

Vade-mecum pour une bonne collaboration entre chercheurs et partenaires publics ou associatifs

Version du 13 novembre 2018

Contexte

Ces 30 dernières années, le rôle des universités a fortement évolué. Leur contribution à la société va désormais au-delà d'un enseignement et d'une recherche réalisés intramuros. Les universités s'investissent en effet également dans la mise à disposition des citoyens des connaissances et des savoir-faire qu'elles produisent, c'est leur « troisième mission ». Les partenariats et collaborations avec les acteurs du terrain qui en résultent permettent également d'apporter des réponses aux défis de notre société et d'enrichir la pratique de la recherche scientifique. L'UNIL est engagée dans cette voie depuis plusieurs années et a intégré ce type de collaboration dans sa planification stratégique. Elle a notamment initié des projets pilotes comme *Vivre Ensemble dans l'Incertain* en 2007, *Volteface* en 2014, ou *Interact* depuis 2016.

Ces collaborations, qu'elles soient bi- ou multipartites mettent en présence des mondes qui ont des finalités et des missions de natures différentes. Ce type de démarche nécessite donc un apprentissage réciproque, pour que le partage des divers registres de pratiques puisse créer quelque chose qui bénéficie à chaque partenaire, que ce soit dans le cadre d'un projet de grande envergure, de la réalisation d'un mémoire de master, ou de la simple participation à un enseignement d'une demi-journée.

Le présent document est fondé sur les expériences acquises. Il a pour objectif d'accompagner les parties prenantes de collaborations de divers types¹ dans la mise en œuvre de conditions, qui puissent garantir que ces collaborations soient réalisées à la satisfaction des uns et des autres. Il s'agit d'une première version destinée à évoluer avec l'expérience accumulée.

Ce document est conçu comme un soutien à la réflexion des partenaires quand ils décident de se lancer dans une collaboration. Il propose un choix de questions, qu'il est utile de se poser dans le cadre d'un partenariat qui réunit des représentants du monde de la recherche et des représentants du secteur public, associatif ou privé. On y trouve quantité d'éléments qui sont propres à la gestion de tout projet, mais qui prennent une dimension spécifique quand ceux-ci sont réalisés dans le cadre d'une collaboration entre les membres d'une université et ceux d'une administration publique ou culturelle.

¹ On trouve dans l'annexe une typologie des types de collaborations les plus usuels



Finalité et forme de la collaboration

Au moment de votre première rencontre entre partenaires potentiels, vous allez chercher à définir ce que sont vos attentes, ce à quoi votre projet devrait vous mener et quelle forme il devrait prendre. Vous devez être prêts à accepter que vos objectifs respectifs et les produits que vous attendez ne seront peut-être pas les mêmes selon que vous êtes chercheurs ou acteurs de terrain. Ceci n'est pas un obstacle si vous arrivez à les expliciter et vous assurer qu'ils sont compatibles.

Vous trouvez ci-dessous une série de questions et d'explicitations pour vous aider à définir vos objectifs et la forme que vous voulez donner à votre collaboration.

Qu'est-ce qui motive votre collaboration ?

- Qu'attend chaque partenaire de sa participation au projet ?
- Les objectifs du projet sont-ils communs pour tous les partenaires ?
- Certains objectifs sont-ils propres à un seul partenaire ? Si oui sont-ils acceptables pour le/les autres notamment au vu des contraintes qu'ils pourraient imposer au projet (ex. : extension des délais, mobilisation excessive de ressources, limites dans la communication) ?
- Tous les objectifs sont-ils explicités dans un document agréé par les deux parties ?

Quelle forme donnez-vous à votre projet ?

- Intervention dans un cours, expertise de mémoires/thèses, formation continue, recherche collaborative, ...
- Vous trouvez en annexe un document qui détaille les spécificités de chaque forme de collaboration.

Quelles sont vos temporalités respectives ?

- Quelles sont les échéances particulières auxquelles est soumis chaque partenaire (ex. : calendrier politique vs calendrier académique, rendu d'expertise,..) ?
- Y a-t-il des occasions à saisir (ex. : financement, événement, contacts pour élargir le périmètre de la collaboration, etc.) ?
- Quel est le délai de mise à disposition des ressources (ex. : obtention de financements, recrutement de personnes dédiées,...) ?
- La collaboration est-elle compatible avec les agendas de travail respectifs ?
- Quelle influence ces temporalités ont-elles sur le projet ?

Comment fixez-vous que la collaboration est arrivée à son terme ?

- Comment fixez-vous que chaque partie a apporté à satisfaction les contributions annoncées ?
- Qui décrète que le projet, et donc la collaboration, peut être clos ?

Recherche collaborative : de quoi s'agit-il ?

De façon générale, une recherche collaborative, une recherche action ou une recherche participative entre des acteurs académiques et des partenaires de la société civile vise à a) produire des connaissances, b) résoudre un problème ou conflit, ou c) échanger des savoirs. Pour les partenaires de terrain, publics ou privés, la collaboration à des recherches et des enquêtes peut leur permettre de mieux connaître les opportunités et les contraintes de leur environnement afin d'améliorer leurs pratiques professionnelles et la qualité des politiques publiques. Pour les chercheurs du monde académique, ce type de collaboration permet d'accéder à des terrains de recherche inédits, avec une profondeur accrue. Il constitue également un enrichissement réciproque au travers de l'échange de connaissances et de pratiques hétérogènes que n'offre souvent pas la recherche « classique ».

a) Production de connaissances

On peut distinguer quatre types de connaissances :

1. les connaissances scientifiques qui obéissent à des procédures de validation par les pairs dans le monde académique ;
2. les connaissances pour l'expertise qui sont orientées vers l'action et la décision (ex. : évaluation des risques, homologation de produits, évaluation de la dangerosité d'un individu, évaluation juridique d'une situation, ...)
3. les connaissances d'usage relatives à l'utilisation de certains dispositifs, procédures et savoir-faire professionnels (ex. : utilisation d'un logiciel, savoir-faire technique lié à la réalisation d'un plan d'aménagement urbain, technique de management, ...)
4. les connaissances de type expérientiel liées au vécu individuel et subjectif de certaines situations (ex. : maladie chronique, fréquentation en tant qu'utilisateur d'un service d'aide sociale, vécu d'un fonctionnaire des situations de conflits avec les usagers d'un service public, ...).

La frontière entre ces différentes formes de connaissances peut dans certains cas s'avérer difficile à tracer, la production de connaissances scientifiques, par exemple, mobilisant également des savoirs d'usage et des savoirs expérientiels. Dans le contexte d'un partenariat de recherche collaborative, avoir à l'esprit ces quatre types de connaissances aide à articuler le critère d'excellence académique (essentiel pour les partenaires scientifiques) à ceux de la pertinence et de la robustesse sociale (essentiels pour les partenaires de terrain).

Une connaissance scientifique peut être dite « socialement robuste » si : 1) sa validité a été testée dans le laboratoire et dans le monde extérieur ; 2) sa production a impliqué une large variété d'acteurs au-delà des seuls experts du monde académique : usagers, riverains, patients, groupes concernés, ... ; 3) si elle résulte d'une série répétée de tests et d'épreuves visant à l'affiner et à la rendre plus pertinente pour l'ensemble des acteurs.²

b) Résolution d'un problème/conflit

Certains projets peuvent viser explicitement la résolution d'un problème spécifique comme un conflit ; ce genre de situation pouvant grandement bénéficier de la mobilisation conjointe de connaissances scientifiques, d'usages et de savoirs expérientiels. Le milieu académique peut offrir un espace de discussion neutre et un apport scientifique, fondé sur une approche objective et documentée des composantes d'une situation conflictuelle. Cette base permet aux parties prenantes de disposer d'outils de résolution fondés sur une approche favorisant la mobilisation des connaissances pertinentes. A noter que les connaissances pertinentes pour la résolution d'un problème peuvent venir de l'ensemble des partenaires et pas seulement de l'université. Cette dernière peut par contre apporter le cadre nécessaire à leur mobilisation conjointe.

c) Échange de savoirs

Des scientifiques peuvent apporter une base conceptuelle nécessaire à la réalisation de la mission de leurs partenaires de terrain (par exemple dans le cadre de formations) comme ces derniers peuvent apporter en retour une expertise métier dans la réalisation de recherches ou dans le cadre d'enseignements universitaires.

² Définition adaptée de Nowotny H., « Democratising expertise and socially robust knowledge », *Science and Public Policy*, volume 30, number 3, June 2003, pages 151-156, Beech Tree Publishing, 10 Watford Close, Guildford, Surrey GU1 2EP, England.



Gouvernance

Une gouvernance définie préalablement et de manière explicite est une clé de succès d'un projet inscrit dans une collaboration interinstitutionnelle, au même titre que pour tout projet. Dans votre cas de figure, il est nécessaire de s'assurer de mécanismes de représentativité équilibrée des parties à tous les niveaux requis. Ceci pour garantir leur adhésion et créer la confiance que le projet aboutira aux résultats escomptés par chacun. Il s'agit également de s'assurer de l'ancrage institutionnel afin que le projet résiste à d'éventuels changements de personnes. Le défi final consiste à concilier les habitudes et modalités de fonctionnement divergentes des partenaires.

Comment est organisée la conduite du projet ?

- Qui de chaque côté engage son institution auprès du partenaire ?
- Qui a la compétence de se mettre d'accord sur la finalité de la collaboration et ses modalités de réalisations ?
- Qui décide de l'allocation des ressources du projet ?
- Qui a autorité pour engager le projet auprès de parties tierces au projet ou intégrer celles-ci dans le projet ?
- A qui sont confiés le rôle de chef de projet et les autres tâches nécessaires à sa réalisation ?
- Quelles sont les modalités d'interaction entre les partenaires tout au long du projet ?
- Comment est organisée la co-direction ?
- Quel est le mécanisme de réajustement en cas d'insatisfaction d'un partenaire à propos de la contribution de l'autre ?

Comment vous assurez-vous que le projet avance selon un planning convenu ?

- Qui est chargé a) de fixer et b) de valider les étapes de l'avancement du projet ?

- Qui est chargé de s'assurer que ces étapes sont respectées ?
- Qui est chargé de prendre les mesures d'adaptations éventuellement requises ?
- Quelle est la part laissée à l'imprévu, la réorientation ou tâtonnement propres à la démarche scientifique ? Comment est-elle gérée ?

Quelles sont les garanties que votre institution et celle de votre partenaire apportent à votre projet tout le soutien dont vous avez besoin ?

- Les partenaires peuvent-ils garantir la caution de leur hiérarchie, indispensable pour mener le projet à bien et trouver un appui en cas d'obstacle éventuel ?
- Le projet est-il suffisamment ancré dans l'institution de chaque partenaire pour que sa pérennité et son impact ne dépendent pas de la disponibilité à bien plaire d'individus particuliers ?
- Les contraintes institutionnelles respectives ou imposées par un éventuel organe de financement sont-elles identifiées, explicitées et acceptables pour chacun des partenaires ?

3

Contributions et modalités de financement

Après avoir défini l'objectif et la gouvernance de votre projet, il faudra déterminer quelles sont les contributions de chaque partenaire en nature et en espèces, voire quelles ressources doivent être trouvées en externe et à quelles conditions. Un partenariat n'implique pas forcément une parité des contributions, à plus forte raison du fait que les bénéfices acquis par les uns et par les autres pourront avoir une valeur différente, ce qui n'est pas un problème aussi longtemps que chacun y trouve son compte. Dans certains cas il faudra évaluer l'opportunité de donner une valeur à toutes les contributions, également celles en nature, pour pouvoir faire état de manière chiffrée de la valeur des investissements respectifs.

De quelles compétences avez-vous besoin pour réaliser votre projet ?

- A quel partenaire appartient-il d'apporter quelles compétences ?
- Comment les compétences métiers sont-elles distinguées des compétences scientifiques et vice-versa ?
- Auprès de qui faut-il trouver les compétences dont ne disposent pas les partenaires ? A quelles conditions ?

Comment votre projet est-il budgété et géré sur le plan comptable ?

- Le budget fait-il partie d'un accord entre tous les partenaires ? Est-ce qu'il permet de faire un reporting ?
- Le budget est-il soumis à des exigences spécifiques (ex. : reporting) ? Si oui, lesquelles ?
- Où est-ce que les ressources sont gérées ? Comment et par qui ? Qui paie les factures et les approuve ?

Quelle disponibilité attendez-vous de votre partenaire et lui proposez-vous en retour ?

- A quelle disponibilité chaque partenaire peut-il/doit-il s'engager envers son partenaire, également pour aider celui-ci à répondre à des besoins qui lui sont propres (promotion/valorisation auprès de son propre public) ?
- Quel est le temps (nombre d'heures de travail) requis de part et d'autre pour la réalisation du projet ?
- Chaque partenaire peut-il s'engager fermement à assurer la disponibilité voulue de toutes les personnes qu'il implique dans la réalisation du projet ?

Qui paie quoi, avec quel argent et à quelles conditions ?

- Quelles sont les contributions de chaque partenaire a) en nature b) financière ?
- Est-il nécessaire pour le projet d'établir une évaluation chiffrée des contributions en nature ?

- En cas de financements de tiers alloués au projet, comment est décidée la répartition des ressources ?
 - Sous quelle forme la répartition des ressources est-elle explicitée et convenue (chapitre de convention, annexe) ?
 - A qui incombe-t-il au sein de la collaboration d'aller chercher quel financement auprès de quelle source ?
- Y a-t-il des limitations déontologiques, stratégiques ou politiques par rapport à la nature des sources de financement ; telle source est-elle acceptable pour les deux partenaires ?
 - Y a-t-il des conditions attachées à tel financement ? Sont-elles acceptables pour les deux partenaires ?

4

Exploitation et valorisation des résultats

On ne peut pas attendre l'arrivée des résultats, que chacun sera heureux de s'approprier, pour définir qui en sera formellement propriétaire et maître de leur exploitation, valorisation et communication. Ces points, qui doivent être formalisés dès le lancement de la collaboration, concernent tant la forme et le type de produits requis pour atteindre les objectifs fixés selon la partie 1 de ce document, que les modalités d'exploitation, de valorisation et de communication des résultats. Cette réflexion permettra également d'explorer toutes les occasions offertes par les résultats obtenus.

Que voulez-vous produire et sous quelle forme ?

- Les deux parties sont-elles d'accord sur la nature et la forme des livrables nécessaires pour répondre aux objectifs communs ou respectifs du projet ? (cf. encadré)

Comment gérez-vous les questions de propriété intellectuelle des résultats de votre collaboration ?

- Quel partenaire peut-il prétendre à la propriété exclusive ou partagée de quels produits de la collaboration ?
- Sous quelle forme cette propriété/droits sont-ils publiés ou déclarés ?
- Comment doit-il être fait état des contributions respectives au projet (ex. : qualités et fonctions, *authorship*, signatures, logos, ...) ?
- Quels sont les mécanismes d'approbation des différents usages des produits de la collaboration ?

Qui communique autour du projet et comment ?

- Qui a compétence sur la communication du projet ?
- Qui a l'autorité de communiquer quels éléments auprès de quels publics ?
- Y a-t-il accord sur l'exploitation que chaque partenaire entend faire du projet en matière de communication ?
- Y a-t-il des freins à la communication (embargo, données confidentielles) ou au contraire des impératifs (agenda politique) ?
- Y a-t-il une segmentation des publics (internes, professionnels/scientifiques, grand public, etc.) soumis à un calendrier circonstancié ?
- Y a-t-il accord sur les ressources du projet investies dans sa communication ?

Ce qu'il faut savoir :

La production de **publications scientifiques** issues de projets en collaboration avec un partenaire public, associatif ou privé correspond à un besoin évident de valorisation de la collaboration par les chercheurs et chercheuses de l'UNIL.

Parallèlement à de telles publications, les projets conjoints déboucheront souvent sur la formulation de **recommandations**. Ces préconisations qui doivent renforcer la mise en œuvre de politiques publiques de qualité seront élaborées dans la mesure du possible conjointement entre les partenaires. Si une **méthodologie** est utilisée par l'un des partenaires dans le cadre du projet, il s'efforcera dans la mesure du possible de faire en sorte de transmettre à l'autre partenaire les connaissances nécessaires à sa mise en œuvre ultérieure. Ceci correspond à l'idéal de la recherche collaborative et de la recherche-action qui vise non seulement le transfert de résultats, mais également **l'échange et la pérennisation de compétences et de savoirs faire**.

Les **analyses des situations et des résultats** seront dans la mesure du possible produites conjointement par les partenaires de manière à assurer la plus grande « robustesse sociale » et le plus fort degré de pertinence possibles des analyses.

La collaboration peut consister également à la mise en place d'un **processus** qui sera ensuite repris à l'issue de la collaboration (ex. : protocole de consultation citoyenne, protocole de co-design, démarche de santé communautaire, ...).

Les projets peuvent aussi viser la conception collaborative d'un **prototype** qui sera testé dans le cadre ou à l'issue du projet de collaboration (ex. : prototype de logiciel, prototype de signalisation urbaine, prototype de capteur visant à analyser des polluants atmosphériques ou l'activité des personnes, prototype d'indicateur qualitatif ou quantitatif, ...).

Les projets peuvent déboucher sur la **production de contenus culturels et pédagogiques** (expositions dans le contexte muséal ou urbain, médiation culturelle, document pédagogique dans le cadre d'une campagne de prévention, ouvrage de librairie, ...).

Modalités d'usages des résultats :

Communication : elle peut se décliner en notoriété (se faire connaître du grand public), viser la mobilisation de partenaires et de ressources, gagner à la cause, faire valoir l'idée défendue par le projet auprès des autorités ou du grand public, etc.

Valorisation : C'est l'ensemble des activités qui permettent de mettre les résultats d'un projet de recherche à disposition d'acteurs sociaux concernés et du large public, pour qu'ils puissent en faire un usage propre. Par ce transfert on vient compléter les critères d'excellence développés dans le monde académique par des critères de pertinence et de robustesse sociale.

Exploitation : mise en valeur des résultats en fonction des objectifs qui avaient été déterminés. Pour un chercheur, il s'agit de publier dans une revue scientifique ou d'intégrer les résultats dans une recherche plus large ou dans le cadre d'un enseignement. Pour les acteurs de terrain, il s'agit d'activer une politique, une pratique administrative, de conception, ou culturelle, étayée par les nouvelles connaissances développées.

5

Respect des règles déontologiques

Dans le cadre d'une collaboration, chaque partenaire peut être soumis à des règles de fonctionnement éthiques ou déontologiques propres à son domaine d'activité, qui peuvent constituer un embarras pour l'autre partenaire. Un chercheur peut être intéressé par des données obtenues lors d'un recensement, qu'un service produisant des statistiques ne pourra lui livrer qu'avec d'importantes restrictions. Le principe de liberté académique veut que le chercheur puisse publier les résultats d'une recherche scientifique, quand bien même celle-ci irait à l'encontre des résultats escomptés par un partenaire public ou privé. Il est donc nécessaire que chaque partenaire énonce les règles auxquelles il est tenu de se soumettre dans la réalisation de la collaboration et que leur respect soit formalisé dans un document signé par l'ensemble des parties.

A quelles règles déontologiques devez-vous vous soumettre, vous et votre partenaire, pour la bonne réalisation de votre projet ?

Les règles déontologiques auxquelles chaque partenaire est soumis sont-elles explicites et prises en compte par tous les partenaires ?

- Confidentialité et secret de fonction.
- Garantie de la liberté académique pour les chercheurs engagés.
- Déclaration des conflits d'intérêts.
- Accès, usage, propriété, archivage et protection des données
- ...

La liberté académique est la liberté conférée aux scientifiques de mener et publier leur recherche sans subir de pressions économiques, politiques ou autres.

Pour la gestion des données de recherche consulter : <https://uniris.unil.ch/researchdata/>



Formalisation des termes de la collaboration

Les cinq premiers chapitres de ce vade-mecum vous auront permis d'explicitier les conditions à remplir pour garantir une collaboration harmonieuse et susceptible d'atteindre les résultats escomptés. La rédaction d'un document qui fixe les points sur lesquels vous vous serez mis d'accord est une façon d'explicitier tous les éléments critiques, dont l'omission ou un présupposé tacite pourrait par la suite constituer un risque pour la collaboration et ses objectifs. La forme du document est fonction du niveau de complexité du montage requis, simple e-mail pour une intervention dans un cours, contrat d'une ou deux pages pour un stage, ou véritable descriptif de projet conventionné pour un projet impliquant plusieurs partenaires.

Une fois que votre projet est explicitement défini comment le formalisez-vous ?

- Quels documents formels faut-il établir pour garantir une base stable et sûre à la collaboration ? (ex. : contrat, convention, document de soumission de projet, descriptif de projet, ...)
- La collaboration induit-elle des engagements légaux ? (ex. : contrat de travail/de stage, contrat de mandat, prestation rémunérée, engagement d'un prestataire externe, production de livrables soumis à licences et droits d'auteurs,...)
- Qui a compétence de part et d'autre pour engager valablement son institution par sa signature ?

Contact :

interact@unil.ch

www.unil.ch/connect

Ce document a été élaboré par le groupe de projet Interact, animé par le Secrétariat général de l'UNIL, avec la contribution de l'Interface sciences-société et le Bureau du développement et des relations extérieures de la Ville de Lausanne.