

Politique sur la conduite des relations avec les partenaires externes

Approbation :	Conseil d'administration (Résolution CA-2009-78)
Entrée en vigueur :	20 mai 2009
Modifications :	Conseil d'administration (Résolution CA-2017-139)
Entrée en vigueur :	5 juillet 2017
Responsable(s) :	Vice-rectorat aux affaires externes, internationales et à la santé
Cadre juridique :	<i>Charte de l'Université Laval</i> , article 3 <i>Statuts de l'Université Laval</i> , articles 67, paragraphes 1 et 3, 106, paragraphe 6, 151.1



UNIVERSITÉ
LAVAL

TABLE DES MATIÈRES

1.	OBJECTIFS.....	3
2.	DÉFINITIONS.....	3
3.	CHAMPS D'APPLICATION	5
4.	PRINCIPES DIRECTEURS.....	5
4.1	Respect de la mission, des valeurs et des orientations de l'Université.....	5
4.2	Ouverture de l'Université aux opportunités et sens de l'initiative.....	5
4.3	Démonstration d'une valeur ajoutée et réciproque.....	5
4.4	Respect du cheminement académique des étudiants.....	6
4.5	Respect de la liberté universitaire.....	6
4.6	Mise en valeur de la diversité des ressources de l'Université.....	6
5.	CARACTÉRISTIQUES DES SITUATIONS DE PARTENARIATS.....	6
5.1	Contribution aux activités liées à la mission de l'Université	6
5.2	Effet de levier pour des projets institutionnels	6
5.3	Protection de la liberté universitaire	6
5.4	Participation des étudiants.....	7
5.5	Évaluation de la faisabilité et des retombées	7
5.6	Prise en compte des risques.....	7
6.	GESTION DES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES EXTERNES.....	7
6.1	Visées de la gestion des relations avec les partenaires externes.....	7
6.2	Rôle et responsabilités des intervenants.....	8
6.3	Procédures.....	8
7.	RESPONSABILITE.....	8
8.	MISE EN OEUVRE	9
9.	RÉVISION.....	9

Depuis ses origines, l'Université établit, pour le bon succès d'une partie de ses activités d'enseignement, de recherche et de services à la collectivité, des partenariats avec diverses organisations, que ce soit d'autres établissements d'enseignement, des autorités gouvernementales, municipales, nationales ou internationales, des organisations publiques et parapubliques, des organisations à but non lucratif ou encore des entreprises privées.

On assiste ces dernières années à un accroissement et à une accélération de ces partenariats ainsi qu'à une diversification de leur forme. Cette tendance s'explique notamment par les attentes de la société, les orientations de l'État et des organismes subventionnaires, la reconnaissance accrue de l'expertise des universitaires, de même que les besoins de l'Université qui rencontre des défis importants dans la réalisation de sa mission.

Plusieurs de ces partenariats peuvent être considérés comme stratégiques, au sens où ils ont un effet immédiat ou pouvant être significatif sur l'exécution ou l'orientation des activités liées à la mission d'enseignement, de recherche ou de service à la collectivité de l'Université.

L'Université souhaite favoriser l'établissement, le développement et le maintien de ces partenariats stratégiques, tout en s'assurant que ceux-ci se réalisent dans le respect de sa mission, de ses valeurs¹ et de ses orientations institutionnelles.

La *Politique sur la conduite des relations avec les partenaires externes* (Politique) vise à soutenir les efforts des membres de l'Université dans la mise en place de ces partenariats stratégiques. Elle entend guider les initiateurs de partenariats dans leurs relations avec des partenaires, tout en suscitant une prise de conscience des effets et des risques qui y sont associés.

La Politique présente les objectifs institutionnels recherchés par l'établissement de partenariats stratégiques. Elle précise également les rôles et responsabilités des différents intervenants universitaires à l'égard du bon succès d'un partenariat.

Il s'agit d'une politique globale et générale, qui agit en complémentarité avec les politiques existantes de l'Université ayant des incidences sur les relations avec des partenaires externes.

1. OBJECTIFS

La *Politique sur la conduite des relations avec les partenaires externes* vise à :

- Favoriser la mise en place de partenariats stratégiques respectant la mission et les valeurs de l'Université;
- Baliser la démarche des relations des membres de l'Université avec les organisations externes à l'Université dans le cadre des différents types de partenariats stratégiques;
- Susciter la collaboration du corps professoral et enseignant ainsi que des membres de l'Université dans le développement des partenariats stratégiques en reconnaissant qu'ils ont un rôle significatif dans la prospection, l'élaboration et la mise en oeuvre de ces derniers;
- Identifier les différents risques devant être pris en compte dans l'évaluation des partenariats stratégiques de manière à protéger l'Université et ses membres;
- Définir les rôles et responsabilités des membres de l'Université dans le cadre de la conclusion des partenariats stratégiques.

2. DÉFINITIONS

Mission de l'Université Laval

Première université francophone d'Amérique, ouverte sur le monde et animée d'une culture de l'exigence, l'Université Laval contribue au développement de la société par la formation de personnes compétentes, responsables et promotrices de changement, par l'avancement et le partage des connaissances dans un environnement dynamique de recherche et de création.

¹ Les valeurs qui soutiennent l'élaboration de la Politique sont l'excellence de la formation, l'innovation et la création, l'attention constante aux besoins de la société et le respect des personnes et de leurs compétences.

Partenariat

Entente formelle de collaboration avec une entité externe (tiers) ayant un impact sur l'une ou plusieurs activités de l'Université.

Partenariat stratégique

Partenariat dont les champs de collaboration sont directement en lien avec la mission de l'Université, dont le contenu et la réalisation s'inscrivent à l'intérieur de ses activités d'enseignement, de recherche ou de service à la collectivité. Un partenariat stratégique influence les orientations d'une ou de plusieurs activités liées à la mission de l'Université tout en contribuant à leur avancement. Les partenariats stratégiques peuvent être divisés en 4 types : d'enseignement, de recherche et de création, de services à la collectivité, et institutionnel.

- Partenariat stratégique d'enseignement

Partenariat stratégique qui s'inscrit à l'intérieur d'activités d'enseignement, notamment : les programmes de formation régulière, continue, sur mesure ou de perfectionnement, la participation à des séminaires, conférences ou autres activités reliées à un cours ou un programme de formation, les stages et autres expériences pratiques de formation.

- Partenariat stratégique de recherche et de création

Partenariat stratégique qui s'inscrit à l'intérieur d'activités de recherche et de création, notamment : l'avancement des connaissances scientifiques, fondamentales ou appliquées, le développement technologique et le transfert de connaissances, l'innovation sociale, la participation à l'encadrement et la supervision de maîtrises ou de thèses d'étudiants, le développement de regroupements, de chaires et d'équipements de recherche.

- Partenariat stratégique de services à la collectivité

Partenariat stratégique qui s'inscrit à l'intérieur d'activités de soutien et de développement de la collectivité, notamment : la consultation et la participation à des travaux de réflexion liés à des enjeux de société, les activités de consultation, l'utilisation du patrimoine de l'Université et de ses équipements de recherche et de création afin de répondre à des besoins du milieu, l'association institutionnelle avec d'autres organisations pour la promotion de projets porteurs dans différents champs de développement scientifique, économique et social.

- Partenariat stratégique institutionnel

Partenariat stratégique qui s'inscrit à l'échelle institutionnelle ou à l'intérieur d'activités se rapportant aux orientations institutionnelles de l'Université. Ce partenariat englobe souvent des éléments reliés à plusieurs types de partenariats stratégiques et concerne plusieurs facultés ou services. Il favorise le rayonnement et la notoriété institutionnelle. Il amène le développement de nouvelles infrastructures immobilières ou physiques ou de nouvelles approches de collaboration en matière de relations avec des partenaires externes qui auront un impact sur les objectifs institutionnels de l'Université.

Risque

Menace plus ou moins prévisible associée à un partenariat stratégique.

Tout partenariat stratégique comporte des risques variant selon les circonstances, le niveau et le type de partenariats. Il importe d'identifier, d'évaluer et de prendre en compte les risques associés à un partenariat stratégique dans la prise de décisions entourant celui-ci, de manière à ce que ceux-ci soient à un niveau acceptable pour la poursuite du partenariat et qu'ils soient convenablement encadrés.

Aux fins de la Politique, différents types de risques doivent être considérés dans l'évaluation des projets de partenariats. Les risques suivants en sont des exemples :

- stratégique (par exemple un partenariat stratégique qui en viendrait à ne pas ou ne plus respecter la mission et les orientations de l'Université ou qui nuirait à la qualité des activités de formation, de recherche ou de services à la collectivité ou à l'encadrement des étudiants impliqués dans le projet);

- de réputation (par exemple un partenariat stratégique qui en viendrait à nuire à la réputation ou à la crédibilité de l'Université du fait qu'il ne serait pas accepté socialement);
- financier (par exemple un partenariat stratégique qui mènerait à une perte financière. À noter qu'un partenariat stratégique doit être en mesure d'assumer ses coûts tout en générant une valeur ajoutée pour les activités de formation, de recherche ou de services à la collectivité de l'Université. Le risque financier est susceptible de se concrétiser si un écart négatif important survient entre les paramètres budgétaires initiaux d'un partenariat stratégique et l'évolution de sa situation financière);
- d'opération (par exemple une situation où il ne serait pas possible de remplir les obligations d'un partenariat stratégique);
- éthique (par exemple un partenariat stratégique qui amènerait les membres de l'Université impliqués à l'intérieur de celui-ci à déroger aux politiques institutionnelles ou aux règles déontologiques dont, par exemple, un conflit d'intérêts ou un conflit d'engagement réel perçu ou potentiel). À cet effet, il est possible de consulter la *Politique relative à l'intégrité scientifique*.

Membre de l'Université

Toute personne qui a la qualité de membre de l'Université au sens du Livre 2 des *Statuts de l'Université Laval*.

Le Livre 2 prévoit notamment que sont membres de l'Université ses étudiants, son personnel enseignant, ses administrateurs et son personnel administratif.

3. CHAMPS D'APPLICATION

La Politique s'applique aux partenariats stratégiques. Elle s'inscrit en complémentarité avec la Politique relative au transfert de connaissances et de technologies et la *Politique d'acceptation des dons de la Fondation de l'Université Laval*. La *Politique d'acquisition de biens, de services ou d'octroi de contrats de travaux de construction de l'Université Laval*, la *Politique relative à l'attribution de mandats professionnels pour les services juridiques*, de même que la *Politique d'acquisition des archives privées* ont préséance sur la Politique.

La Politique s'applique aux membres de l'Université, à ses instances ainsi qu'à ses constituantes que sont, notamment, ses facultés, ses services et unités administratives, ses départements, ses divers regroupements de recherche, ainsi que ses instituts qui sont susceptibles, de par leurs activités, de générer des partenariats stratégiques.

4. PRINCIPES DIRECTEURS

4.1 Respect de la mission, des valeurs et des orientations de l'Université

Tout partenariat stratégique doit s'inscrire dans le respect de la mission de l'Université, de ses valeurs et de ses orientations institutionnelles.

L'engagement des membres de l'Université au sein d'un partenariat stratégique ne doit pas se faire au détriment d'autres tâches ou fonctions liées à la mission de l'Université.

4.2 Ouverture de l'Université aux opportunités et sens de l'initiative

Le développement de partenariats stratégiques repose en bonne partie sur la capacité de l'Université, de ses professeurs et de ses membres d'identifier et de saisir les occasions émergentes en fonction du contexte de la société et des tendances qui peuvent y être observées. L'esprit entrepreneurial des professeurs et des membres de l'Université est souvent à l'origine d'un partenariat stratégique. Ce sens de l'initiative est valorisé et l'Université l'encourage en maintenant une spontanéité des échanges et une relation de confiance avec ses partenaires externes potentiels.

4.3 Démonstration d'une valeur ajoutée et réciproque

Tout partenariat stratégique doit générer des retombées significatives tant pour l'Université que son partenaire, s'inscrire dans le respect du développement durable de l'Université et démontrer une valeur ajoutée à ses activités stratégiques.

4.4 Respect du cheminement académique des étudiants

Lorsque des étudiants sont associés à des activités d'un partenariat stratégique, la réalisation de celui-ci ne doit pas nuire au cheminement académique des étudiants.²

4.5 Respect de la liberté universitaire

Un partenariat stratégique ne doit pas restreindre la liberté universitaire des professeurs, des chercheurs et des étudiants impliqués dans le projet. En ce sens, l'intégrité, l'objectivité, la véracité, l'indépendance d'esprit, la rigueur et l'esprit d'ouverture des professeurs et des étudiants doivent être préservés à l'intérieur de leur engagement dans un partenariat.

4.6 Mise en valeur de la diversité des ressources de l'Université

Un partenariat stratégique doit tenir compte des différents intervenants de l'Université pouvant être intégrés au projet de manière à tenir compte de l'avantage lié à la multidisciplinarité et maximiser ainsi sa valeur ajoutée, tant pour l'Université que son partenaire.

5. CARACTÉRISTIQUES DES SITUATIONS DE PARTENARIATS

Un partenariat stratégique est favorisé s'il répond aux caractéristiques suivantes qui lui sont applicables.

5.1 Contribution aux activités liées à la mission de l'Université

Le partenariat stratégique contribue :

- Au développement d'une offre de formation nouvelle, de nouvelles clientèles pour une formation existante ou de nouvelles façons de dispenser celle-ci;
- À la qualité de l'enseignement, par le biais de stages ou d'expériences pratiques, de participation aux activités d'apprentissage ou par l'enrichissement des contenus de formation;
- À l'amélioration de l'offre de formation aux étudiants, notamment aux cycles supérieurs par le biais de cotutelle ou codirection, de collaboration à des travaux de recherche des étudiants au sein de l'organisation du partenaire;
- Au développement de nouvelles activités de recherche et de création, de nouvelles connaissances ou d'innovations technologiques;
- À la qualité des activités de recherche et de création, par la mise à la disposition des chercheurs d'équipements ou de ressources spécialisés ou une participation aux projets;
- À la diffusion de l'offre de formation et des activités de recherche et de création auprès du milieu.

5.2 Effet de levier pour des projets institutionnels

Le partenariat stratégique engendre un impact positif sur le positionnement et les orientations des activités liées à la mission de l'Université concernées par le partenariat.

5.3 Protection de la liberté universitaire

Le partenariat stratégique n'altère pas la liberté universitaire du corps professoral et enseignant de même que des étudiants impliqués. Par ailleurs, il respecte le *Règlement sur la propriété intellectuelle*, le *Règlement sur les inventions et brevets*, de même que les différentes conventions collectives de travail des employés de l'Université. Les intervenants à un partenariat stratégique adhèrent à la *Politique relative à l'intégrité scientifique*.

² La *Politique relative au transfert de connaissances et de technologies* précise certains aspects liés au respect du cheminement académique des étudiants.

5.4 Participation des étudiants

Le partenariat stratégique favorise la participation des étudiants dans sa réalisation le plus souvent possible, contribuant ainsi à la mission éducative de l'Université. Lorsque des étudiants sont impliqués, le respect de leur cheminement universitaire est pris en compte afin, notamment, de ne pas créer un prolongement de la durée de leurs études. Un encadrement de qualité des étudiants est également offert, tout comme une protection de ceux-ci en matière de propriété intellectuelle et de responsabilité civile.³

5.5 Évaluation de la faisabilité et des retombées

Le partenariat stratégique fait l'objet d'une analyse de faisabilité où sont notamment identifiés les intervenants responsables de sa mise en oeuvre, son mode de financement, ses étapes de réalisation de même que ses retombées.

5.6 Prise en compte des risques

Afin de percevoir les enjeux d'un partenariat stratégique reliés à sa réalisation, le partenariat comprend une identification, une analyse et un encadrement des risques qui y sont associés pour l'Université et son partenaire. L'analyse comprend de plus une évaluation de l'impact de la fin du partenariat sur les activités de l'Université.

6. GESTION DES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES EXTERNES

L'Université souhaite assurer des relations harmonieuses entre les intervenants liés à un partenariat stratégique et une compréhension claire, par les membres de l'Université et les partenaires externes, des règles de gouvernance associées au développement, à la mise en oeuvre et à la poursuite de ce type de partenariat. Afin d'atteindre ces objectifs, les visées, les rôles et responsabilités des intervenants et les procédures de gestion liées à la conduite des relations avec les partenaires externes sont décrits ci-après.

6.1 Visées de la gestion des relations avec les partenaires externes

- Transparence

Tout au long des discussions entre les intervenants de l'Université et ceux du partenaire, le partage des informations et des échanges transparents quant à l'évolution du projet de partenariat stratégique sont de mises, et ce, afin de maintenir une pleine relation de confiance et d'assurer un cheminement rapide du projet de partenariat à l'intérieur des processus décisionnels de l'Université et du partenaire.

- Imputabilité

Les intervenants impliqués dans un projet de partenariat stratégique sont responsables du développement et du bon succès de celui-ci à l'intérieur du cadre financier établi. Ils doivent également respecter le contenu de la Politique.

- Efficience

La réalisation d'un partenariat stratégique se fait de façon efficiente, avec souplesse, de manière à atteindre les objectifs et résultats prévus dans un délai raisonnable tout en tenant compte des ressources utilisées.

- Confiance

Les relations entre les intervenants de l'Université et les partenaires externes sont basées sur une confiance mutuelle et une volonté commune de réussir.

³ La *Politique relative au transfert de connaissances et de technologies* précise certains aspects liés au respect du cheminement académique des étudiants.

6.2 Rôle et responsabilités des intervenants

- Rôle et responsabilités des professeurs et des membres de l'Université

Le membre de l'Université initiant ou étant interpellé dans le cadre d'un projet de partenariat stratégique établit le premier lien de confiance et explique la façon de faire institutionnelle ainsi que les grandes lignes de la Politique. Il contribue à la prospection, l'établissement, le maintien et le développement de la relation avec le partenaire externe impliqué dans un projet. Il a la responsabilité d'informer la direction de son unité de ses démarches, d'évaluer sommairement le potentiel du projet qu'il initie ou qui lui est soumis et de réaliser l'étude de faisabilité appropriée.

Après avoir jeté les bases d'un partenariat stratégique, il doit présenter par écrit celui-ci, dans les meilleurs délais, à sa direction de programme ou départementale, facultaire, de service, d'institut ou de centre de recherche reconnu, selon le niveau approprié.

- Rôle et responsabilités des directions départementales, facultaires, de services, d'instituts ou de centres de recherche reconnus

Après approbation, la direction de l'unité interpellée dans le cadre d'un projet de partenariat stratégique appuie le professeur ou le membre de l'Université dans ses relations avec le partenaire externe, suit l'évolution du projet au sein de son unité et étudie la possibilité d'intégrer d'autres intervenants internes et externes à son unité afin d'optimiser le potentiel du projet.

Elle peut contacter le partenaire externe, renforcer le lien de confiance établi et discuter avec lui des modalités du partenariat. Après avoir évalué le partenariat stratégique, elle décide, selon son niveau d'autorité allouée par l'Université, du bien-fondé du partenariat et du contrôle adéquat des risques associés.

Lorsqu'un projet est susceptible d'entrer en conflit avec d'autres partenariats stratégiques de l'Université ou entre l'Université et le partenaire visé, la direction de l'unité présente le projet à la direction de l'Université (vice-recteur concerné) afin de valider la poursuite de la démarche.

Un projet suffisamment élaboré est soumis à la direction de l'Université (vice-recteur concerné) pour approbation lorsqu'un niveau décisionnel supérieur est nécessaire ou lorsque les enjeux du projet le requièrent.

- Rôle et responsabilités de la direction de l'Université

La direction de l'Université (vice-recteur concerné) a la responsabilité, si nécessaire, d'évaluer un partenariat stratégique en fonction des orientations institutionnelles et de la Politique. Elle s'assure que le projet est complet et que les analyses et étapes préalables appropriées ont été effectuées. Il lui appartient de statuer sur l'acceptabilité des risques associés et d'obtenir périodiquement les redditions de compte nécessaires pour en assurer une gestion saine et prudente.

Selon les règlements, politiques et procédures en vigueur, la direction soumet le partenariat stratégique à l'instance appropriée, à savoir le Comité exécutif, le Conseil universitaire ou le Conseil d'administration, le cas échéant.

6.3 Procédures

Un partenariat stratégique doit faire l'objet d'une évaluation complète en fonction des enjeux présents et des éléments prévus à la Politique. Il fait l'objet d'une entente écrite définissant ses paramètres ainsi que les rôles et responsabilités des intervenants de l'Université et du partenaire. Un mécanisme de suivi des objectifs et de la réalisation du partenariat est établi et inscrit à l'intérieur de l'entente. Cette entente est approuvée par le niveau d'autorité approprié de l'Université.

7. RESPONSABILITE

L'application de la Politique sur la conduite des relations avec les partenaires externes relève du vice-recteur aux affaires externes, internationales et à la santé.

8. MISE EN OEUVRE

Pour réaliser les objectifs de la Politique, le vice-recteur aux affaires externes, internationales et à la santé doit veiller :

- À ce que la présente politique soit diffusée et expliquée aux membres de l'Université et rendue disponible pour les partenaires externes.
- À proposer au Comité exécutif, en concertation et en collaboration avec les diverses unités administratives concernées, un plan d'action biennal, comprenant notamment un plan de communication, une évaluation de la progression des partenariats stratégiques au sein de l'Université, des actions de sensibilisation des membres de l'Université, un guide d'application de la Politique de même que des outils d'analyse de faisabilité simplifiés.

9. RÉVISION

La Politique peut être révisée au besoin. Cependant, elle sera révisée sur une base triennale à partir de sa date d'adoption.

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination.