

# Directive relative au développement et à la gestion des ententes partenariales

**Instance : Comité de régie**

	<b>Date</b>	<b>Résolution</b>
<b>Adoption</b>	23 janvier 2024	s. o.

---

**Prochaine révision** Janvier 2026

**Responsable** Vice-présidence à l'administration

## Table des matières

<b>Préambule</b>	<b>3</b>
<b>1 Énoncé de principe</b>	<b>3</b>
<b>2 Objectifs</b>	<b>4</b>
<b>3 Champ d'application</b>	<b>4</b>
<b>4 Cadre juridique</b>	<b>4</b>
<b>5 Définitions</b>	<b>4</b>
<b>6 Rôles et responsabilités</b>	<b>6</b>
<b>7 Dispositions générales</b>	<b>10</b>
<b>8 Modalités</b>	<b>10</b>
8.1 Support et accompagnement	10
8.2 Processus de développement et de gestion des Ententes	10
8.3 Cadrage du rôle de l'Université dans le Projet	12
8.4 Format de l'Entente	12
8.5 Budget du Projet	13
8.6 Capacités opérationnelles des directions sollicitées pour leur expertise	13
8.7 Niveau de service	13
8.8 Gestion des risques	14
8.9 Vérification juridique par le Secrétariat général	14
8.10 Inscription au registre interne des Ententes partenariales	14
8.11 Création de nouvelles unités administratives	14
8.12 Intérêts générés sur les montants versés par les Partenaires	15
<b>9 Responsable de l'application et de la mise à jour</b>	<b>15</b>
<b>10 Adoption et entrée en vigueur</b>	<b>15</b>

### Préambule

Dans le cadre des trois volets de sa mission universitaire - la formation, la recherche et création et les services à la collectivité - l'Université du Québec (ci-après « l'Université ») réalise des Projets en partenariat avec des ministères et des organismes du gouvernement du Québec, des établissements d'enseignement supérieur, des agences fédérales ainsi que d'autres entités gouvernementales ou à but non lucratif.

Ces Projets collaboratifs possèdent de façon systématique des implications administratives et légales importantes, et ce, à plusieurs niveaux (finances, approvisionnement, ressources humaines, protection des renseignements personnels, technologies et sécurité de l'information, propriété intellectuelle, etc.). Afin d'éviter tout litige et assurer l'atteinte des Livrables prévus au Projet, il est généralement nécessaire d'entamer un processus de développement d'une Entente partenariale, nécessitant la négociation, l'approbation et la signature de celle-ci. Ces Ententes partenariales peuvent prendre plusieurs formes et permettent d'établir clairement les droits et les obligations des Partenaires impliqués dans les Projets.

La *Directive relative au développement et à la gestion des ententes partenariales* (ci-après « Directive ») s'inscrit en complément à la *Directive sur les affaires juridiques*, à la *Politique de gestion contractuelle*, à la *Politique relative à la gestion des risques* et à la *Politique sur la sécurité et la gestion des ressources informationnelles*.

### 1 Énoncé de principe

Les principes qui gouvernent l'interprétation et l'application de la Directive sont les suivants :

- a. Toute Entente partenariale conclue par l'Université doit être en alignement avec sa mission générale et intervenir en cohérence avec sa planification stratégique.
- b. L'Université doit avoir la capacité d'exécution et les ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'Entente partenariale et de mettre en place les moyens adéquats pour assurer le maintien de celles-ci pour la durée de l'Entente.
- c. L'Entente partenariale doit prévoir un budget suffisant pour couvrir les frais (ou les coûts) directs et indirects nécessaires à la réalisation du Projet y étant décrit, et ce, pour la durée de l'Entente.
- d. Le secteur responsable de l'Entente, en consultation avec le Comité de régie, s'engage à définir comment le Projet sera intégré dans sa structure administrative de manière à assurer la cohérence des actions et à accompagner le personnel attiré au Projet à travers tout le cycle de vie de celui-ci.
- e. La gestion des Ententes doit s'effectuer conformément au *Code de déontologie de l'Université*.

- f. Toute Entente partenariale doit être en conformité aux lois, règlements, directives et politiques applicables à l'Université et dans la province de Québec.

## 2 Objectifs

La présente Directive vise à :

1. déterminer le cadre administratif permettant le développement et la gestion d'une Entente avec un ou des Partenaires ;
2. décrire les principes généraux et les règles basées sur les meilleures pratiques en la matière ;
3. préciser les rôles et les responsabilités des directions et des personnes qui interviennent dans le développement et la gestion des Ententes partenariales ;
4. définir un processus clair afin de soutenir toutes les personnes qui interviennent dans le développement et la gestion des Ententes partenariales.

## 3 Champ d'application

Cette Directive s'applique à chaque membre du personnel, gestionnaire et membre de la direction qui intervient dans le développement et la gestion d'une Entente partenariale par l'Université.

## 4 Cadre juridique

- *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*, RLRQ, c. E - 14.1.
- UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, *Code de déontologie de l'Université du Québec* (décembre 2016).
- UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, *Directive sur les affaires juridiques* (mars 2018).
- UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, *Politique de gestion contractuelle* (avril 2022).
- UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, *Politique relative à la gestion des risques de l'Université du Québec* (septembre 2019).
- UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, *Politique sur la sécurité et la gestion des ressources informationnelles* (mai 2019).

## 5 Définitions

« **Activité** » : Désigne une tâche, ou une action spécifique, devant être réalisée pour produire un livrable. Les Activités sont des composantes concrètes du travail à effectuer dans le cadre d'un Projet et sont généralement définies dans un plan de travail. Les Activités sont définies, planifiées, exécutées, suivies et contrôlées par la Direction

responsable du Projet et son équipe, afin de permettre l'atteinte des objectifs définis à l'Entente.

**« Direction responsable du Projet (DRP) »** : Désigne la direction chargée de superviser et de diriger la mise en œuvre et l'exécution d'un Projet en partenariat, de sa planification initiale jusqu'à sa réalisation et sa clôture. Elle est responsable de la coordination des différentes Activités, des ressources et des parties prenantes impliquées dans le Projet afin d'assurer la production des livrables et l'atteinte des objectifs. La DRP est généralement la direction ayant initié ou participé activement aux discussions initiales avec le Partenaire en préparation du Projet.

**« Entente partenariale (ou Entente) »** : Dans le contexte de la présente Directive, ce terme fait référence à toute entente, contrat, accord, convention ou engagement de l'Université auprès d'un ou plusieurs Partenaires, étant conclu afin d'atteindre un objectif commun et bénéfique pour chacune des organisations signataires. L'Université considère principalement les types d'ententes suivantes comme des Ententes partenariales :

- **Convention d'aide financière (ou de subvention)** : Désigne une entente entre l'Université et un ministère qui définit notamment les obligations et les engagements de chacune des parties ainsi que les modalités de versement de l'aide financière (ou de la subvention) et l'échéancier du Projet.
- **Entente de collaboration (ou protocole d'entente)** : Désigne une entente entre deux ou plusieurs Partenaires afin de travailler de manière concertée et coordonnée en vue d'atteindre un objectif commun. Une telle entente vise notamment à établir les modalités de la collaboration, les responsabilités partagées et les droits et obligations des parties impliquées.
- **Entente de service** : Désigne une entente entre un fournisseur de services (généralement l'Université) et un ou plusieurs Partenaires. Une telle entente définit notamment les termes, les conditions, les responsabilités et les attentes liés à la prestation de services spécifiques par l'Université envers le ou les Partenaires. Elle sert également à établir les bases de la relation entre les parties et à garantir la clarté et la transparence quant aux services fournis.
- **Entente interinstitutionnelle** : Désigne une entente entre deux ou plusieurs Partenaires (généralement des établissements d'enseignement supérieur) ayant pour objet de définir les paramètres de collaboration et de transfert de fonds (si applicable) dans le cadre d'un Projet subventionné.

**« Frais directs (ou Coûts directs) »** : Désigne les frais qui sont rattachés directement aux activités nécessaires à la réalisation d'un Projet. On peut les imputer facilement et de manière non arbitraire au Projet en question. Ceux-ci comprennent généralement les frais liés au personnel, aux équipements, aux déplacements, au matériel et aux services rendus et ayant mené à la production de livrables.

« **Frais indirects (ou Coûts indirects ; ou Frais de gestion)** » : Désigne les frais généraux et communs à un ensemble d'Activités ou à l'ensemble des missions de l'Université. Les Frais indirects sont engagés de manière générale pour permettre à l'Université d'accomplir sa mission. Ces frais ne peuvent pas facilement être rattachés à un Projet de manière non arbitraire. Les Frais indirects comprennent les frais liés aux services administratifs et autres, de même que les frais liés aux espaces.

« **Livrables** » : Désigne les objets élaborés à la suite d'Activités en application de l'Entente, qu'une organisation est expressément tenue de livrer en exécution de ses obligations envers les termes de l'Entente. Ces Livrables, sans s'y limiter, peuvent prendre la forme d'un document, un rapport, un programme, une plateforme, un réseau, un site Web, un service, etc.

« **Partenaires** » : Désigne les ministères et les organismes du gouvernement du Québec, les établissements d'enseignement supérieur, les agences fédérales ainsi que les autres entités gouvernementales ou à but non lucratif avec qui l'Université est sujette à conclure une Entente partenariale.

« **Projets (ou mandats)** » : Désigne l'ensemble des Activités mises en œuvre temporairement au sein de l'Université dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique, et ce, en collaboration avec un Partenaire (ou au service de celui-ci). Un Projet est constitué d'Activités spécifiques qui sont distinctes des opérations courantes de l'Université. Ces Activités, menant systématiquement à des Livrables, sont réalisées pour atteindre un ou des objectifs précis, en considération des paramètres définis à l'Entente (délais, ressources, reddition de comptes, etc.).

« **Secteur responsable du Projet (SRP)** » : Désigne le secteur d'attache de la Direction responsable du Projet (DRP), soit la Présidence, le Secrétariat général, la Vice-présidence à l'enseignement et à la recherche et la Vice-présidence à l'administration.

## 6 Rôles et responsabilités

### Université

L'Université a la responsabilité :

- d'approuver les Ententes, en fonction de l'engagement financier qu'elles représentent et sur la recommandation favorable du Comité de régie ;
- de gérer et de mettre en œuvre toutes les Ententes dont elle est signataire ;
- d'offrir aux équipes de travail, directions et unités administratives le soutien nécessaire à l'exécution, à la conclusion et au respect des Ententes.

### **Comité de régie**

Le Comité de régie a pour responsabilité :

- de s'assurer que le Projet est en alignement avec la mission de l'Université et qu'il intervient en cohérence avec la planification stratégique de l'Université ;
- de s'assurer que l'Université possède la capacité et les ressources adéquates pour la mise en œuvre du Projet ;
- d'évaluer les enjeux et risques organisationnels étant associés au Projet ;
- de recommander l'approbation de l'Entente à l'instance concernée ;
- de s'assurer de la diffusion de la Directive au sein de l'Université.

### **Vice-présidence à l'administration (VPA)**

La VPA a pour responsabilité :

- d'accompagner et soutenir le SRP dans le développement et la gestion des Ententes ;
- d'assurer la mise à jour de la Directive et procéder à sa diffusion ;
- d'identifier au sein de son secteur une personne responsable de la gestion des ententes partenariales (RGEP) ;
- de s'assurer de l'application et du respect de la présente Directive auprès des gestionnaires et du personnel qui œuvre au sein de son secteur.

### **Secteur responsable du Projet (SRP)**

Le SRP a pour responsabilité :

- de présenter sommairement le Projet au Comité de régie pour lui permettre de confirmer que celui-ci s'inscrit en cohérence avec la planification stratégique de l'Université ;
- de présenter le projet d'Entente final au Comité de régie et donner son avis concernant la signature de celui-ci ;
- à la suite de la signature de l'Entente, d'assurer son suivi et sa mise en œuvre par la DRP ;
- de s'assurer de l'application et du respect de la présente Directive auprès des gestionnaires et du personnel qui œuvre au sein de son secteur.

### **Secrétariat général**

Le Secrétariat général a pour responsabilité :

- de soutenir, conseiller et accompagner le gestionnaire responsable du Projet dans la rédaction du projet d'Entente ;
- d'effectuer une vérification juridique du projet d'Entente et, le cas échéant, d'approuver celui-ci pour signature ;

## Directive relative au développement et à la gestion des ententes partenariales

- de valider le cheminement juridique du projet d'Entente aux instances de l'Université, le cas échéant ;
- de s'assurer de l'application et du respect de la présente Directive auprès des gestionnaires et du personnel qui œuvre au sein de son secteur.

### **Direction responsable du Projet (DRP)**

La DRP, à travers sa directrice ou son directeur, a pour responsabilité :

- d'assumer un leadership tout au long du processus de développement et de gestion de l'Entente ;
- d'agir comme agent de liaison auprès des Partenaires au Projet ;
- d'informer la ou le cadre supérieur.e responsable de son secteur de son intention d'établir une Entente dès les premiers pourparlers avec le ou les Partenaires au Projet ;
- de déclarer tout conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel en lien avec le Projet, et ce, en cohérence avec le *Code de déontologie de l'Université* ;
- de s'impliquer et de collaborer avec le ou la responsable de la gestion des ententes partenariales (RGEP) dans la préparation et la révision du projet d'Entente dès les premiers pourparlers avec les Partenaires au Projet ;
- de produire (ou valider) un budget réaliste tenant compte des Frais directs et indirects au Projet et de s'assurer du respect de celui-ci lors de la réalisation du Projet ;
- de superviser l'exécution et la mise en œuvre du Projet conformément aux modalités de l'Entente ;
- d'informer la ou le cadre supérieur.e responsable de son secteur de l'évolution des travaux reliés à l'Entente, conformément au mandat et aux dates attendues des Livrables ;
- de connaître et d'appliquer la Directive ainsi que les lois et obligations en vigueur ;
- au besoin, de s'assurer de la diffusion et du respect de la Directive auprès de son personnel.

### **Responsable de la gestion des ententes partenariales (RGEP)**

Le ou la RGEP a pour responsabilité :

- de soutenir, conseiller et accompagner la DRP dans la négociation et la préparation du projet d'Entente ;
- d'assurer les suivis nécessaires auprès de la VPA en ce qui concerne la négociation et la préparation du projet d'Entente ;
- d'agir comme agent de liaison auprès des directions internes concernées par le projet d'Entente afin de valider leur capacité respective à mettre en œuvre le Projet ;



- de réviser le projet d'Entente et de s'assurer que le montage financier respecte les pratiques organisationnelles ainsi que les règles en vigueur ;
- en tant que responsable de la coordination de la gestion des risques à l'Université, d'assurer une vigie des risques associés au projet d'Entente et de conseiller la DRP dans la recherche de solutions pour mitiger ceux-ci ;
- de coordonner le processus de révision du projet d'Entente par la conseillère ou le conseiller juridique du Secrétariat général, sa présentation au Comité de régie ainsi que sa signature ;
- de s'assurer de la diffusion, de l'application et du respect de la présente Directive auprès de toute personne impliquée directement ou indirectement dans des Ententes partenariales à l'Université.

### **Direction des ressources financières**

La Direction des ressources financières a pour responsabilité :

- de valider, le cas échéant, le montage financier du projet d'Entente ;
- de créer, le cas échéant, un ou des UBR spécifiques à l'Entente ;
- de s'assurer d'avoir toutes les pièces justificatives afin d'assurer une saine gestion financière du Projet ;
- d'assurer le suivi de l'application des modalités financières en lien avec l'Entente (facturation périodique, production de rapports financiers, etc.) selon les instructions données par la DRP ;
- de s'assurer que les dépenses et les frais portés à l'UBR du Projet sont comptabilisés en respectant les règles financières en vigueur et sont conformes à l'Entente ainsi qu'aux contraintes financières imposées par le Partenaire qui finance le Projet ;
- de percevoir les Frais indirects et les déposer dans un UBR distinct que celui du Projet ;
- de fournir des services-conseils en matière financière aux gestionnaires, aux vice-présidences ainsi qu'à la Présidence dans le cadre du Projet ;
- de s'assurer de la diffusion et du respect de la Directive auprès de son personnel.

### **Autres directions, unités administratives ou services directement impliqués dans le Projet**

Les autres directions, unités administratives ou services directement impliqués dans le Projet ont pour responsabilité :

- d'évaluer leur capacité interne à collaborer à la mise en œuvre et/ou à l'atteinte des Livrables du Projet en fonction des paramètres définis dans l'Entente et, le cas échéant, collaborer à la préparation et la révision du projet d'Entente ;
- au besoin, de s'assurer de la diffusion et du respect de la Directive auprès de son personnel.

### 7 Dispositions générales

Cette Directive vise à optimiser les pratiques de l'Université<sup>1</sup> en matière de développement et gestion des Ententes partenariales dans le but de garantir le maintien et le développement de l'expertise et des capacités opérationnelles de l'Université ainsi que de permettre la création d'une marge de manœuvre favorisant l'innovation.

### 8 Modalités

#### 8.1 Support et accompagnement

Il est primordial d'adopter une approche collaborative dans le développement et la gestion des Ententes afin d'impliquer les directions internes concernées et d'assurer l'alignement des Projets avec la planification stratégique de l'Université, permettant ainsi son intégration dans le portefeuille de Projets de l'Université. Une telle approche sous-entend que la DRP possède la relation privilégiée avec le ou les Partenaires et l'expertise de contenu en lien avec le Projet, tandis que le ou la RGEP détient le positionnement interne pour optimiser le cheminement et l'arrimage administratif du projet d'Entente. À la demande de la DRP, le ou la RGEP peut intervenir auprès d'un Partenaire à certaines étapes du processus. Le Secrétariat général offre également son support à toutes les étapes du processus en fonction des besoins.

#### 8.2 Processus de développement et de gestion des Ententes

L'*Annexe 1* offre une représentation visuelle du processus de développement et de gestion des Ententes partenariales. Ce processus vise à :

- 1) définir les différentes phases et étapes du cheminement des projets d'Ententes ;
- 2) clarifier les rôles des différentes personnes intervenant à chacune des étapes du processus ;
- 3) favoriser la communication et la collaboration entre les personnes intervenantes et les directions dans le processus ;
- 4) optimiser le cheminement des projets d'Ententes en réduisant la perte de temps et la duplication et en identifiant une ressource pour soutenir et accompagner la DRP tout au long du processus ;
- 5) impliquer les bonnes personnes aux bons niveaux afin de prendre action aux bons moments ;
- 6) assurer la mise en place de conditions optimales à l'atteinte des objectifs définis dans les Ententes.

---

1. La Directive s'applique uniquement au siège social de l'Université du Québec.

Bien que le schéma de l'Annexe 1 représente le cheminement théorique idéal d'un projet d'Entente, le développement et la gestion d'une Entente demeurent un processus itératif non linéaire, où l'adaptation sur mesure demeurera la norme plutôt que l'exception. Le processus proposé se veut donc flexible afin de permettre de l'adapter en fonction des spécificités propres au Projet. Cependant, les impératifs suivants demeurent applicables pour toute Entente :

- La DRP doit assumer un leadership tout au long du processus.
- La collaboration entre la DRP et le ou la RGEP est essentielle afin d'optimiser le développement des projets d'Ententes.
- L'adoption d'une approche agile en gestion de projet par toutes les personnes impliquées dans ce processus est primordiale.

Il est opportun d'apporter certaines précisions supplémentaires en lien avec les différentes phases du processus présenté à l'Annexe 1.

**Phase d'initiation** : Dès que le développement d'un Projet partenarial est envisagé par la DRP, il est nécessaire d'ouvrir informellement la discussion avec le ou la RGEP, notamment pour confirmer que le Projet nécessite bel et bien le développement d'une Entente et pour déterminer les étapes à suivre. Si ce n'est pas déjà fait, la DRP pourra ensuite déclarer au cadre supérieur responsable de son secteur ses intentions quant au développement d'un Projet partenarial, en vue d'une présentation au Comité de régie. La présentation du Projet au Comité de régie par le SRP visera à décrire sommairement le Projet et les attentes y étant associées, à broser un portrait général des besoins en termes de ressources, à identifier les enjeux potentiels et les risques, à cadrer le rôle de l'Université dans le Projet ainsi qu'à mettre en lumière le positionnement stratégique pouvant en résulter. L'obtention d'une autorisation préliminaire par le Comité de régie permet d'initier la phase de développement de l'Entente.

**Phase de développement** : Dans un esprit de collaboration, la DRP et le ou la RGEP doivent définir conjointement une stratégie dans le cadre de la consultation des directions internes concernées par le Projet, de la négociation avec le ou les Partenaires ainsi que de la rédaction du projet d'Entente. Lors de cette phase, le Secrétariat général agit en soutien et l'implication du ou de la RGEP est modulable en fonction des besoins spécifiques de la DRP. Il doit également être convenu avec le ou les Partenaires laquelle des parties est responsable de rédiger la première ébauche du projet d'Entente.

**Phase de validation** : Lors de cette phase, le ou la RGEP assume un plus grand leadership dans le processus en coordonnant la révision du projet d'Entente avec les directions de soutien concernées ainsi que sa vérification juridique auprès du Secrétariat général. La DRP demeure tout de même l'agent de liaison avec le

Partenaire afin de communiquer et de faire approuver, le cas échéant, toute modification au projet d'Entente initial résultant de sa révision à l'interne. À la suite de l'approbation du projet d'Entente final par le Secrétariat général, le ou la RGEP est également responsable de coordonner les actions menant à la présentation du projet d'Entente au Comité de régie en vue d'obtenir son approbation et sa signature.

**Phase de finalisation** : Le projet d'Entente est présenté au Comité de régie par le SRP. À la demande, la DRP et le ou la RGEP peuvent être présents afin de clarifier certains éléments du projet d'Entente et répondre aux questions. C'est à ce moment que le Comité de régie est en mesure de donner son approbation finale en vue de la signature de l'Entente, et ce, après avoir validé son arrimage à l'interne, la capacité de l'Université à mettre en œuvre le Projet, le montage financier ainsi que le positionnement stratégique pouvant en résulter. En fonction de la présence d'enjeux ou de risques nouveaux, le Comité de régie pourra, au besoin, recadrer le rôle de l'Université dans le Projet.

### 8.3 Cadrage du rôle de l'Université dans le Projet

Il est essentiel de définir, lors de la phase d'initiation, le rôle de l'Université dans le Projet partenarial, puisque celui-ci aura un impact sur la faisabilité du Projet, sur le type d'Entente à développer et les clauses qui y seront incluses. Un cadrage clair du rôle de l'Université permettra aux directions de soutien d'évaluer adéquatement les ressources nécessaires à la mise en œuvre du Projet et, ultimement, de déterminer leur capacité à contribuer à l'atteinte des objectifs de celui-ci. C'est également lors de ce cadrage qu'un positionnement concernant l'utilisation de l'image de marque de l'Université et, de façon plus générale, l'arrimage à la stratégie de communication organisationnelle doit s'effectuer (en collaboration avec la DRP, la Direction des communications et le Comité de régie).

### 8.4 Format de l'Entente

Il est généralement d'usage que l'organisation qui finance le Projet propose une première ébauche du projet d'Entente, à partir de laquelle se basera les discussions subséquentes et la négociation. Malgré le fait que les clauses d'une Entente varient en fonction du Projet et du type d'Entente à privilégier, une attention particulière doit être portée aux sections suivantes, sans s'y limiter :

- Objet de l'Entente ;
- Montant de l'Entente ;
- Modalités de financement ou de paiement ;
- Entrée en vigueur et durée de l'Entente ;
- Obligations des parties ;

- Modalités particulières (visibilité de l'Université, propriété intellectuelle, etc.) ;
- Utilisation du financement (dépenses admissibles et non admissibles) ;
- Reddition de comptes ;
- Description du Projet (*généralement annexée à l'Entente*) ;
- Budget détaillé (*généralement annexé à l'Entente*).

### 8.5 Budget du Projet

En appui à la description du Projet, il est pertinent d'ajouter en annexe d'une Entente le budget nécessaire à la production des Livrables et l'atteinte des objectifs. Ce budget doit inclure les Frais directs et les Frais indirects associés au Projet (voir *Annexe 2*), en considération des catégories de dépenses admissibles définies dans l'Entente. L'Université vise l'application d'un taux de 27 % en Frais indirects dans le cadre de toute Entente avec des Partenaires. Dans les situations où un tel taux ne peut être appliqué, la DRP et le ou la RGEP devront déterminer conjointement le taux applicable à l'Entente. Cependant, une autorisation par le Comité de régie doit être obtenue pour l'application du taux modifié (lors de l'approbation préliminaire ou lors de l'approbation finale de l'Entente).

### 8.6 Capacités opérationnelles des directions sollicitées pour leur expertise

Outre la charge administrative supplémentaire associée au développement, à la gestion et à la mise en œuvre de toute Entente (principalement au niveau des directions de soutien de l'Université et compensée financièrement à travers les Frais indirects - ou Frais de gestion), certaines directions internes peuvent également être sollicitées pour leurs expertises (en alignement avec leurs offres de service aux Partenaires) et recherchées dans le cadre du Projet. Dans un contexte où les ressources de l'Université sont déjà utilisées de façon optimale au service de notre mission, il demeure primordial de préserver les capacités opérationnelles des directions impliquées dans les Projets. En ce sens, les directions sollicitées dans le cadre de Projets pour leurs expertises doivent évaluer les ressources nécessaires à l'exécution des Activités prévues, ainsi que leur capacité réelle à contribuer à celles-ci (en considération de leur plan de travail et des effectifs disponibles). En se basant sur cette analyse, une direction possédant la capacité de s'impliquer dans un Projet devra fournir une évaluation budgétaire qui représente les coûts réels estimés de sa contribution. Ces coûts pourront par la suite être intégrés au budget du Projet en tant que Frais directs (voir *Annexe 2*).

### 8.7 Niveau de service

Considérant que l'application des modalités décrites aux *sections 8.5* et *8.6* de la présente Directive favorise le maintien et le développement des capacités opérationnelles des directions impliquées dans le Projet (c.-à-d. les directions de soutien et les directions expertes, voir *Annexe 2*) à travers un financement juste et

adéquat des Coûts directs et indirects, il est prévu que ces dernières soient en capacité d'offrir le même niveau de service aux Projets issus de Partenariats que celui offert aux autres directions internes dans le cadre de la réalisation des activités principales de l'Université (à moins de dispositions contraires dans l'Entente). L'approche agile en gestion de projet est donc une pratique de gestion à consolider au sein des équipes de l'Université.

### 8.8 Gestion des risques

Comme spécifié dans la *Politique relative à la gestion des risques de l'Université du Québec*, le ou la RGEP assume également le rôle de coordination de la gestion des risques au sein de l'Université. Son implication tout au long du processus de développement et de gestion des Ententes permet d'assurer une vigie en temps réel des risques (stratégiques, opérationnels, financiers ou liés à la divulgation de l'information ainsi qu'à la conformité réglementaire) associés au projet d'Entente.

### 8.9 Vérification juridique par le Secrétariat général

Conformément à la *Directive sur les affaires juridiques* de l'Université, une vérification juridique du projet d'Entente final doit être effectuée par le Secrétariat général avant que celui-ci soit présenté pour approbation et signature.

### 8.10 Inscription au registre interne des Ententes partenariales

Toute Entente signée doit être inscrite au registre des Ententes partenariales de l'Université dans le but d'offrir au Comité de régie une vue d'ensemble du portefeuille d'Ententes. À travers sa fonction d'accompagnement au niveau du processus de développement et de gestion des Ententes, le ou la RGEP est responsable de la mise à jour du registre.

### 8.11 Création de nouvelles unités administratives

Certaines Ententes peuvent mener à la création de nouvelles unités à l'intérieur même de la structure administrative de l'Université. Dans ces situations où les nouvelles unités administratives n'ont pas leur propre identité juridique, l'Université est entièrement responsable et imputable des activités de celles-ci et les règlements généraux, politiques, protocoles et directives en vigueur à l'Université s'appliquent, à moins de dispositions contraires à l'Entente. Les obligations légales de l'Université, en tant qu'organisme public, en lien avec ces nouvelles unités sont les mêmes que celles associées à n'importe quelles autres directions ou services internes.

Dans le cadre d'une Entente, il est normalement convenu (dans l'Entente même) quels services administratifs de l'Université sont offerts aux nouvelles unités administratives (voir *Annexe 2*) et sont financés à travers les Frais indirects (également définis à

l'Entente). Cependant, certaines expertises, services spécialisés ou services-conseils disponibles à l'Université et directement associés à la production des Livrables du Projet sont exclus de l'offre de service administratif de base. Les ressources consenties par l'Université pour offrir ces expertises ou services doivent donc être considérées comme des Coûts directs du Projet et être détaillées dans le budget initial annexé à l'Entente. Si nécessaire, par exemple dans des situations où il est pertinent de distancier l'Université de certains aspects de la gouvernance d'une nouvelle unité administrative, il peut être adéquat de définir certains paramètres spécifiques encadrant la gestion et les opérations de l'unité dans une entente de principe dédiée entre l'Université et l'unité administrative.

Toute nouvelle unité administrative créée dans le cadre d'une Entente doit être intégrée à la structure administrative de l'Université. Cette intégration doit viser le maintien de la cohérence organisationnelle et permettre un soutien et une supervision adéquate des membres du personnel de la nouvelle unité administrative à travers tout le cycle de vie du Projet, favorisant ultimement l'atteinte des objectifs du Projet et maximisant les retombées sur l'Université.

### **8.12 Intérêts générés sur les montants versés par les Partenaires**

Les intérêts générés dans le temps sur les montants transférés à l'Université par les Partenaires dans le cadre d'une Entente sont récupérés et versés dans le fonds de fonctionnement de l'Université. Ils ne sont donc pas comptabilisés dans les fonds disponibles pour le Projet, à moins de dispositions contraires définies à l'Entente.

## **9 Responsable de l'application et de la mise à jour**

La VPA est responsable de l'application de la présente Directive, laquelle sera évaluée et mise à jour au cours des trois premières années suivant son entrée en vigueur. L'objectif de l'évaluation est de valider la pertinence des modalités définies dans la Directive afin de s'assurer que celles-ci répondent aux besoins de l'Université. La Directive pourra par la suite être mise à jour tous les trois ans.

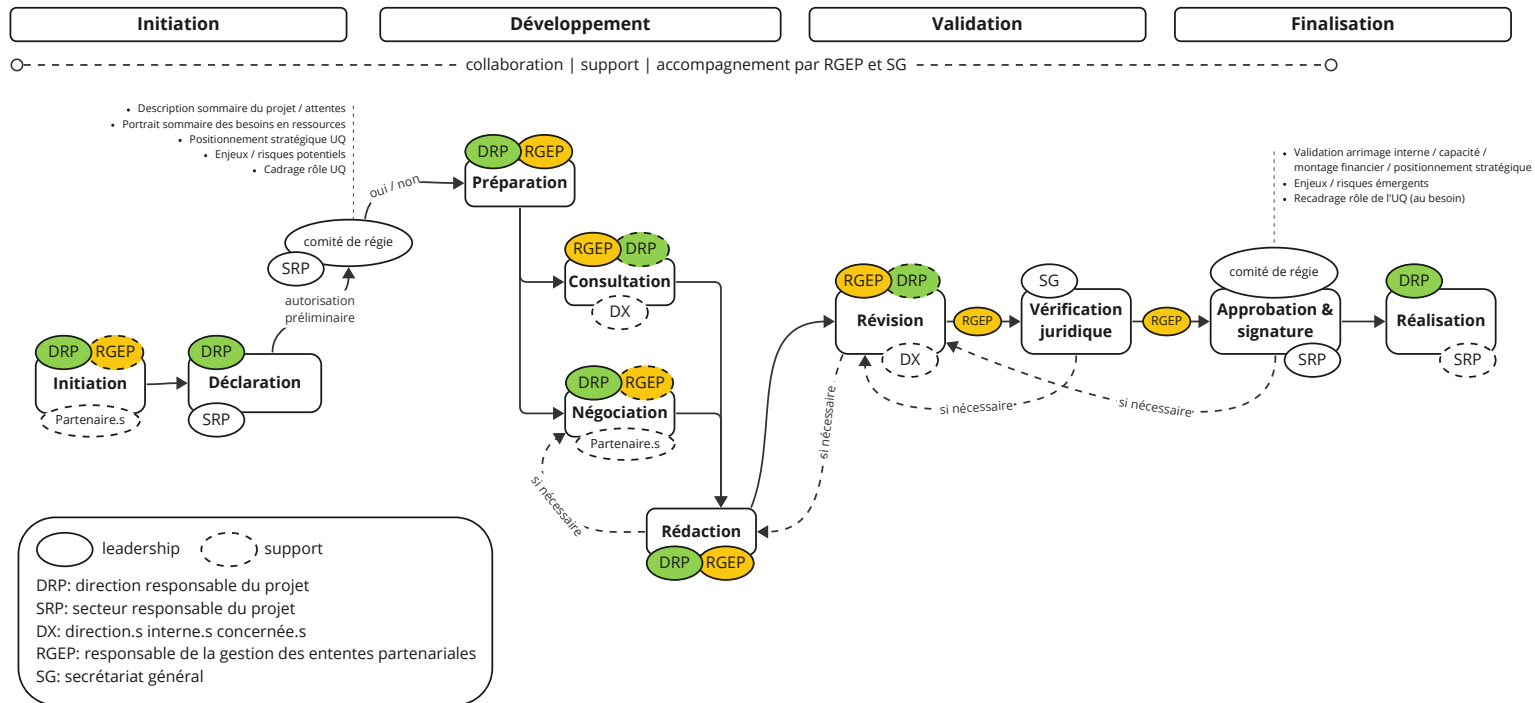
Toute modification mineure à la présente directive peut être effectuée par la VPA, qui en informe le Comité de régie. Toutes modifications à l'**Annexe 1** ou l'**Annexe 2** sont considérées comme mineures.

## **10 Adoption et entrée en vigueur**

Cette directive est entrée en vigueur le 23 janvier 2024., date de son adoption par le comité de régie.

# Annexe 1

## Processus de développement et de gestion des ententes partenariales





## Annexe 2

### Frais associés aux projets en partenariat

