

# Vérification diligente et conformité des partenariats ou financements externes

**D. Allès (Vice-présidente de l'Institut national des langues et civilisations orientales) – fiche issue du guide développé sur cette thématique au sein de l'Inalco (2024).**

Les partenariats et financements externes, notamment mais non-exclusivement étrangers, sont l'une des modalités les plus évidentes de stratégies d'influence ou d'ingérence visant les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Ces derniers ont besoin d'objectiver leur prise de décision en s'appuyant sur des informations précises et comparables. La formalisation de procédures de "due diligence" (vérification diligente) et de "compliance" (conformité) permet de rappeler les lignes-rouges fixées par les instances de l'établissement et le cadre légal dans lequel s'inscrit son activité, d'évaluer les éventuels risques liés à un partenariat, d'apprécier la capacité des porteurs d'un projet à circonscrire ces derniers, et d'évaluer l'évolution d'un partenariat à l'aune de ses engagements initiaux.

## Problématique

Comment objectiver l'analyse des risques et des modalités de prévention des contraintes inhérentes à un partenariat privé et/ou international ?

## Objectifs

Développer une procédure efficace de "vérification diligente" pour examiner la conformité d'un projet de partenariat avec les valeurs de l'établissement et son indépendance



## CADRE THÉORIQUE ET DÉFINITIONS DES FONDAMENTAUX

Incités à augmenter la part des ressources propres dans leurs budgets et à mener des initiatives en partenariat avec des acteurs publics et privés, français ou internationaux, les établissements d'ESR sont fréquemment amenés – directement ou par l'intermédiaire de leurs fondations – à signer des conventions de partenariat ou de mécénat, permettant d'initier de nouvelles activités ou de transférer des sommes parfois importantes pour le financement de chaires professorales ou de projets de recherche, l'achat d'équipements ou encore l'organisation d'événements.

Lorsqu'ils s'insèrent dans une stratégie d'influence ou d'ingérence, de tels partenariats et financements peuvent viser à orienter des travaux voire la politique d'une institution, à capter des données de recherche ou des données personnelles, à influencer les enseignants, chercheurs, étudiants ou encore à blanchir la réputation de l'organisme ou de l'individu financeur au détriment de celle de l'établissement.

Si les partenariats et financements les plus importants doivent en principe être votés par les instances centrales des établissements, ces dernières se trouvent souvent placées face à des dilemmes décisionnels, faute d'instruments permettant d'objectiver leur analyse. La mise en place d'une procédure de conformité et de "vérification diligente" (due diligence) offre une réponse efficace à cet enjeu, et permet par ailleurs d'anticiper les questions susceptibles d'accompagner la signature de telles conventions. Issue du monde de l'entreprise, la pratique consiste en une méthode d'évaluation de la pertinence et des risques, matériels, éthiques ou réputationnels, liés à un projet ou à une collaboration avec un autre acteur. Elle peut être appliquée dans le cadre universitaire pour systématiser la procédure d'évaluation des partenariats internationaux comme les opportunités de financements privés ou étrangers, que ces derniers soient à vocation philanthropique ou qu'ils concernent un projet ciblé de recherche, d'acquisition d'équipements ou de formation partenariale.



## OUTILS ET LEVIERS D'UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION ET D'ENDIGUEMENT

### Mise en œuvre : développer une procédure efficace

Pour être pleinement utile, la procédure de due diligence doit avoir trois objectifs :

- **expliciter et rappeler les valeurs et lignes-rouges de l'établissement**, pour le porteur du projet et son partenaire ou financeur, comme pour les acteurs amenés à en évaluer l'opportunité ;
- **évaluer les éventuels risques** que le projet serait susceptible de faire peser sur la réputation, l'indépendance, la qualité et la sécurité des activités d'enseignement et de recherche menés au sein de l'établissement ou de ses équipes de recherche ;
- **apprécier la capacité du porteur de projet à circonscrire ces risques** le cas échéant, et clarifier les étapes de mise en œuvre d'une **procédure de ré-évaluation régulière** des contraintes associées au projet.

Sur le plan matériel, la procédure se traduit par un questionnaire, qui doit être adapté aux valeurs, préoccupations et lignes-rouges propres à chaque établissement.

Celui-ci est généralement composé d'éléments factuels et d'éléments analytiques :

**Les éléments factuels** donnent lieu à des réponses télégraphiques :

- informations générales sur l'identité, le statut, le financement et les dirigeants du partenaire ;
- réputation, autres partenariats et éventuels litiges en cours ;
- existence de politiques et procédures en matière d'éthique, de conformité légale et réglementaire ou de conflits d'intérêt ;
- informations relatives au projet, à son évaluation et à sa supervision, et garanties d'indépendance offertes par le partenaire.

**Les éléments analytiques peuvent se présenter sous la forme d'un tableau** permettant d'estimer, pour chaque critère et ligne-rouge, **les éventuels risques, tout en ouvrant la possibilité d'explicitier les dispositions visant à les circonscrire** :

Exemple de ligne rouge / domaine évalué	Convergence avec les principes de l'établissement, ou absence de risque	Risque limité ou contrôlé (préciser)	Risque significatif (préciser les mesures de mitigation)	Risque important (préciser)
<b>Liberté académique et indépendance de la recherche</b> Ex. organisme public d'un État auteur d'ingérences dans la recherche ou à d'atteintes à la liberté d'expression				
<b>Pluralisme et diversité linguistique, culturelle et confessionnelle</b> Ex. organisme finançant par ailleurs des programmes à vocation prosélyte				
<b>Respect du droit international et de la résolution pacifique des différends</b> Ex. organisme public d'un État auteur de crimes relevant de la juridiction de la CPI				
<b>Égalité femmes/hommes</b> Ex. prises de position des dirigeants contre les droits des femmes				
<b>Responsabilité sociale et environnementale</b> Ex. financements issus d'industries extractives ; pratiques en matière de droit du travail				

Sur le plan procédural, le questionnaire doit être rempli par le porteur de projet sur la base des informations dont il dispose et qu'il pourra compléter en lien avec le partenaire potentiel.

Il fera ensuite **l'objet d'un avis motivé, rédigé par une à trois personnalités qualifiées** au sein de l'établissement (ex. FSD, VP Organisation/Pilotage, VP-RI, Référent Déontologue/Intégrité, etc.), qui sera visé par le Président de l'établissement préalablement à toute transmission aux instances compétentes (Président ; Conseil d'administration ; Conseil scientifique) pour entériner la signature de la convention de partenariat.



Le processus de rédaction des réponses au questionnaire doit pouvoir servir de base à un échange avec l'une des personnalités qualifiées, qui pourra guider le porteur de projet dans l'identification des risques et/ou la négociation de mesures visant à les endiguer.

#### Issues possibles

En fonction de l'importance du financement proposé, du degré de transparence des informations renseignées et du risque identifié, l'examen de la demande peut déboucher sur quatre catégories d'avis :

- avis favorable (absence de risque ou risque raisonnable) : transmission directe du projet de partenariat à l'instance de validation et préconisation de vote positif ;
- avis suspendu (manque d'informations) : demande d'informations complémentaires préalablement à une éventuelle transmission du projet à l'instance de validation ;
- avis réservé (risque significatif et/ou insuffisamment circonscrit) : présentation du projet par son porteur devant l'instance de validation ;
- avis défavorable (risque important et non-circonscrit) : non-transmission à l'instance de validation et abandon du projet de partenariat.

#### Procédure de révision et réévaluation du partenariat

L'établissement doit prévoir une révision régulière de l'évolution de chaque partenariat et de la conformité de sa mise en œuvre avec les critères d'évaluation et les dispositifs de limitation des risques présentés par le porteur de projet.

Afin de sécuriser la procédure, la convention doit prévoir la possibilité d'une révision régulière de la mise en œuvre du partenariat et la possibilité d'en revoir les termes, voire de le révoquer, en cas d'évolution défavorable ou de dégradation des conditions de sa mise en œuvre.



## APPLICATIONS ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS

- **La procédure de vérification diligente et de conformité doit trouver un équilibre entre précision et simplicité**, afin de ne pas dissuader les porteurs de projets, de ne pas allonger à l'excès les délais de prise de décision, et d'éviter de susciter des logiques de contournement ;
- **la formulation des domaines d'évaluation de la convergence entre le projet et les valeurs ou lignes-rouges doit être adaptée aux particularités de chaque établissement** et être abordée comme une occasion de rappeler des éléments clés de la politique de l'établissement ;
- **comme pour toute décision par les pairs et ayant une portée individuelle, il est souhaitable d'anticiper d'éventuels conflits d'intérêt** en prévoyant par exemple que l'évaluation des réponses apportées au questionnaire puisse être dépaysée, à la demande du porteur de projet ou à l'initiative de l'un des acteurs en charge de son analyse, auprès de collègues exerçant des responsabilités similaires au sein d'un autre établissement ;
- le questionnaire formant la base de la **procédure de diligence est un document de travail interne**, dont le résultat ne doit pas être rendu public, afin d'assurer la plus grande transparence possible de la part du porteur de projet vis-à-vis de son institution ; à l'inverse, les mesures d'encadrement des risques et d'évaluation du partenariat, susceptibles de résulter des recommandations formulées à l'issue de cette procédure, doivent être consignées dans la **convention de partenariat qui constitue un document public et communicable** à l'issue de son adoption par les instances de l'établissement.

**Des outils pour agir**

- ▮ Exemple – Fiche de procédure Inalco : Vérification diligente et conformité des partenariats et financements externes.
- ▮ Exemple – University of Oxford Global Research, "[Due diligence guidance](#)", 2024.
- ▮ Exemple – Edinburgh University Research Office, "[Working with overseas partners: Understanding due diligence](#)", 24 janvier 2024.

**Références théoriques à mobiliser pour aller plus loin**

- ▮ NewsTank, "Contrats de mécénat dans l'ESR: 'plus de transparence peut aider à regular le système' (Academia) », Actualité n°342710, 29 octobre 2024.
- ▮ GANESAN Arvind, « University funds. Giving due diligence its due significance », in. Transparency International, Navanethem Pillay (ed.), Global corruption report: Education, 2013, Routledge.
- ▮ CHU Tammy F., "[The complex challenge of foreign interference in research administration and compliance](#)", Research management review, vol. 24, no.1, 2020
- ▮ EVANS, G. Due Diligence, [Higher Education Funding and CMI Ltd.](#) High Educ Policy 17, 89–99 (2004).w

**Étude de cas – Due diligence**

La Professeure Bobrina, professeure des universités en anthropologie au Collège pluridisciplinaire d'excellence de Paris (CPEP) et spécialiste des cultures diasporiques dans le Zouristan Central, est contactée par le Fonds Unity in Plurality (FUiP), fonds philanthropique lié à un magnat de l'édition basé au Zouristan. Le FUiP est engagé en faveur de la promotion de la connaissance des minorités et du pluralisme culturel et religieux dans le monde. Il propose de financer une chaire de recherche sur la culture et la langue zourie, pratiquée avec quelques variations linguistiques au Zouristan, en Mordorie et en Nadonie. Le programme, financé à hauteur de 80 000 euros renouvelables chaque année durant cinq ans, visera à financer des études de terrain, à organiser des événements scientifiques et publics, et à financer la formation de jeunes chercheurs. Les avancées du programme seront conjointement évaluées par le conseil scientifique du FUiP et par celui du CPEP.

Après la mise en place du partenariat, le recrutement du premier doctorant financé par la Chaire donne lieu à un échange difficile entre le FUiP et la Pr. Bobrina, qui souhaitait recruter une jeune spécialiste de la population zourie de Mordorie. Pr. Bobrina obtient gain de cause mais s'inquiète des suites de l'évaluation de son programme par le conseil scientifique du FUiP, au sein duquel elle observe un biais en faveur de la promotion de la culture et de la langue officielles du Zouristan, au détriment d'une analyse scientifique de la diversité des Zouris et leur évolution différenciée dans la région et en diaspora. Malgré les liens probables entre les affaires du fondateur du FUiP et le gouvernement autoritaire du Zouristan, elle était initialement rassurée par l'engagement du FUiP en faveur du pluralisme, dont témoignait le financement de plusieurs programmes sur des minorités linguistiques ou religieuses dans d'autres régions du monde.

**Bilan :** En dépit de l'engagement affiché par le FUiP en faveur du pluralisme dans le cadre d'autres programmes, ce dernier s'avère être marqué par un fort biais en faveur du gouvernement du Zouristan, qui se traduit par la volonté de promouvoir des recherches favorables à ce dernier et à sa définition officielle de la langue et de la culture zouries. Ce biais se traduit par la pression exercée sur le contenu des projets menés dans le cadre de la chaire, de la formation doctorale aux événements publics et publications. La professeure Bobrina se trouve dans une situation d'autant plus inconfortable que la non-reconduction du financement annuel apporté par le FUiP entraînerait de facto la fin du contrat doctoral financé par le projet, plaçant sa doctorante en situation de précarité. Elle s'efforce de naviguer en réorientant la majorité de ses projets sur le Zouristan – ce qui n'est pas intrinsèquement problématique puisque celui-ci relève bien de ses domaines d'intérêt, mais qui a pour conséquence de limiter l'amplitude de l'expertise de son établissement, jusqu'alors l'un des rares à héberger des recherches sur les populations zouries de Mordorie et de Nadonie.

**Drapeaux-rouges :**

- le renouvellement annualisé d'un financement destiné à financer des contrats pluriannuels peut apparaître comme une manière pour le partenaire de faire pression, à échéances régulières, sur le contenu du projet ;
- la co-évaluation de la production scientifique du programme par un conseil propre à la Fondation, permet à celle-ci de s'ingérer dans le contenu des travaux menés, au-delà des obligations contractuelles de la cheffe de programme ;
- la cheffe de programme n'a manifestement pas obtenu de garanties contractuelles protégeant son autonomie en matière de recrutements ou de conduite de ses projets ;
- le contraste entre la perspective large et consensuelle annoncée par l'intitulé de la FUiP et le caractère restreint de ses intérêts effectifs aurait d'emblée dû susciter des interrogations, d'autant que la FUiP n'a pas encore développé d'autres accords de mécénat avec des établissements reconnus.

**Ce que l'établissement aurait dû anticiper :**

- établir une procédure de diligence et de conformité, fondée sur des critères fixes, préalablement à tout accord de mécénat ;
- s'assurer de l'explicitation des lignes-rouges de l'établissement par la porteuse du projet au partenaire ;
- identifier les critères de l'évaluation annuelle du projet par le partenaire et les conditions de son éventuelle révocation par l'une des deux parties.