



PARTENARIATS INTERNATIONAUX : PROCESSUS POUR UNE ANALYSE DE RISQUES

Auteur-es COPIL Partenariats internationaux

Destinataire-s Rectorat et Comité directeur

Date 19.06.2025

I/ PÉRIMÈTRE

Sont concernés par l'analyse de risques, les partenariats internationaux *institutionnels*, quelle que soit leur nature. Par partenariat institutionnel, on entend une collaboration formalisée entre la HES-SO et une ou plusieurs institutions externes (académiques, publiques ou privées), impliquant un engagement (e.g., échange d'étudiant-es, memorandum of understanding - MoU, programmes conjoints, etc.) et encadré par un accord officiel signé par une autorité habilitée. Pour la HES-SO, cela se concrétise par la signature de la rectrice. Sont également concernés les partenariats sectoriels qui engagent une haute école avec une faculté ou département d'une université/haute école. La signature ici reste au niveau de la direction de la haute école.

Ne sont pas concernées les collaborations qui ne sont pas cadrées par un partenariat au niveau d'une l'institution ou de l'une de ses composantes (faculté, département, etc.), comme les collaborations individuelles, les collaborations dans le cadre de projets de recherche, les échanges ponctuels, les participations à des colloques, etc., ni les partenariats indirects (partenaires d'une institution partenaire). Le guide en préparation contiendra cependant des conseils à l'intention du personnel d'enseignement et de recherche (PER) pour l'évaluation des risques et la prise de décision, tant en ce qui concerne les thématiques de recherche que les partenaires potentiels pour des projets.

Le COPIL propose un processus en deux étapes :

- 1) une auto-évaluation préliminaire par l'entité porteuse du (projet de) partenariat sur la base de quatre questions OUI/NON relatives à la situation dans le pays concerné et
- 2) une évaluation approfondie par le Dicastère en charge (Enseignement ou Recherche&Innovation), avec l'appui de l'entité signataire, sur la base d'une grille d'analyse.

La phase d'auto-évaluation préliminaire permet d'identifier les risques potentiels majeurs en lien avec la sécurité, l'autoritarisme, la liberté académique et les droits humains, nécessitant une analyse approfondie avant d'engager ou de poursuivre une collaboration.

L'évaluation approfondie permet d'étendre l'analyse des risques et de s'assurer que des mesures de mitigation adaptées seront, cas échéant, mises en place pour garantir l'alignement avec les valeurs et les normes de la HES-SO. A défaut, elle permettra de justifier le refus, la suspension ou la résiliation d'un partenariat.





III/ AUTO-ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE

Responsable : Entité HES-SO porteuse du projet de partenariat (Haute école, Domaine, Rectorat)
Livrible : Questionnaire rempli (4 questions)
Objectif : Identifier les risques potentiels majeurs nécessitant une analyse approfondie avant d'accepter ou de maintenir une collaboration

Sont soumis à l'auto-évaluation préliminaire :

- 1) les nouveaux partenariats, conclus par une haute école de la HES-SO et/ou le domaine et/ou le Rectorat, ainsi que les partenariats existants lors de leur renouvellement, à l'exclusion des accords conclus avec une institution active dans un pays de l'Union européenne resp. de la zone de confiance de la Convention de Lisbonne (le dicastère Enseignement informe des éventuels cas particuliers p. ex. la Hongrie), et
- 2) les partenariats existants, avant la date prévue pour leur échéance ou leur renouvellement, si un changement majeur se produit en lien avec les questions A1-A4 ci-dessous.

La focalisation sur les critères liés au pays permet d'identifier rapidement des risques majeurs qui peuvent compromettre la collaboration. Un OUI à l'une ou plusieurs de ces questions ne signifie pas nécessairement que le partenariat ne pourra pas avoir lieu, mais il justifie une évaluation approfondie y compris du partenaire. Cette analyse permet de s'assurer que les risques sont correctement identifiés, et que des mesures de mitigation adaptées seront mises en place pour garantir l'alignement avec les valeurs et les normes de notre institution.

Questions :

- **A1** : Le pays présente-t-il des risques sécuritaires, notamment liés à un conflit armé ou une occupation militaire ?

Source 1 : [DFAE](#)

Procédure : Accéder à la rubrique "Conseils pour les voyages & représentations", puis sélectionner le pays concerné via "Sélection de pays et territoires". Examiner les avertissements, risques, et recommandations en matière de sécurité.

Source 2 : [RULAC – Conflits armés](#)

Procédure : Accéder à la carte interactive et filtrer par « Conflicts » ou « Countries ».

- **A2** : Le pays est-il considéré comme autoritaire (indice < 4) ?

Source : [Democracy Index](#)

Procédure : Télécharger le rapport annuel et consulter le Tableau 2, pages 15 à 21 et la carte, p. 12 pour identifier les pays se trouvant dans la catégorie "autoritaires" (i.e., index < 4).





- **A3** : La liberté académique y est-elle fortement limitée (indice < 0.4) ?

Source : [Academic Freedom Index](#)

Procédure : Sélectionner le pays concerné dans la carte interactive.

- **A4** : Le pays est-il soupçonné de violations graves du droit international humanitaire ou des droits humains ?

Source : [Amnesty International](#)

Procédure : Consulter la liste des pays indiqués dans la carte “Les crimes les plus graves commis dans le monde en 2024”

Décision :

- **Si réponse OUI à l'une des questions** → L'évaluation approfondie est requise (*due diligence* institutionnelle et analyse du cadre spécifique du partenariat).
- **Sinon** → L'évaluation approfondie n'est pas nécessaire, sauf en cas de doute persistant.

III/ EVALUATION APPROFONDIE

Responsable : Dicastère, avec l'appui de la partie signataire

Livrable : Grille d'analyse complétée + Recommandation

Objectif : Effectuer une analyse détaillée des risques associés à un partenariat afin de déterminer s'il peut être accepté ou maintenu (avec ou sans mesures de mitigation, en fonction de la situation) ou doit être refusé, suspendu ou résilié, tout en approfondissant la compréhension des enjeux spécifiques.

La phase d'auto-évaluation posait des questions OUI/NON, permettant un premier tri. Dans cette deuxième phase, on cherche à approfondir les points sensibles identifiés. L'évaluation approfondie doit permettre :

- de nuancer les réponses obtenues lors de l'auto-évaluation ;
- de fournir les éléments utiles à la décision (positive ou négative) ;
- d'identifier des mesures de mitigation lorsque des risques sont présents ;
- et, le cas échéant, de justifier une décision positive, même en présence de zones de vigilance.

Cette partie du processus se déroule en trois ou quatre étapes, à réaliser dans un **délai de deux mois maximum** à compter de la soumission du dossier :

1. Evaluation par le dicastère :

Le dicastère (ENS / R&I) réalise une évaluation approfondie en s'appuyant sur la grille d'analyse (voir infra section IV). Une expertise interne ou externe peut être sollicitée si nécessaire.





Le dicastère consulte la partie signataire qui peut amener tout élément complémentaire en soutien à la prise de décision. L'objectif est de parvenir à un consensus permettant une décision éclairée et partagée.

2. **Recommandation du dicastère et avis de la partie signataire :**

Le dicastère émet une recommandation sur la base de l'analyse approfondie. Cette recommandation apporte des éléments permettant d'estimer le rapport risques / bénéfiques et de prendre une décision éclairée.

La direction de la haute école (partie signataire) prend connaissance de la recommandation et peut formuler un avis motivé, en intégrant, le cas échéant, des éléments contextuels, stratégiques ou opérationnels supplémentaires.

Deux cas de figure peuvent alors se présenter :

- Si la partie signataire et le dicastère sont en accord, la partie signataire prend la décision sur la base de l'ensemble du dossier et de la recommandation du dicastère.
- En cas de divergence sur l'analyse et la recommandation (par exemple sur l'évaluation des risques ou les mesures proposées), le dossier est transmis à un comité consultatif.

3. **En cas de divergence sur l'analyse et la recommandation, saisie du comité consultatif :**

En cas de divergence persistante entre le dicastère et la partie signataire, le dossier est transmis à un comité consultatif chargé d'émettre un avis indépendant permettant d'éclairer la décision finale.

Ce comité est composé comme suit :

- Une partie fixe de trois membres, sélectionné·es pour leurs expertises en lien avec les dimensions de la grille d'évaluation (par exemple : éthique, relations internationales, etc.) ;
- Un·e étudiant·e ;
- Deux membres invité·es au maximum, désigné·es en fonction des spécificités du dossier (par exemple : expertise thématique ou connaissance du contexte régional concerné).

Le recours à ce comité vise à limiter les angles morts et les biais potentiels, tout en garantissant la prise en compte d'une diversité de perspectives. Le comité ne prend pas de décision. Son avis est transmis aux parties concernées et intégré à la documentation en vue de la décision finale.

4. **Décision :**

Sur la base de l'ensemble du processus (analyse, recommandation et, le cas échéant, avis du comité), la partie signataire prend la décision qui peut être soit d'accepter ou maintenir le partenariat, soit de le refuser, le suspendre ou le résilier.

Cas particulier : Si, sur la base de l'analyse approfondie menée à l'aide de la grille, le dicastère identifie un **risque élevé pour la réputation institutionnelle** de la HES-SO,





notamment en lien avec des questions éthiques, de transfert de technologies ou de connaissances, ou de droits humains, il peut proposer que la décision finale soit prise par le Rectorat, avec un préavis du Comité directeur. Un risque réputationnel se caractérise par la probabilité d'un impact significatif sur l'image, les valeurs ou la crédibilité de la HES-SO, pouvant affecter ses relations avec ses parties prenantes.

Si le partenariat est accepté ou maintenu :

- Mesures de mitigation : Pour les risques identifiés, des mesures de mitigation spécifiques sont définies par la partie signataire en tenant compte des recommandations émises. Ces mesures peuvent concerner à la fois le partenariat lui-même, les personnes impliquées, ainsi que les actions de communication nécessaires pour assurer la transparence et la gestion des risques de manière appropriée.
- Suivi et monitoring : Un suivi continu est assuré par la partie signataire pour garantir que le partenariat reste conforme aux normes éthiques, juridiques et sécuritaires. Des points de situation avec le dicastère (ENS / R&I) sont également prévus annuellement.

Si le partenariat est refusé, suspendu ou résilié : Communication des motifs et fermeture du dossier.

Note sur la communication et la transparence :

Indépendamment de l'issue de l'évaluation, la communication et la transparence sont essentielles pour assurer la légitimité et la compréhension des décisions. Il est crucial d'explicitier le cadre particulier du partenariat, en mettant en avant les éléments clés qui justifient la décision. Une justification claire, documentée et proactive des choix effectués permet d'anticiper d'éventuelles interrogations et de garantir une approche rigoureuse et responsable.

IV/ GRILLE D'ANALYSE

La grille d'analyse (voir annexe 2) servant de base à l'évaluation approfondie s'inspire des sources suivantes : [Guide](#) de swissuniversities de 2022, [rapport](#) de l'UNIL de 2025, [processus de l'ULB](#) pour l'examen des partenariats internationaux (pages web mises à jour en mai 2025), [recommandations des universités flamandes](#) de 2019 pour l'implémentation des droits humains. Elle constitue un outil d'aide à la réflexion et à la décision dans le respect des compétences de chacun.

Cette analyse approfondie se base sur les six dimensions suivantes :

1. Finalité et forme de la collaboration
2. Liberté académique et autonomie institutionnelle
3. Aspects légaux et éthiques
4. Droits humains
5. Transfert de connaissances et de technologies
6. Sécurité des personnes

Ces dimensions peuvent avoir un impact sur la réputation de la HES-SO, élément à considérer également, cas échéant.

La grille vise à soutenir une évaluation structurée, transparente et documentée des collaborations internationales. Elle permet de distinguer clairement les faits observés, leurs sources, et les





implications pour le projet ou l'institution. Des questions complémentaires pour guider les réflexions sont disponibles dans le guide (en cours de rédaction).

Selon le contexte, il ne sera pas toujours possible de répondre à l'ensemble des questions.

