année du 500<sup>ème</sup> anniversaire de la création de l'institution. L'intention est simple : il s'agit de définir quels sont les objectifs d'impacts à atteindre pour que l'UNIL se trouve cette année-là sur une trajectoire qui la conduit au-dessous des limites planétaires treize ans plus tard.

Le Donut de l'UNIL a été recalculé à partir des chiffres 2023<sup>12</sup>, puis le sera année après année, pour vérifier que la mise en œuvre de la stratégie porte ses fruits et pour décider des éventuelles corrections à apporter.

## Conclusion : le Donut comme boussole pour orienter la trajectoire vers où il faut...

L'objectif programmatique de 2011 était de « placer la durabilité au cœur de nos préoccupations ». Celui de 2021 est de « ramener les impacts des activités de l'UNIL dans les limites écologiques de la planète ». En dix ans, l'UNIL est passé d'une préoccupation face à la durabilité qu'on tâche d'ancrer dans l'institution à un objectif beaucoup plus ambitieux et qui inverse la démarche : il s'agit désormais de faire ce qui est nécessaire, ce qu'il faut en regard d'une situation telle que calculée par un instrument de mesure et plus seulement ce que l'on peut, compte tenu des forces en présence.

Le Donut de l'UNIL a permis d'ancrer la stratégie sur des chiffres et une méthodologie transparente. L'ensemble des mesures est basé sur des hypothèses documentées. Elles sont bien sûr critiquables et réductrices, il est probable que certaines doivent être rediscutées et modifiées avec le temps, mais l'institution dispose désormais d'une feuille de route claire.

Les différentes composantes de l'institution se sont d'ores et déjà emparées de la stratégie et commencent à la mettre en œuvre. L'assise obtenue grâce aux travaux de l'Assemblée de la transition et l'élaboration claire et documentée de la stratégie sur la base du Donut de l'UNIL sont probablement les meilleures garanties de réussite. Rendez-vous donc dans quelques années pour voir si l'UNIL a atteint les cibles fixées... ■

11. <https://wp.unil.ch/cap2037/>

12. [https://www.unil.ch/files/live/sites/unil/files/02-universite/0205-transition-ecologique/Donut/Donut\\_2023\\_VF.pdf](https://www.unil.ch/files/live/sites/unil/files/02-universite/0205-transition-ecologique/Donut/Donut_2023_VF.pdf)

# Références

- Fanning, A.L., O'Neill, D.W., Hickel, J. *et al.* (2022). The social shortfall and ecological overshoot of nations. *Nature Sustainability* 5, 26–36. <https://doi.org/10.1038/s41893-021-00799-z>
- Gilloots, C., Matasci, C., Dupoirier, S., Recordon, J., & Meillard, J. (2023). *Le Donut de l'UNIL : un outil de navigation pour la transition écologique et sociale*. Université de Lausanne. <https://iris.unil.ch/handle/iris/37264>
- Lieberherr, V. & Meillard, J. (2025). *Retour sur L'Assemblée de la transition de l'Université de Lausanne 2022-2023*. Université de Lausanne. <https://www.unil.ch/files/live/sites/unil/files/02-universite/0205-transition-ecologique/RetourAT-UNIL-22-23.pdf>
- Niwa, N. & Frund, B (eds). (2018). *Volteface, la transition énergétique : un projet de société*. Lausanne : Editions d'En-Bas et Paris : ECLM. <https://iris.unil.ch/handle/iris/124777>
- O'Neill, D.W., Fanning, A.L., Lamb, W.F. *et al.* (2018). A good life for all within planetary boundaries. *Nature Sustainability* 1, 88–95. <https://doi.org/10.1038/s41893-018-0021-4>
- Raworth, K. (2012). *A Safe and Just Space for Humanity: Can We Live within the Doughnut?* Oxfam International Discussion Paper. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/a-safe-and-just-space-for-humanity-can-we-live-within-the-doughnut-210490/>
- Raworth, K. (2017). A Doughnut for the Anthropocene: humanity's compass in the 21st century. *The Lancet Planetary Health*; Volume 1, Issue 2, e48-49. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(17\)30028-1](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(17)30028-1)
- Recordon, J., Gilloots, C., Brunner, D & Fragnière, A (2025). The Doughnut framework: From theory to local applications in Switzerland—literature review & practical lessons, *Journal of Cleaner Production* 505, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145440>
- Rockström *et al.* (2009). A Safe Operating Space for Humanity. *Nature* 461, n°7263, 472-475. <https://doi.org/10.1038/461472a>
- Sintomer, Y. & Mellina, M. (2022). *Rapport final : Constitution d'une Assemblée de la transition à l'UNIL. Conception de la stratégie participative*. Université de Lausanne. [https://wp.unil.ch/assemblee-transition/files/2023/02/2209\\_AT\\_Rapport\\_Sintomer-Mellina30.pdf](https://wp.unil.ch/assemblee-transition/files/2023/02/2209_AT_Rapport_Sintomer-Mellina30.pdf)
- Université de Lausanne. (2021). *Plan d'intentions 2021-2026 de la Direction de l'Université de Lausanne*. <https://www.unil2026.ch>
- Université de Lausanne. (2022). *Assemblée de la transition : Composition et tirage au sort*. [https://wp.unil.ch/assemblee-transition/files/2023/02/2212\\_AT\\_Tirage-au-sort\\_Note-explicative.pdf](https://wp.unil.ch/assemblee-transition/files/2023/02/2212_AT_Tirage-au-sort_Note-explicative.pdf)



Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-SA). <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue « NOV'AE », la date de sa publication et son URL.