

Projet présenté par le Conseil d'Etat

Date de dépôt : 6 février 2013

Projet de loi

accordant une indemnité pour les années 2013 à 2016 à la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement (IHEID)

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève
décrète ce qui suit :

Art. 1 Convention d'objectifs

¹ La convention d'objectifs conclue entre l'Etat et le bénéficiaire est ratifiée.

² Elle est annexée à la présente loi.

Art. 2 Indemnité

¹ L'Etat verse à la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement une indemnité annuelle de fonctionnement d'un montant de 15 653 737 F pour les années 2013 à 2016, à titre de subvention monétaire.

² Dans la mesure où l'indemnité n'est accordée qu'à titre conditionnel au sens de l'article 25 de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005, son montant fait l'objet d'une clause unilatérale de la convention d'objectifs. Cette clause peut être modifiée par décision du Conseil d'Etat dans les cas visés par l'article 8, alinéa 2.

³ L'Etat attribue également une indemnité non monétaire d'un montant annuel de 603 444 F.

⁴ Ces montants sont attribués au sens de l'article 2 de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005.

Art. 3 Rubrique budgétaire

Ces montants sont inscrits au budget de fonctionnement sous le programme A04 « Hautes écoles » (P04 pour le revenu non monétaire) et sous les rubriques suivantes :

Département de l'instruction publique, de la culture et du sport (indemnité monétaire)	03.11.00.00.365.03702
Département de l'instruction publique, de la culture et du sport (indemnité non monétaire)	03.11.00.00.365.13702
Département de l'urbanisme (revenu non monétaire)	05.04.07.20.427.15254

Art. 4 **Durée**

Le versement de cette indemnité prend fin à l'échéance de l'exercice comptable 2016. L'article 8 est réservé.

Art. 5 **But**

¹ Cette indemnité doit permettre d'assurer le fonctionnement de la fondation pour les années 2013 à 2016.

² Cette indemnité est coordonnée avec la subvention de la Confédération allouée sur la base de l'article 17 de la loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles, du 8 octobre 1999.

Art. 6 **Prestations**

L'énumération, la description et les conditions de modifications éventuelles des prestations figurent dans le contrat de droit public.

Art. 7 **Contrôle interne**

Le bénéficiaire de l'indemnité doit respecter les principes relatifs au contrôle interne prévus par la loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques, du 19 janvier 1995.

Art. 8 **Relation avec le vote du budget**

¹ L'indemnité n'est accordée qu'à la condition et dans la mesure de l'autorisation de dépense octroyée par le Grand Conseil au Conseil d'Etat dans le cadre du vote du budget annuel.

² Si l'autorisation de dépense n'est pas octroyée ou qu'elle ne l'est que partiellement, le Conseil d'Etat doit adapter en conséquence le montant de l'indemnité accordée, conformément à l'article 2, alinéa 2.

Art. 9 **Contrôle périodique**

Un contrôle périodique de l'accomplissement des tâches par le bénéficiaire de l'indemnité est effectué, conformément à l'article 22 de la loi sur les

indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005, par le département de l'instruction publique, de la culture et du sport.

Art. 10 Lois applicables

La présente loi est soumise aux dispositions de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005, aux dispositions de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève, du 7 octobre 1993, ainsi qu'aux dispositions de la loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques, du 19 janvier 1995.

Certifié conforme

La chancelière d'Etat : Anja WYDEN GUELPA

EXPOSÉ DES MOTIFS

Mesdames et
Messieurs les députés,

Introduction

Ce projet de loi, soumis à votre examen, a pour objet l'adoption de la loi fixant le montant des indemnités accordées à la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement pour les années 2013 à 2016 et ratifiant la convention d'objectifs conclue entre l'Etat, la Confédération et la Fondation selon les modalités fixées par la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005.

La Fondation est en charge de la gestion de l'Institut de hautes études internationales et du développement (ci-après : IHEID), né en 2007 de la fusion de l'Institut universitaire de hautes études internationales (IUHEI) et de l'Institut universitaire d'études du développement (IUED) et dont la création s'inscrit dans le prolongement de la Déclaration d'intention pour favoriser la création d'un « pôle d'excellence en études internationales à Genève », signée par la Confédération et l'Etat de Genève, le 7 avril 2005.

Conformément à l'article 3 de ses statuts, approuvés par la Confédération et la République et canton de Genève, la Fondation a pour mission, à travers l'IHEID, de promouvoir les hautes études internationales et du développement, dans le souci d'encourager la coopération internationale et d'apporter une contribution académique au développement de sociétés moins favorisées. L'institut est un établissement postgrade qui offre des programmes d'enseignement et de recherche universitaires ainsi que de la formation continue et de l'expertise dans le champ des relations internationales et du développement.

L'IHEID a fait l'objet depuis sa création d'un soutien actif de l'Etat de Genève et de la Confédération, qui voient dans cette institution un appui académique essentiel pour le développement de la Genève internationale et la place de Genève et de la Suisse comme acteur international.

L'IHEID a été accrédité en 2009 pour une période de 7 ans et est reconnu comme ayant droit aux subventions par la Confédération, qui lui octroie une contribution forfaitaire en se basant sur l'article 17 de la loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'aide aux universités (ci-après : LAU).

1. Evaluation de la première convention d'objectifs

Couvrant la période du 1^{er} janvier 2008 au 31 décembre 2011, la première convention d'objectifs a été signée le 26 novembre 2007 par la Fondation, la Confédération suisse, représentée par le Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SER), et la République et canton de Genève, représentée par le conseiller d'Etat en charge du département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP).

Un avenant prolongeant cette première convention d'objectifs jusqu'à fin 2012 a été conclu entre les parties, afin de s'aligner sur le message fédéral intermédiaire pour la formation, la recherche et l'innovation pour l'année 2012.

1.1 Procédure d'évaluation

L'évaluation de la convention d'objectifs 2008-2012 a été réalisée par un comité d'experts externes, composé de M. Stefan Bieri (désigné par le SER), M. Bertrand Badie, professeur à SciencesPo-Paris (choisi par l'IHEID) et de M. Raymond Torres, Directeur de l'Institut international d'études sociales de l'OIT, (désigné par le DIP).

Ce comité a eu pour mandat de vérifier que les objectifs définis dans la convention d'objectifs 2008-2011 ont été atteints; d'évaluer les prestations de l'IHEID, compte tenu des objectifs fixés et des ressources à disposition; enfin, d'examiner si les objectifs et la stratégie 2008-2011 restent pertinents pour les années à venir et d'émettre des recommandations. Leur évaluation s'est basée sur le rapport d'auto-évaluation élaboré par l'IHEID.

Ce document relève que la réunion de l'IUHEI et de l'IUED a permis au nouvel institut de se positionner sur la scène académique internationale avec un profil particulier, puisqu'il combine les relations internationales et les études du développement. De même, il souligne que la création de centres et de programmes de recherche sur des thématiques prioritaires (sécurité et conflit, commerce mondial et globalisation, migrations et réfugiés, politiques internationales de l'environnement, politiques internationales de la santé) a permis à l'institut de mieux se profiler dans le champ des études internationales et d'augmenter ainsi son financement par des fonds compétitifs (p.ex. FNS, programmes cadres de l'Union européenne).

La campagne de promotion de l'IHEID à l'étranger a été un succès, puisque le nombre de candidatures d'étudiants a augmenté. D'après la direction de l'IHEID, la composition nationale des étudiants correspond à celle qui existait dans les formations postgrade de l'IUHEI et de l'IUED (soit, en 2010-2011 : 26% de Suisses, 27% de l'Union européenne; 14% de

l'Amérique du Nord, 13% de l'Asie, 9% de l'Amérique du Sud, 4% de l'Afrique). La progression du nombre des étudiants a particulièrement été marquée au niveau du doctorat. Au début de l'année académique 2011-2012, 785 étudiants étaient inscrits à un programme de master (444) ou de doctorat (341).

La mise en place du Réseau suisse pour les études internationales (SNIS-RÉSEI), chapeauté par l'IHEID et l'Université de Genève, a contribué au renforcement du pôle en études internationales à Genève et au développement de la coopération entre les institutions académiques genevoises et les universités suisses ainsi qu'avec les organisations internationales. Les ressources du réseau sont destinées à financer, sur la base d'une sélection compétitive, des projets de recherche. Ces derniers sont sélectionnés suite à un appel d'offre chaque année. L'IHEID constate que l'existence du RéSEI a permis « aux professeurs de l'institut d'étendre leurs collaborations avec des collègues d'autres institutions suisses et à l'institut d'avoir une présence plus forte au niveau national ».

Sur le plan des ressources humaines, la création de l'IHEID a conduit à l'engagement de nouveaux professeurs engagés en particulier comme professeurs assistants. L'institut est parvenu à augmenter la proportion de femmes dans le corps enseignant : on est passé à 18% de femmes professeurs en 2011 contre 9% en 2007. L'objectif d'augmenter au moins à 30% la part des femmes dans les nouveaux engagements à tous les niveaux de la carrière académique n'a cependant pas pu être atteint.

Le rapport d'auto-évaluation indique que la plupart des objectifs fixés dans la convention d'objectifs ont été atteints. Seuls quelques-uns n'ont été que partiellement réalisés (nombre insuffisant de femmes parmi les professeurs, manque de développement de l'enseignement à distance). Enfin, un objectif n'a pu être atteint pour des raisons pratiques, à savoir la tenue d'une réunion annuelle avec des responsables d'organisations internationales.

1.2 Résultat de l'évaluation externe

L'évaluation externe de la convention d'objectifs s'est basée sur le rapport d'auto-évaluation présenté ci-dessus. Les experts ont également effectué en janvier 2012 une visite de l'institut au cours de laquelle ils ont procédé à une série d'auditions.

Le rapport d'évaluation externe a été finalisé le 29 février 2012. Sur les 27 objectifs inscrits dans la COB, 93% d'entre eux ont été évalués comme atteints. Les experts relèvent dans leur rapport que « *le résultat de l'évaluation est positif. Le groupe d'experts constate que la fusion des deux*

instituts préexistants est réussie, que le personnel de l'Institut est de haute qualité et qu'il règne un esprit de sérénité et de solidarité. Le rayonnement international de l'Institut est confirmé ».

Au niveau de l'enseignement, les experts soulignent la qualité des masters offerts par l'IHEID, la qualité pédagogique des enseignants ainsi que les bonnes conditions d'études dont jouissent les étudiants de master et de doctorat. Au vu du taux d'encadrement, ils estiment néanmoins que l'institut n'a pas encore atteint sa taille optimale et que les effectifs estudiantins pourraient être augmentés.

Dans le domaine de la recherche, les experts relèvent que les travaux menés sont de haute qualité, notamment dans les axes thématiques transdisciplinaires inscrits dans la convention (commerce mondial et globalisation; sécurité et conflits; migrations et réfugiés; politiques internationales de l'environnement; politiques internationales de la santé). Afin de consolider la position de l'IHEID sur la scène internationale, la commission externe propose différentes pistes de développement. Elle souligne également que le volume des fonds obtenus du FNS et des programmes européens est remarquable.

La formation continue est l'un des domaines où le développement a été moindre. Cette situation est due en partie à la situation financière des entreprises et des organisations dans un contexte de crise. Les experts recommandent cependant de poursuivre les efforts et de développer l'offre de formation en direction des fonctionnaires internationaux. De même, ils estiment que le partenariat avec les organisations internationales et non gouvernementales situées à Genève ainsi qu'avec les autorités diplomatiques suisses pourrait encore s'intensifier, notamment en matière de recherche, d'expertise et de conseil.

La coopération internationale universitaire, par des échanges d'étudiants et d'enseignants, est évaluée de manière positive puisqu'elle a notamment permis d'enrichir la recherche sur les questions de développement.

Le groupe d'experts a estimé que l'objectif 3 du but 8, qui concerne la mise sur pied du Réseau suisse pour les études internationales (RéSEI- SNIS) n'avait pas été atteint. Il convient de préciser que leur prise de position dépasse le cadre de l'évaluation de la convention d'objectifs 2008-2012. En effet, ils ne se sont pas exprimés sur la création et l'activité du réseau en tant que tel, qui, selon les résultats des indicateurs, aurait dû être évalué positivement, mais sur la collaboration entre l'IHEID et l'Université de Genève qui pourrait être intensifiée, selon eux.

Sur ce point, on peut rappeler qu'une commission externe, présidée par Pascal Couchepin, a été mandatée par le DIP pour examiner les collaborations entre les deux institutions dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de la formation continue. Dans son rapport, cette commission a relevé l'excellence de la place académique genevoise dans le champ des études internationales et a estimé que l'Université de Genève et l'IHEID participaient l'une et l'autre largement au développement du pôle en études internationales à Genève, notamment par leur collaboration au sein des centres conjoints ainsi que du RéSEI-SNIS. Afin de poursuivre cette dynamique, une nouvelle convention-cadre a été conclue le 20 novembre 2012 entre l'Université et l'IHEID. Elle définit leur mode de collaboration qui se fonde sur trois principes : l'information, la concertation et la coopération.

Les experts chargés de l'évaluation externe de la convention d'objectifs 2008-2012 n'ont pas estimé être en mesure d'évaluer les objectifs liés à la gestion et au développement du parc immobilier par l'IHEID. Ils ont néanmoins auditionnés les représentants de la fondation et de l'administration de l'IHEID sur ce sujet et considèrent que l'institut présente des garanties suffisantes pour la réalisation des constructions, à savoir la Maison de la paix et la Maison des étudiants.

En conclusion de son rapport d'évaluation, le groupe d'experts a formulé des recommandations pour la négociation de la prochaine convention d'objectifs. Il propose que celle-ci « respecte l'autonomie institutionnelle de l'Institut et fixe des objectifs plus généraux ». Par ailleurs, il souligne que la stabilité institutionnelle de l'IHEID, liée à son statut d'institut universitaire, dépend largement du soutien que lui confèrent la Confédération et le canton de Genève.

Pour clore cette procédure d'évaluation, le conseil de fondation et la direction de l'IHEID se sont prononcés sur les résultats de l'expertise externe. Leur prise de position est jointe au rapport récapitulatif d'évaluation qui figure à l'annexe 5.

2. Convention d'objectifs pour les années 2013 à 2016

La convention d'objectifs pour la nouvelle période quadriennale 2013 à 2016 tient compte des recommandations des experts mentionnées ci-dessus. Elle a été négociée par le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), le DIP et la fondation et définit les orientations, prestations, principes et moyens à développer pour les années 2013 à 2016 par l'IHEID.

La structure de la convention est conforme aux modèles prévus par le groupe interdépartemental chargé de la coordination de la mise en œuvre de la loi sur les indemnités et les aides financières et intègre par ailleurs les dispositions de la Confédération en la matière.

2.1 Objectifs de la convention

Les priorités pour la période 2013 à 2016 se déclinent en trois catégories d'objectifs :

- les objectifs stratégiques prioritaires;
- les objectifs de qualité;
- les objectifs de gouvernance et de gestion.

Ils se réfèrent notamment aux missions de base de l'IHEID, à savoir offrir une formation disciplinaire et interdisciplinaire de qualité à des étudiants sélectionnés sur dossier; développer la recherche dans des thématiques prioritaires; consolider le pôle en études internationales à Genève à travers la collaboration avec les hautes écoles genevoises, suisses et des partenariats internationaux; enfin, renforcer les liens avec la Genève internationale.

En matière de formation, il est prévu que l'institut augmente le nombre de ses étudiants à 1000-1200 afin de tenir compte de sa capacité d'accueil à partir de 2013-2014 dans les nouveaux locaux de la Maison de la paix.

2.2 Indicateurs

La convention d'objectifs est un des outils permettant de garantir la mise en œuvre des orientations négociées entre l'Etat et l'IHEID dans un cadre défini. Compte tenu de la diversité des missions l'institut, des indicateurs qualitatifs et quantitatifs ont été définis pour mesurer et évaluer les objectifs convenus. Les indicateurs constituent des outils de mesure pour rendre compte et décrire le résultat des actions réalisées.

Plusieurs types d'indicateurs ont été retenus :

- les indicateurs statistiques rétrospectifs permettent de mesurer l'évolution actuelle par rapport à des données observées dans le passé. Ils s'appliquent notamment aux objectifs liés à l'évaluation des performances de l'institution (p. ex : nombre d'étudiants);
- les indicateurs statistiques prospectifs mesurent, sur la base d'une tendance observée par le passé, la progression vers un objectif défini comme une cible à atteindre (p. ex : taux de femmes parmi les nouveaux engagements de professeurs);

- les indicateurs qualitatifs et descriptifs visent à rendre compte de la réalisation d'un objectif, par la description d'un plan d'action, et des moyens déjà déployés ou à mettre en œuvre dans le futur pour répondre à l'objectif fixé.

Les indicateurs de la convention d'objectifs feront l'objet de fiches descriptives contenant notamment des informations sur la méthode pour calculer l'indicateur, construits et documentés au cours de la mise en œuvre de la convention. Des tableaux de bord seront constitués à cet effet.

Le mécanisme d'évaluation et de suivi de la réalisation des objectifs est précisé à l'article 17 de la convention. Il comprend, d'une part, la tenue d'une réunion annuelle rassemblant les trois parties et, d'autre part, la mise en place d'une procédure d'évaluation externe avant le terme de la convention.

3. Financement de l'IHEID

D'après les statuts approuvés par la Confédération et le canton de Genève, la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement met à disposition de l'IHEID les ressources de base qui lui permettent d'atteindre ses buts, à savoir :

- des subventions des autorités fédérales et cantonales et des subsides de tous autres organismes publics ou privés;
- des revenus de son capital et autres avoirs;
- des dons et legs.

Par ailleurs, l'IHEID obtient directement des ressources complémentaires qui proviennent en particulier :

- des subventions pour les projets acceptés par des agences nationales et internationales de financement de la recherche;
- des taxes payées par les étudiants et des rétributions perçues en contrepartie de cours de formation continue, de mandats, d'expertises ou de publications.

3.1 Indemnité cantonale de financement

Pour les années 2013 à 2016, l'indemnité cantonale annuelle de fonctionnement s'élève à 15 653 737 F. Elle tient compte du transfert de la subvention non monétaire pour les locaux mis jusqu'à présent à disposition de l'IHEID et qui seront facturés dès janvier 2013 par le département de l'urbanisme, soit +1 172 760 F. Elle comprend également une réduction de 1% (-146 273 F) par rapport à 2012 au titre des mesures prises par l'Etat

visant au retour à l'équilibre budgétaire. Elle intègre la participation de l'Etat de Genève aux objectifs assignés à l'IHEID et inscrits dans la convention.

Les ressources financières mises à disposition du RéSEI-SNIS sont constituées d'une somme inscrite au budget de l'IHEID et affectée spécialement.

3.2 Indemnité non monétaire

Comme mentionné plus haut, les montants de l'indemnité non monétaire correspondant aux locaux mis gratuitement à disposition de l'institut par l'Etat (avenue de la Paix 11A, rue de Lausanne 63 et Voie-Creuse 16) se voient transférés sur la subvention monétaire. Ceux-ci seront en effet facturés à l'IHEID dès janvier 2013.

Par ailleurs, le droit de superficie accordé à titre gratuit pour le terrain sis à la rue Rotschild 20 ($274 \text{ m}^2 + 363 \text{ m}^2$) se voit revalorisé de 25 650 F à 238 872 F.

Un nouveau droit de superficie a été accordé à titre gratuit pour la Maison des étudiants, pour le terrain de la rue Kazem Radjavi 1-3 ($13\,453 \text{ m}^2$). Il est valorisé à 364 572 F.

Le total de l'indemnité non monétaire s'élève ainsi dès 2013 à 603 444 F.

3.3 Traitement des bénéficiaires et des pertes

En application de la loi sur les indemnités et les aides financières et afin de permettre à l'IHEID de réaliser les objectifs définis, l'article 13 de la convention prévoit que l'institution conserve un pourcentage du résultat annuel des comptes consolidés. Cette part est calculée selon le taux de couverture des revenus.

Conclusion

Par la conclusion d'une nouvelle convention d'objectifs pour les années 2013 à 2016, les autorités cantonales et fédérales réaffirment leur soutien à l'IHEID. Conformément à l'article 9 des statuts de la fondation pour l'étude des relations internationales et du développement, et en application avec la législation fédérale et cantonale, cette convention précise la vision, fixe les buts et les objectifs à réaliser, définit les indicateurs pour les mesurer ainsi que les ressources que l'IHEID reçoit en contrepartie des instances de subventionnement.

Au bénéfice de ces explications, nous vous remercions, Mesdames et Messieurs les députés, de réserver un bon accueil au présent projet de loi.

Annexes :

- 1) *Préavis technique financier*
- 2) *Planification des charges financières (amortissements et intérêts) en fonction des décaissements prévus*
- 3) *Planification des charges et revenus de fonctionnement découlant de la dépense nouvelle*
- 4) *Convention d'objectifs 2013-2016*
- 5) *Rapport d'évaluation 2008-2012*
- 6) *Comptes révisés 2011*



REPUBLIQUE ET
CANTON DE GENEVE

PREAVIS TECHNIQUE FINANCIER

Ce préavis technique ne préjuge en rien des décisions qui seront prises en matière de politique budgétaire.

1. Attestation de contrôle par le département présentant le projet de loi

- Projet de loi présenté par le département de l'instruction publique, de la culture et du sport.
- **Objet** : Projet de loi accordant une indemnité pour les années 2013 à 2016 à la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement (IHEID)
- **Rubriques budgétaires concernées** : 03.11.00.00.365.03702, 03.11.00.00.365.13702, 05.04.07.20.427.15254
- **Numéro et libellé du programme concerné** : A04 « Hautes Ecoles » (P04 « Gestion du patrimoine de l'Etat (bâtiments et biens associés) » pour le revenu non monétaire)
- **Planification des charges et revenus de fonctionnement induits par le projet** :

- Les tableaux financiers annexés au projet de loi intègrent la totalité des impacts financiers découlant du projet.

(en millions de francs)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Résultat récurrent
Charges en personnel [30]	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépenses générales [31]	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges financières [32+33]	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges particulières [30 à 36]	-	-	-	-	-	-	-	-
Octroi de subvention ou prestation [36]	16.26	16.26	16.26	16.26	-	-	-	-
Total des charges de fonctionnement	16.26	16.26	16.26	16.26	-	-	-	-
Revenus liés à l'activité [40+41+43+45+46]	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres revenus [42]	0.60	0.60	0.60	0.60	-	-	-	-
Total des revenus de fonctionnement	0.60	0.60	0.60	0.60	-	-	-	-
Retour sur investissement (informatique)	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net de fonctionnement <small>(charges - revenus - retour sur investissement)</small>	15.65	15.65	15.65	15.65	-	-	-	-

• Inscription budgétaire et financement :

- Ce crédit de fonctionnement est inscrit au budget de fonctionnement dès 2013.
- L'indemnité de fonctionnement prendra fin à l'échéance comptable 2016.
- Les données des tableaux financiers annexés au projet de loi concordent avec les données budgétaires et entrent dans le cadre du PFQ 2013-2016 du DIP.

- Annexes au projet de loi : rapport évaluation 2008-2012, convention d'objectifs 2013-2016, comptes 2011.

Le département atteste que le présent projet de loi est conforme à la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat (LGAF), à la loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF), au manuel de comptabilité publique édité par la conférence des directeurs cantonaux des finances (NMC) pour les charges et les revenus de fonctionnement, au manuel de comptabilité publique MCH2 pour les dépenses et les recettes d'investissement, et aux procédures internes adoptées par le Conseil d'Etat.

Genève, le : 15/01/2013

Signature du responsable financier :

2. Approbation / Avis du département des finances

Genève, le : 14 janvier 2013

Visa du DF :

E. W. de Koudis
Eve Vairade Koudis

N.B. : Le présent préavis technique est basé sur le PL, son exposé des motifs, les tableaux financiers et ses annexes transmis le 14 janvier 2013.

Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (D 1 05) - Dépense nouvelle d'investissement

PLANIFICATION DES CHARGES FINANCIÈRES (AMORTISSEMENTS ET INTÉRÊTS) EN FONCTION DES DÉCAISSEMENTS PRÉVUS

Projet de loi accordant une indemnité pour les années 2013 à 2016 à la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement (IHEID)

Projet présenté par le Département de l'instruction publique, de la culture et du sport

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Investissement brut	0	0	0	0	0	0	0	0
- Recette d'investissement	0	0	0	0	0	0	0	0
Investissement net	0	0	0	0	0	0	0	0
Aucun	0	0	0	0	0	0	0	0
Recettes	0	0	0	0	0	0	0	0
Aucun	0	0	0	0	0	0	0	0
Recettes	0	0	0	0	0	0	0	0
Aucun	0	0	0	0	0	0	0	0
Recettes	0	0	0	0	0	0	0	0
Aucun	0	0	0	0	0	0	0	0
Recettes	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL des charges financières	0	0	0	0	0	0	0	0
Intérêts	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortissements	0	0	0	0	0	0	0	0
			2.500%					
charges financières récurrentes	0	0	0	0	0	0	0	0

Signature du responsable financier: P. Trésselt

Date: 15/04/2013

Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (D 1 05) - Dépense nouvelle
PLANIFICATION DES CHARGES ET REVENUS DE FONCTIONNEMENT DÉCOULANT DE LA DÉPENSE NOUVELLE
Projet de loi accordant une indemnité pour les années 2013 à 2016 à la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement (IHEID)

Projet présenté par le Département de l'instruction publique, de la culture et du sport

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Résultat récurrent
TOTAL des charges de fonctionnement induites	16'257'181	16'257'181	16'257'181	16'257'181	16'257'181	0	0	0
Charges en personnel [30] (augmentation des charges de personnel, formation, etc.)	0	0	0	0	0	0	0	0
Dépenses générales [31] Charges en matériel et véhicule (mobilité, fournitures, matériel classique et/ou spécifique, véhicule, entretien, etc.)	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges de bâtiment (fluides (eau, énergie, combustibles), conciergerie, entretiens, location, assurances, etc.)	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges financières [32+33] Intérêts (report tableau)	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortissements (report tableau)	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges particulières [30 à 36] Dédouanement collectivité publique (352)	0	0	0	0	0	0	0	0
Provision [38] (préciser la nature)	0	0	0	0	0	0	0	0
Octroi de subvention ou de prestations [36] (subvention accordée à des tiers, prestation en nature)	16'257'181	16'257'181	16'257'181	16'257'181	16'257'181	0	0	0
TOTAL des revenus de fonctionnement induits	603'444	603'444	603'444	603'444	603'444	0	0	0
Revenus liés à l'activité [40-41+43-45+46] (augmentation de revenus (impôts, émoluments, taxes), subventions reçues, dons ou legs)	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres revenus [42] (revenus de placements, de prêts ou de participations, gain comptable, loyers)	603'444	603'444	603'444	603'444	603'444	0	0	0
Retour sur investissement (pour les projets informatiques)	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTAT NET DE FONCTIONNEMENT (charges - revenus - retour sur investissement)	15'653'737	15'653'737	15'653'737	15'653'737	15'653'737	0	0	0
Remarques :								

Signature du responsable financier: P. T. GISSOT

Date: 15/01/2013



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

PODF TENDRAS LUX



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVA
INSTITUT DE HAUTES ETUDES
INTERNATIONALES ET DU DEVELOPPEMENT
GRADUATE INSTITUTE OF INTERNATIONAL
AND DEVELOPMENT STUDIES

CONVENTION D'OBJECTIFS

pour les années 2013 à 2016

entre la

CONFEDERATION SUISSE

représentée par le

Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation

et la

REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE

représentée par le

Département de l'instruction publique, de la culture et du sport

d'une part,

et la

FONDATION POUR L'ETUDE DES RELATIONS INTERNATIONALES ET DU DEVELOPPEMENT, GENEVE

représentée par le

Président et la Vice-présidente

d'autre part

TITRE I - Préambule

Introduction

La Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement (ci-après fondation) est issue de la fusion de la Fondation pour l'institut universitaire de hautes études internationales, créée le 27 avril 1927, et de la Fondation pour l'étude du développement, créée le 28 novembre 1975.

La convention d'objectifs conclue avec les différents partenaires est un contrat de droit public au sens de la loi cantonale sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005.

L'institut de hautes études internationales et du développement

La fondation gère l'Institut de hautes études internationales et du développement (ci-après IHEID), institut universitaire reconnu par la Confédération au sens de la loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles.

L'IHEID est un établissement postgrade bilingue d'enseignement et de recherche, accrédité par l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ) en 2009, qui offre également de la formation continue et de l'expertise dans le champ des relations internationales et du développement.

En matière d'enseignement, l'IHEID offre les programmes d'études et les diplômes suivants:

- a) Masters interdisciplinaires en affaires internationales et en études du développement ;
- b) Masters et doctorats en: anthropologie et sociologie du développement, droit international, économie internationale, économie du développement (doctorat seulement), histoire internationale, relations internationales/science politique.

En matière de recherche, il se concentre sur les thématiques prioritaires suivantes: commerce international, conflits et construction de la paix, finance et développement, migrations internationales, politiques internationales de l'environnement et de la santé; ces thématiques étant par ailleurs abordées de manière transversale sous l'angle du genre et de la gouvernance globale.

En raison du rôle particulier qu'il joue, notamment par ses interactions avec les organisations internationales, l'IHEID valorise la place de la Genève internationale ainsi que le rôle du pôle académique en études internationales à Genève et, plus largement, de la Suisse comme acteur international.

- 3 -

<i>But de la convention</i>	<p>La présente convention fixe, en conformité avec la législation fédérale et cantonale, les objectifs à réaliser et les ressources que la fondation recevra en contrepartie.</p> <p>Elle précise les buts et les objectifs ainsi que les indicateurs et le montant des ressources pour la période 2013 à 2016.</p>
<i>Principe de proportionnalité</i>	<p>Les parties tiennent compte du principe de proportionnalité dans l'élaboration de la convention d'objectifs en appréciant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none">• le niveau de financement des parties par rapport aux différentes sources de financement de la fondation;• l'importance de l'indemnité financière octroyée par les collectivités publiques;• les relations avec les autres instances publiques et privées.
<i>Principe de bonne foi</i>	<p>Les parties s'engagent à appliquer et à respecter la présente convention et les accords qui en découlent avec rigueur et selon le principe de la bonne foi.</p>

TITRE II - Dispositions générales

Article 1

Bases légales et conventionnelles

Les bases légales et conventionnelles relatives à la présente convention d'objectifs sont :

- la loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (LAU) et son ordonnance du 13 mars 2000 (OAU) ;
- la loi fédérale du 5 octobre 1990 sur les aides financières et les indemnités (LSu) ;
- la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005 (LIAF) et son règlement d'application, du 20 juin 2012 ;
- la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF), du 7 octobre 1993 et le règlement sur l'établissement des états financiers, du 15 décembre 2010 ;
- la loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques (LSGAF), du 19 janvier 1995.

Article 2

Cadre de la convention

La présente convention s'inscrit dans le prolongement de la *Déclaration d'intention relative à la création d'un Pôle académique en études internationales à Genève*, signée par la Confédération et la République et canton de Genève en 2005.

Au niveau cantonal, elle s'inscrit dans le cadre du programme A04 "Hautes écoles".

Article 3

Bénéficiaire

La Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement est une fondation de droit privé régie par les articles 80 et suivants du Code civil suisse.

Buts statutaires :

- La fondation a pour mission, à travers l'Institut mentionné ci-après, de promouvoir les hautes études internationales et du développement, dans le souci d'encourager la coopération internationale et d'apporter une contribution académique au développement des sociétés moins favorisées.
- A cet effet, la fondation crée et gère une institution universitaire autonome, l'Institut de hautes études internationales et du développement (ci-après « Institut »), issu de la réunion des fondations HEI et IUED. Il est ouvert aux chercheurs, enseignants et étudiants de tous pays.
- L'Institut propose des programmes d'enseignement universitaires en anglais et en français, développe la recherche de haut niveau et offre de la formation continue ainsi que de l'expertise dans le champ des relations internationales et du développement. Il met l'accent sur l'interdisciplinarité.
- L'Institut a pour objectif d'analyser les enjeux du monde contemporain avec indépendance, en coopération avec l'Université de Genève et en collaboration avec d'autres institutions académiques en Suisse et dans le monde.

Titre III - Engagement des parties**Article 4**

Prestations attendues du bénéficiaire La fondation s'engage à fournir des prestations de formation, de recherche et d'expertise selon les trois catégories suivantes :

- A) Objectifs stratégiques prioritaires
- B) Objectifs de qualité
- C) Objectifs de gouvernance et de gestion

A Objectifs stratégiques prioritaires

Objectif 1 Densifier les compétences de l'Institut, notamment dans ses thématiques prioritaires de recherche, en recrutant des professeurs qui combinent ancrage disciplinaire et capacité interdisciplinaire.

Indicateur : Nombre moyen de professeurs par unité institutionnelle de recherche (centre ou programme).

Objectif 2 Augmenter à 1000-1200 le nombre d'étudiants inscrits à l'IHEID, sélectionnés sur dossier parmi des candidats provenant du monde entier.

Indicateurs :

1. Nombre d'étudiants
2. Taux d'admission
3. Taux d'inscription

Objectif 3 Renforcer les partenariats académiques :

- avec les hautes écoles du canton de Genève, en premier lieu avec l'UNIGE dans le cadre de rapports conventionnels
- avec les hautes écoles et institutions universitaires suisses
- avec des institutions universitaires du monde entier en promouvant les échanges d'étudiants et en visant le renforcement des capacités académiques de pays moins favorisés.

Indicateurs :

1. Taux de réalisation de la mise en application de la nouvelle convention IHEID-UNIGE
2. Nombre de partenariats avec d'autres institutions académiques

- 7 -

- Objectif 4** Contribuer, avec l'UNIGE et les autres hautes écoles et institutions universitaires suisses, au renforcement du Réseau suisse pour les études internationales à Genève (SNIS) et de son rôle de plateforme au service de la Genève internationale, notamment en établissant une convention réglant le versement au Réseau des montants alloués pour son fonctionnement.
- Une évaluation externe indépendante des activités et de la structure du SNIS sera réalisée au moins un an avant le terme de la période conventionnelle.
- Indicateur : Taux de réalisation d'un plan d'action pour le renforcement du Réseau
- Objectif 5** Renforcer les liens avec la Genève internationale en étroite coordination avec les autorités fédérales et cantonales.
- Indicateur : Taux de réalisation d'un plan d'action concernant la Genève internationale
- Objectif 6** Continuer la politique de partenariats publics-privés pour élargir la base de soutien et diversifier le financement.
- Indicateur : Montant du financement annuel issu de partenariats publics-privés
- Objectif 7** Achever la construction de la Maison de la paix en respectant les objectifs de coût et de délai et mettre en place un système d'exploitation efficace du parc immobilier.
- Indicateurs :
 1. Taux de réalisation de la Maison de la paix
 2. Taux de réalisation d'un système de gestion du parc immobilier
- B Objectifs de qualité**
- Objectif 8** Continuer d'offrir au niveau du master et du doctorat un enseignement bilingue anglais-français de haute qualité aux meilleurs étudiants du monde entier en leur donnant une formation propice à des carrières internationales, y compris dans le domaine universitaire.
- Indicateurs :
 1. Taux de satisfaction des étudiants vis-à-vis de la qualité de l'enseignement
 2. Taux d'emploi 12 mois après l'obtention du diplôme de master

Objectif 9 Mettre en place une organisation et une politique de la recherche encourageant productivité et qualité, notamment des centres et programmes de l'Institut, et favorisant des synergies entre ces derniers; renforcer la place de l'Institut dans la recherche internationale en maintenant, voire en augmentant la part du financement compétitif destiné à la recherche fondamentale et appliquée.

Indicateurs :

1. Montant des fonds compétitifs obtenus
2. Taux d'application d'une grille bibliométrique

Objectif 10 Accroître l'offre d'expertise, de formation continue et de prestation de services.

Indicateurs :

1. Montant des fonds de tiers
2. Nombre de programmes de formation continue proposés par l'Institut seul ou en collaboration

Objectif 11 Encourager l'égalité des chances et former la relève scientifique.

Indicateurs :

1. Taux de femmes dans les nouveaux engagements de professeurs
2. Taux de professeurs assistants dans les nouveaux engagements de professeurs à plein temps

C Objectifs de gouvernance et de gestion

Objectif 12 Offrir des conditions de travail attrayantes à tous les collaborateurs, assurer un bon fonctionnement de la vie institutionnelle et une gestion efficace des services administratifs.

Indicateur : Taux de satisfaction des collaborateurs de l'Institut

Objectif 13 Assurance qualité

Renforcer la démarche qualité en finalisant les procédures, y compris sur le plan académique (procédures de recrutement, de renouvellement et de promotion des professeurs, évaluation périodique des départements, centres et programmes de recherche).

Indicateur : Taux de procédures finalisées

Objectif 14 Développement durable

Dans l'accomplissement de ses missions, veiller à assurer un développement durable pour l'ensemble de l'institution.

Indicateur : Taux de réalisation d'une politique institutionnelle de développement durable

- 9 -

Article 5

Engagements financiers de la Confédération

1. La Confédération, par l'intermédiaire du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), s'engage à verser à la fondation, une subvention à titre de subventions de base selon la loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'aide aux universités (LAU) et sous réserve des décisions budgétaires annuelles du Parlement fédéral. Cette subvention recouvre tous les éléments de charge en lien avec l'exécution des prestations prévues par la présente convention.
2. Les montants engagés sur quatre ans sont les suivants :

2013	Fr. 18'322'000
2014	Fr. 18'596'830
2015	Fr. 18'875'782
2016	Fr. 19'158'919

Engagements financiers de l'Etat de Genève

3. L'Etat de Genève, par l'intermédiaire du département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP), s'engage à verser à la fondation une indemnité, sous réserve de l'accord du Grand Conseil dans le cadre de l'approbation annuelle du budget. Cette indemnité recouvre tous les éléments de charge en lien avec l'exécution des prestations prévues par la présente convention.
4. L'indemnité n'est accordée qu'à titre conditionnel (art. 25 LIAF). Les montants peuvent être modifiés par décision du Conseil d'Etat si, dans le cadre du vote du budget annuel, l'autorisation de dépense n'est pas octroyée ou ne l'est que partiellement.

Montant annuel de l'indemnité monétaire

5. Les montants engagés sur quatre ans sont les suivants :

2013	Fr. 15'653'737
2014	Fr. 15'653'737
2015	Fr. 15'653'737
2016	Fr. 15'653'737

Montant de l'indemnité non monétaire

6. Une indemnité non-monétaire d'un montant annuel de Fr. 603'444 est allouée par l'Etat de Genève, par l'intermédiaire du DIP. Elle correspond aux droits de superficie accordés à la fondation pour les terrains sis :
- rue Rothschild 20 (274m² + 363m²) : Fr. 238'872
 - rue Kazem Radjavi 1-3 – Maison des étudiants (13'453m²) : Fr. 364'572
7. Le montant de l'indemnité non monétaire est réévalué annuellement et est inscrit dans le budget de fonctionnement de la fondation.

- 10 -

8. La fondation assure l'entretien et garantit la sécurité des immeubles dont elle a la responsabilité dans le cadre de cette convention d'objectifs :
- à titre de propriétaire : la Maison de la paix (chemin Rigot), l'immeuble de la rue Rothschild 20 ;
 - à titre de preneur de bail : la Villa Barton et ses annexes à la rue de Lausanne 132, le pavillon Rigot et la villa Rigot à l'avenue de la Paix 9-11.
9. Le versement des montants ci-dessus n'intervient que lorsque la loi de ratification est exécutoire.

Article 6

Plan financier pluriannuel

Un plan financier quadriennal pour l'ensemble des activités de la fondation figure à l'annexe 2. Ce document fait ressortir avec clarté l'intégralité des sources de financement espérées, qu'elles soient publiques ou privées, ainsi que la totalité des dépenses prévisibles par type d'activités.

Annuellement, la fondation remettra au SEFRI et au DIP une actualisation de son budget de l'année en cours ainsi que celui de l'année à venir.

Article 7

Rythme de versement de l'indemnité cantonale et de la subvention fédérale

1. L'indemnité cantonale est versée chaque année selon les modalités fixées dans la convention d'adhésion à la caisse centralisée.
2. En cas de refus du budget annuel par le Grand Conseil, les échéances de paiement sont respectées en conformité avec la loi autorisant le Conseil d'Etat à pourvoir aux charges du budget de fonctionnement ainsi qu'aux dépenses du budget d'investissement jusqu'à promulgation du budget administratif de l'Etat de Genève (loi dite des "douzièmes provisoires").
3. Le SEFRI verse la subvention chaque année selon les modalités fixées dans la LAU et dans son ordonnance.

Article 8

- Conditions de travail*
1. La fondation est tenue d'observer les lois, règlements et les conventions collectives applicables en matière notamment de salaire, d'horaire de travail, d'assurance et de prestations sociales.
 2. La fondation tient à disposition du département son organigramme, le cahier des charges du personnel ainsi qu'une description de ses conditions salariales et de travail, conformément à l'article 12 de la LIAF.

Article 9

- Développement durable*
- La fondation s'engage à ce que les objectifs qu'elle poursuit et les actions qu'elle entreprend s'inscrivent dans une perspective de développement durable, conformément à la loi sur l'action publique en vue du développement durable, du 23 mars 2001 (Agenda 21).

Article 10

- Système de contrôle interne*
- La fondation s'engage à maintenir un système de contrôle interne adapté à ses missions et à sa structure dans le respect des articles 1 et 2 de la loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques, du 19 janvier 1995.

Article 11

Contrôle financier

Le contrôle de la conformité du cadre légal et des prestations ayant trait aux ressources et aux aspects financiers est assuré conjointement par les services compétents de la Confédération (Unité Surveillance des subventions du SEFRI) et du Canton de Genève (Inspection cantonale des finances).

Ces autorités coordonnent l'exécution du contrôle afin d'éviter les travaux d'un double examen.

La fondation s'engage à respecter les recommandations figurant dans les rapports de l'inspection cantonale des finances et à mettre en œuvre dans le délai indiqué par le département de tutelle les mesures correctrices qui ne sont pas contestées ou qui ont fait l'objet d'une décision au sens de l'article 22 LSGAF.

Article 12

Reddition des comptes et rapports

La fondation, en fin d'exercice comptable mais au plus tard 4 mois après la date de clôture du dernier exercice, fournit au SEFRI et au DIP :

- ses états financiers établis et révisés conformément au règlement sur l'établissement des états financiers, du 15 décembre 2010, et du règlement sur les indemnités et aides financières du 20 juin 2012. Les états financiers comprennent un bilan, un compte d'exploitation, un tableau de financement, un tableau de variation des fonds propres ainsi que l'annexe explicative;
- un rapport d'exécution de la convention reprenant les objectifs et les indicateurs de performance figurant à l'article 4;
- son rapport d'activité;
- le procès-verbal de l'organe approuvant les comptes.

Article 13*Traitement des
bénéfices et des pertes*

1. Au terme de l'exercice comptable, pour autant que les prestations financées aient été fournies conformément à la convention, le résultat annuel des comptes consolidés établi conformément à l'article 12 est réparti entre la fondation et les collectivités publiques selon la clé figurant à l'alinéa 4 du présent article.
2. Une créance reflétant la part restituable aux collectivités publiques est constituée dans les fonds étrangers de la fondation. Elle s'intitule « Subventions non dépensées à restituer à l'échéance de la convention ». La part conservée par la fondation est comptabilisée dans un compte de réserve spécifique intitulé « Part de subvention non dépensée » figurant dans ses fonds propres.
3. Pendant la durée de la convention, les éventuelles pertes annuelles sont également réparties selon la clé figurant à l'alinéa 4 du présent article et sont déduites de la créance jusqu'à concurrence du solde disponible et du compte de réserve spécifique.
4. La fondation ayant la possibilité de développer ses revenus, le pourcentage de résultat annuel qu'elle conserve est égal au taux de couverture des revenus selon la formule : $[(\text{total des revenus} - \text{subvention des collectivités publiques}) / \text{total de revenus}]$.
5. A l'échéance de la convention, la fondation conserve définitivement l'éventuel solde du compte de réserve spécifique, tandis que l'éventuel solde de la créance est restitué aux co-subventionneurs au prorata de leur financement.
6. A l'échéance de la convention, la fondation assume ses éventuelles pertes reportées. La Confédération et l'Etat de Genève n'assument aucune responsabilité pour les éventuelles pertes ni au terme de la convention ni pendant la période suivante par compensation.

Article 14*Bénéficiaire direct*

Conformément à la LSu et à la LIAF, la fondation s'engage à être le bénéficiaire direct de l'indemnité financière. Elle ne procédera à aucune redistribution sous forme de subvention à des organismes tiers.

Titre IV - Suivi et évaluation de la convention

Article 15

- Objectifs et indicateurs*
1. Les prestations définies à l'article 4 de la présente convention sont évaluées par le biais d'objectifs et d'indicateurs de performance. Un recueil des indicateurs de la convention et des cibles par type d'objectifs figure à l'annexe 4.
 2. Ces indicateurs de performance mesurent le nombre de prestations rendues, leur qualité (satisfaction des destinataires), leur efficacité (impact sur le public-cible) ou leur efficience (amélioration de la productivité).
 3. Dans le respect du principe de proportionnalité, les indicateurs définis sont utiles, facilement mesurables et établis en lien avec la pratique de terrain.
 4. Le tableau des données statistiques figurant à l'annexe 3 de la présente convention permet de suivre la tendance générale de l'activité de l'IHEID. Il est réactualisé et commenté chaque année et inclus au rapport d'activité.

Article 16

- Modifications*
1. Toute modification à la présente convention doit être négociée entre les parties, sous réserve des dispositions de l'article 5 "Engagements financiers de l'Etat de Genève", et sous réserve des dispositions de la loi de ratification qui ne peuvent être modifiées.
 2. En cas d'événements exceptionnels et préteritant la poursuite des activités de la fondation ou la réalisation de la présente convention, les parties s'accordent sur les actions à entreprendre.
 3. Ces événements doivent être signalés dans les plus brefs délais au DIP et au SEFRI.

Article 17*Suivi de la convention*

1. Les parties à la présente convention mettent en place un dispositif de suivi de la convention qui implique la réunion des trois parties au moins une fois par année afin de :
 - veiller à l'application de la convention;
 - évaluer les engagements par le biais des indicateurs et du rapport d'activité annuel établi par la fondation;
 - permettre l'adaptation, la réorientation ou la redéfinition des conditions de la convention.

Evaluation externe

2. Le SEFRI est responsable de la mise en place d'une procédure d'évaluation sur la réalisation de la présente convention d'objectifs. Il y associe les partenaires fédéraux et cantonaux.
3. Les autorités fédérale et cantonale procèdent avant l'échéance de la convention à une évaluation des prestations de l'Institut. Sur la base des résultats d'une auto-évaluation, mise en œuvre par le Conseil de fondation, les experts externes rédigent un rapport d'évaluation à l'intention des autorités. Les experts sont désignés d'entente par les parties à la présente convention. Le Conseil de fondation prend position sur le rapport d'auto-évaluation et le rapport des experts.
3. Ce dispositif est indépendant du processus de contrôle périodique prévu à l'art. 22 de la LIAF.

Titre V - Dispositions finales**Article 18***Règlement des litiges*

1. Les parties s'efforcent de régler à l'amiable les différends qui peuvent surgir dans l'application et l'interprétation de la présente convention.
2. En cas d'échec, elles peuvent recourir d'un commun accord à la médiation.
3. Les litiges découlant de la présente convention sont traités conformément à l'art. 35, let. a, de la loi du 17 juin 2005 sur le Tribunal administratif fédéral (LTAf).

Article 19*Résiliation de la convention*

1. Le Conseil d'Etat et la Confédération peuvent résilier la convention et exiger la restitution de tout ou partie de l'indemnité lorsque :
 - a) l'indemnité n'est pas utilisée conformément à l'affectation prévue;
 - b) la fondation n'accomplit pas ou accomplit incorrectement sa tâche malgré une mise en demeure;
 - c) l'indemnité a été indûment promise ou versée, soit en violation du droit, soit sur la base d'un état de fait inexact ou incomplet.

La résiliation s'effectue dans un délai de deux mois, pour la fin d'un mois.

2. Dans les autres cas, la convention peut être résiliée par chacune des parties moyennant un préavis de 6 mois pour la fin d'une année.
3. Dans tous les cas, la résiliation s'effectue par écrit.

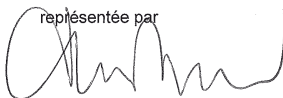
Article 20*Entrée en vigueur, durée de la convention et renouvellement*

1. La convention entre en vigueur au 1^{er} janvier 2013, dès que la loi cantonale qui l'approuve devient exécutoire. Elle est valable jusqu'au 31 décembre 2016.
2. Les parties conviennent d'étudier les conditions de renouvellement éventuel de la convention au moins douze mois avant son échéance.

- 17 -

Pour la Confédération suisse

représentée par


Mauro Dell'Ambrogio

Secrétaire d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation


Date :

Signature

06.02.2013

Pour la République et canton de Genève :

représentée par


Charles Beer

conseiller d'Etat chargé du département de l'instruction publique, de la culture et du sport

Date :

Signature

7.02.2013

Pour la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement

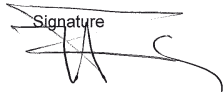
représentée par

Jacques Forster
Président**Isabelle Werenfels**
Vice-présidente

Date :

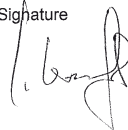
Signature

22 janvier 2013



Date :

Signature

22 janvier
2013


Annexes à la présente convention :

1. Statuts de la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement, organigramme et liste des membres du conseil de fondation
2. Plan financier quadriennal 2013-2016
3. Tableau des données statistiques
4. Recueil des indicateurs de la convention et des cibles par type d'objectifs
- 5.- Liste d'adresses des personnes de contact

Annexe 1 : Statuts de la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement, organigramme et liste des membres du conseil de fondation

Statuts de la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement, adoptés le 20 septembre 2007

**Chapitre I^{er}
Constitution**

Article 1 Nom

Sous la dénomination « Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement » (ci-après « la Fondation »), il est constitué une fondation de droit privé régie par les articles 80 et suivants du Code civil suisse.

Article 2 Siège

La Fondation a son siège à Genève.

Article 3 Mission et buts

1. La Fondation a pour mission, à travers l'Institut mentionné ci-après, de promouvoir les hautes études internationales et du développement, dans le souci d'encourager la coopération internationale et d'apporter une contribution académique au développement des sociétés moins favorisées.
2. A cet effet, la Fondation crée et gère une institution universitaire autonome, l'Institut de hautes études internationales et du développement (ci-après « Institut »), issu de la réunion des fondations HEI et IUED. Il est ouvert aux chercheurs, enseignants et étudiants de tous pays.
3. L'Institut offre des programmes d'enseignement et de recherche universitaires ainsi que de la formation continue et de l'expertise dans le champ des relations internationales et du développement. Il met l'accent sur l'interdisciplinarité.
4. L'Institut a pour objectif d'analyser les enjeux du monde contemporain avec indépendance, en coopération avec l'Université de Genève et en collaboration avec d'autres institutions académiques en Suisse et dans le monde.

**Chapitre II
Finances**

Article 4 Capital

1. Le capital de la Fondation est de CHF 50'000.
2. Lors de la fusion de l'Institut avec HEI et l'IUED, le capital de la Fondation sera porté à la valeur [de catégories comptables d'actifs à déterminer] des fondations absorbées, conformément aux bilans de ces fondations tels qu'établis et révisés en vue de la fusion.

Article 5 Ressources

1. La Fondation met à disposition de l'Institut des ressources de base qui lui permettent d'atteindre ses buts. Elles proviennent en particulier :
 - a) des subventions des autorités fédérales et cantonales, basées sur une convention d'objectifs, et des subsides de tous autres organismes publics ou privés ;
 - b) des revenus de son capital et autres avoirs ;
 - c) des dons et legs.

- 20 -

2. L'Institut obtient directement des ressources complémentaires qui proviennent en particulier :
 - d) des subsides pour les projets acceptés par des agences nationales et internationales de financement de la recherche ;
 - e) des taxes payées par les étudiants et des rétributions perçues en contrepartie de cours de formation continue, de mandats, d'expertises ou de publications.

Chapitre III Organisation

Article 6 Organes de la fondation

Les organes de la fondation sont :

- le conseil de fondation ;
- la direction ;
- l'organe de révision.

Article 7 Conseil de fondation – composition

1. Le Conseil de fondation est composé de neuf à quinze membres, dont un professeur de l'Université de Genève. Au moins un des membres du Conseil de fondation est ressortissant suisse ou d'un Etat membre de l'Union européenne ou de l'AELE et domicilié en Suisse.
2. Le président, le vice-président et les autres membres du premier Conseil de fondation sont nommés par le Département fédéral de l'intérieur (DFI) et par le Département de l'instruction publique de la République et Canton de Genève (DIP).
3. Toute nouvelle nomination, réélection ou révocation de membres du Conseil se déroule conformément au point 2 sur proposition du Conseil de fondation.
4. Les membres du Conseil sont nommés pour une période de quatre ans. Ils sont rééligibles deux fois.
5. Le Conseil adopte son règlement.

Article 8 Conseil de fondation – présidence

1. Le président du Conseil de fondation est responsable du bon fonctionnement du Conseil et du suivi des affaires courantes. Il prend les décisions conformément aux compétences que lui attribue le règlement du Conseil de fondation.
2. Le vice-président supplée le président. D'autre part, il exerce les compétences que le président lui délègue, dans le cadre du règlement du Conseil de fondation.

Article 9 Conseil de fondation – compétence

1. Le Conseil de fondation œuvre à promouvoir l'Institut, défend ses intérêts et veille à son rayonnement. Il:
 - a) définit les orientations stratégiques de l'Institut et veille à leur réalisation ;
 - b) approuve le plan de développement pluriannuel, le budget annuel, les comptes et le rapport de gestion ;
 - c) conclut les mandats de prestations, convient de leur financement global avec les autorités compétentes et veille à leur exécution ;
 - d) adopte ses règlements et ceux de l'Institut. Le règlement du Conseil de fondation et le règlement d'organisation de l'Institut, ainsi que leurs modifications, sont soumis à l'autorité de surveillance des fondations pour approbation ;
 - e) règle le droit de signature et de représentation de la Fondation ;
 - f) statue sur les instances nécessaires au bon fonctionnement de l'Institut, dont le collège des professeurs et le comité d'Institut ;
 - g) choisit le directeur pour une durée de quatre ans après consultation interne et décide du renouvellement de son mandat ;

- 21 -

- h) nomme le vice-directeur sur proposition du directeur et décide du renouvellement de son mandat ;
 - i) nomme les membres du corps professoral et décide de la continuation de leurs activités conformément aux règlements de l'Institut relatifs au statut des enseignants, sur proposition du directeur et sur préavis du collège des professeurs ;
 - j) désigne l'organe de révision ;
 - k) fixe le montant des taxes mentionnées à l'art. 5.2b.
2. Le Conseil de fondation veille à ce que l'organisation de l'Institut respecte la liberté académique, assure la participation de tous, promeuve l'égalité entre femmes et hommes et garantisse une gestion efficace et flexible.
3. Le Conseil de fondation se réunit au moins trois fois par année. Il se réunit en outre à l'initiative de son président ou à la demande du tiers de ses membres.

Article 10 Conseil de fondation – prise de décision

1. Le Conseil de fondation peut prendre ses décisions lorsque la majorité des membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité simple. En cas d'égalité des voix, c'est le président qui tranche.
2. Les décisions et les votes peuvent avoir lieu par voie de correspondance pour autant qu'un membre ne demande des délibérations orales. Les décisions et les votes qui ont lieu par voie de correspondance requièrent l'unanimité des voix exprimées, les abstentions ne sont pas comptées.

Article 11 Représentation

1. La Fondation est représentée par son président, respectivement son vice-président. Le Conseil de fondation peut en outre conférer un pouvoir de représentation à ses membres, agissant conjointement avec le président, respectivement le vice-président.
2. Le directeur est également habilité à représenter la Fondation dans le cadre du règlement arrêté par le Conseil de fondation.

Article 12 Direction

1. Le directeur assume la direction académique, la gestion administrative et financière et le développement de l'Institut. A ce titre, il :
- a) assure, sous l'autorité du Conseil de fondation, la direction et l'orientation scientifique et pédagogique de l'Institut, en particulier la conception et la mise en œuvre des programmes d'enseignement et de recherche, en collaboration avec le corps professoral ;
 - b) engage les membres du corps professoral sur décision du Conseil de fondation ;
 - c) engage les collaborateurs de l'enseignement et de la recherche ainsi que le personnel administratif et technique ;
 - d) veille à la participation des enseignants et chercheurs, du personnel administratif et technique et des étudiants à la vie de l'Institut ;
 - e) représente l'Institut à l'extérieur, veille à son rayonnement et contribue à la recherche de fonds en développant les contacts appropriés au niveau local, national et international, dans les secteurs public et privés ;
 - f) conclut les conventions et contrats liant l'Institut, sous réserve des compétences du Conseil de fondation ;
 - g) propose au Conseil de fondation le vice-directeur après consultation interne ;
 - h) exerce toute autre tâche non expressément attribuée au Conseil de fondation ou à un autre organe.
2. Le vice-directeur est le suppléant du directeur avec qui un partage des tâches est organisé pour la direction de l'Institut.
3. Le directeur et le vice-directeur assistent aux séances du Conseil de fondation avec voix consultative.

- 22 -

Article 13 Organe de révision

1. L'organe de révision est désigné par le Conseil de fondation. Il est externe et indépendant de la Fondation.
2. Il vérifie annuellement la comptabilité et la situation patrimoniale de la Fondation et établit un rapport à l'attention du Conseil de fondation.

Article 14 Création d'instances consultatives

Le Conseil de fondation peut créer toute instance consultative qu'il juge utile, notamment un conseil scientifique.

Chapitre IV Durée, modification et dissolution de la Fondation

Article 15 Durée de la Fondation

La durée de la Fondation est illimitée.

Article 16 Modification des statuts

1. Toute modification des statuts requiert la majorité des deux tiers des membres du Conseil de fondation.
2. Le Conseil de fondation est habilité à proposer à l'autorité de surveillance des modifications de l'acte de fondation conformément aux articles 85, 86, 86a et 86b CC.

Article 17 Dissolution et sort des biens résiduels

1. Il ne peut être procédé à la dissolution de la Fondation que pour les raisons prévues par la loi (art. 88 CC) et avec l'assentiment de l'autorité de surveillance, sur décision des trois quart des voix du Conseil de fondation.
2. En cas de dissolution de la Fondation, ses biens seront remis à une institution poursuivant un but analogue bénéficiant de l'exonération fiscale après consultation des autorités cantonales et fédérales. La restitution de l'avoir de la fondation aux fondateurs est exclue.

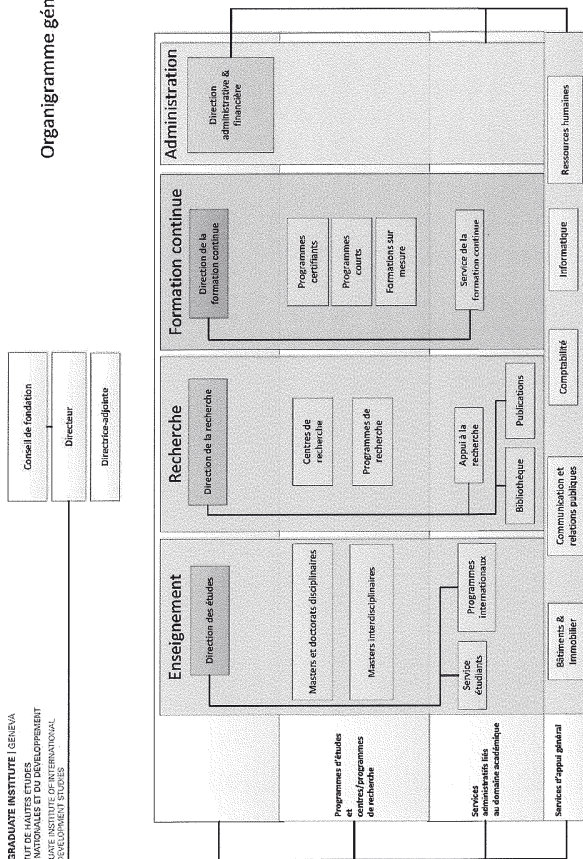
Dispositions transitoires

1. A compter de la constitution de la Fondation et jusqu'à l'exécution du transfert de patrimoine de HEI et de l'IUED, les besoins administratifs et financiers de la Fondation seront intégralement supportés par HEI et l'IUED conformément à une convention tripartite, sous réserve que les subventions destinées aux programmes repris à terme par l'Institut ne soient versées à la Fondation avant la fusion susmentionnée.
2. Après exécution du transfert de patrimoine, le personnel de HEI et de l'IUED (corps professoral, collaborateurs de l'enseignement et de la recherche, personnel administratif et technique) sera repris par l'Institut conformément à l'art. 333 du Code des obligations.

Organigramme

THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVA
 INSTITUT DE HAUTES ETUDES
 INTERNATIONALES ET DU DEVELOPPEMENT
 GRADUATE INSTITUTE OF INTERNATIONAL
 AND DEVELOPMENT STUDIES

Organigramme général



Janvier 2013

Conseil de fondation

Jacques Forster, Président du Conseil de fondation
Isabelle Werenfels, Vice-présidente du Conseil de fondation
Annemarie Huber-Hotz
Beth Krasna
Joëlle Kuntz
Carlos Lopes
Jacques Marcovitch
Julia Marton-Lefèvre
Yves Mény
Robert Roth
Rolf Soiron

- 25 -

Annexe 2 : Plan financier quadriennal 2013-2016

THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVA

Par genre de frais	Projection 2013	%	Projection 2014	%	Projection 2015	%	Projection 2016	%	Total 2013 - 2016
Compte de résultat									
Total des produits	45'201'361	100.00	50'059'672	100.00	50'540'675	100.00	50'626'465	100.00	196'628'373
Écolage	3'750'000	8.30	3'930'000	8.74	4'050'000	8.96	4'050'000	8.96	15'800'000
Droits d'inscription Master & Doctorat	2'000'000	4.42	2'100'000	4.65	2'200'000	4.87	2'200'000	4.87	8'600'000
Droits d'inscription Formation continue	1'750'000	3.87	1'850'000	4.09	1'850'000	4.09	1'850'000	4.09	7'300'000
Produits des ventes	62'900	0.14	64'500	0.14	66'000	0.15	67'200	0.15	260'200
Produits des prestations de service	1'750'000	0.39	1'750'000	0.39	1'750'000	0.39	1'750'000	0.39	7'000'000
Produits de location	2'260'000	5.00	5'450'000	12.06	5'450'000	12.06	5'450'000	12.06	18'610'000
Autres produits d'exploitation	125'787	0.28	127'035	0.28	127'785	0.28	129'038	0.29	509'646
Recettes de la recherche	1'850'000	4.09	1'950'000	4.31	2'050'000	4.54	2'050'000	4.54	7'900'000
Dons, financements externes	1'016'667	2.26	1'260'000	2.77	1'260'000	2.77	1'260'000	2.77	4'796'667
Subventions obtenues :	3'971'128	79.00	35'985'116	79.61	36'265'088	80.23	36'648'205	80.86	144'510'676
Confédération DFI - SER *	18'322'000	40.53	18'596'830	41.14	18'875'782	41.78	19'158'919	42.39	74'933'332
Etat de Genève - Indemnités monétaires	18'653'737	34.63	18'653'737	34.63	18'653'737	34.63	18'653'737	34.63	62'614'948
Etat de Genève - Indemnités non monétaires	603'444	1.34	603'444	1.34	603'444	1.34	603'444	1.34	2'413'776
Ville de Genève - Indemnités non monétaires	332'105	0.73	332'105	0.73	332'105	0.73	332'105	0.73	1'326'420
Accord intercantonal universitaire	800'000	1.77	800'000	1.77	800'000	1.77	800'000	1.77	3'200'000
Dissolution du fonds d'investissement	250'121	0.55	1'107'021	2.45	1'107'021	2.45	1'107'021	2.45	3'671'168
Total des charges	-48'027'158	100.00	-49'343'330	100.00	-50'153'760	100.00	-50'866'663	100.00	-198'390'911
Frais de personnel	-32'237'745	67.26	-33'208'017	67.30	-33'897'947	67.59	-34'510'851	67.86	-133'914'560
Fournitures et charges de bureau	-452'500	0.94	-452'500	0.92	-452'500	0.90	-452'500	0.89	-1'810'000
Documentation et abonnements	-9741'110	2.03	-9741'110	1.97	-9741'110	1.94	-9741'110	1.92	-3'896'440
Charges d'informatique	-428'500	0.89	-428'500	0.87	-428'500	0.85	-428'500	0.84	-1'714'000
Loyers, charges et entretien immeubles	-6453'794	13.44	-6759'694	13.70	-6960'194	13.92	-6960'194	13.72	-27'173'876
Entretien et réparation des immobilisations	-24'500	0.05	-24'500	0.05	-24'500	0.05	-24'500	0.05	-98'000
Frais repr., relations ext. et communication	-883'000	1.86	-883'000	1.81	-883'000	1.78	-883'000	1.76	-3'671'998
Frais académiques particip. activités ext.	-582'900	1.21	-682'900	1.38	-582'900	1.16	-582'900	1.34	-2'631'800
Bourses et entrées étudiants	-1'075'000	2.24	-1'075'000	2.18	-1'075'000	2.14	-1'075'000	2.11	-4'300'000
Honoraires et prestations de service	-160'000	0.33	-160'000	0.32	-160'000	0.32	-160'000	0.31	-640'000
Primes d'assurance	-60'000	0.12	-60'000	0.12	-60'000	0.12	-60'000	0.12	-240'000
Droits et taxes	-3'000	0.01	-3'000	0.01	-3'000	0.01	-3'000	0.01	-12'000
Frais de port et communications	-271'000	0.58	-271'000	0.55	-271'000	0.54	-271'000	0.53	-1'024'000
Frais divers	-41'500	0.09	-41'500	0.08	-41'500	0.08	-41'500	0.08	-166'000
Financement Réseau Suisse	-2'567'800	5.35	-2'567'800	5.20	-2'567'800	5.12	-2'567'800	5.05	-10'271'200
Amortissements	-1'741'809	3.63	-1'741'809	3.52	-1'741'809	3.47	-1'741'809	3.42	-6'967'237
Provision pour congés scientifiques	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0
Résultat d'exploitation	-2'825'797		716'342		387'115		-40'198		-1'762'538
Produits financiers	20'000		20'000		20'000		20'000		80'000
Charges financières	-210'000		-210'000		-210'000		-210'000		-840'000
Résultat financier	-190'000		-190'000		-190'000		-190'000		-760'000
Résultat ordinaire	-3'015'797		526'342		197'115		-230'198		-2'522'538
Revenus extraordinaires	0		0		0		0		0
Charges extraordinaires	0		0		0		0		0
Résultat exceptionnel	0		0		0		0		0
Résultat de l'exercice	-3'015'797		526'342		197'115		-230'198		-2'522'538
Fonds propres									
Fonds propres reportés	2'004'512		-1'011'285		-484'943		-287'828		2'004'512
Total des fonds propres	-1'011'285		-484'943		-287'828		-516'026		-516'026

* Augmentation annuelle de la subvention du SER de 1.5%

MN03.12.2012

Annexe 3 : Tableau des données statistiques

	Statistiques décembre 2012
<i>Selon les indicateurs de la Confédération</i>	
Etudiants	
Nombre total d'étudiants	777
Master en affaires internationales	123
Master en études du développement	132
Master en anthropologie et sociologie du développement	25
Master en droit international	53
Master en économie internationale	27
Master en histoire internationale	31
Master en relations internationales/science politique	30
Nombre d'étudiants de doctorat	356
Personnel (EPT, tous fonds confondus)	
Professeurs, catégories de personnel SIUS I-II	52.15
Autre enseignants, catégories SIUS III-VI	16.95
Maîtres-assistants, assistants, postdocs, collaborateurs scientifiques catégories SIUS VII-X	111.84
Personnel administratif et technique, catégories XI-XVII	104.45
Dépenses (comptes 2011, charges d'exploitation)	
Fonds provenant des collectivités publiques	39 266 883
Fonds provenant de l'extérieur	22 605 345
dont fonds du FNS	2 763 871
dont fonds des programmes européens	3 813 479
dont autres fonds institutionnels	16 027 995
Total	61 872 228

Annexe 4 : Recueil des indicateurs de la convention et des cibles par type d'objectifs

No CDB	Mesure	Indicateur	Indicateur 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015	Cible 2016
1	Densifier les compétences de l'institut, notamment dans ses thématiques prioritaires de recherche, en recrutant des professeurs qui combinent ancrage disciplinaire et capacité interdisciplinaire.	Nombre moyen de professeurs par unité institutionnelle de recherche (centre ou programme)	4,5 = 100%	> 4,5	> 4,5	> 4,5	> 4,5
2	Augmenter à 1000-1200 le nombre d'étudiants inscrits à l'IHEID, sélectionnés sur dossier parmi des candidats provenant du monde entier.	1. Nombre d'étudiants. 2. Taux d'admission (par rapport aux candidats). 3. Taux d'inscription.	1. 777 étudiants 2. 32% (519 admis sur 1631 candidats) 3. 56 % (292 Inscrits sur 519 admis)	1. 850 2. < 35% 3. > 56 %	1. 900 2. < 35% 3. > 56 %	1. 950 2. < 35% 3. > 56 %	1. 1000 2. < 35% 3. > 56 %
3	Renforcer les partenariats académiques : - avec les hautes écoles du canton de Genève, en premier lieu avec l'UNIGE dans le cadre de rapports conventionnels; - avec les hautes écoles et institutions universitaires suisses; - avec des institutions universitaires du monde entier en promouvant les échanges d'étudiants et en visant le renforcement des capacités académiques de pays moins favorisés.	1. Taux de réalisation de la mise en application de la nouvelle convention IHEID-UNIGE. 2. Nombre de partenariats avec d'autres institutions académiques.	1) Taux de réalisation de la convention avec l'UNIGE = 0%. 2) Nombre de partenariats avec les autres institutions académiques: 29	1) 25% 2) > 29	1) 50% 2) > 29	1) 75% 2) > 29	1) 100% 2) > 29
4	Contribuer, avec l'UNIGE et les autres hautes écoles et institutions universitaires suisses, au renforcement du Réseau suisse pour les études internationales (SNS) et de son rôle de plateforme au service de la Genève internationale, notamment en établissant une convention réglant le versement au Réseau des montants alloués pour son fonctionnement. Une évaluation externe indépendante des activités et de la structure du SNS sera réalisée au moins un an avant le terme de la période conventionnelle.	Taux de réalisation d'un plan d'action pour le renforcement du Réseau.	0%	50%	75%	100%	100%
5	Renforcer les liens avec la Genève internationale en étroite coordination avec les autorités fédérales et cantonales.	Taux de réalisation d'un plan d'action concernant la Genève internationale.	0%	25%	50%	75%	100%
6	Continuer la politique de partenariats public-privés pour élargir la base de soutien et diversifier le financement.	Montant du financement annuel issu de partenariats public-privés.	CHF 533'000 = 100%	> 80%	> 80%	> 80%	> 80%
7	Achever la construction de la Maison de la paix en respectant les objectifs de coût et de délai et mettre en place un système d'exploitation efficace du parc immobilier.	1) Taux de réalisation de la Maison de la paix. 2) Taux de réalisation d'un système de gestion du parc immobilier.	1) 50% 2) 40%	1) 75% 2) 80%	1) 100% 2) 100%	1) 100% 2) 100%	1) 100% 2) 100%
OBJECTIFS STRATEGIQUES							
A. OBJECTIFS STRATEGIQUES PRIORITAIRES							

OBJECTIFS STRATEGIQUES							
B. OBJECTIFS DE QUALITE							
No COB	Mesure	Indicateur	Indicateur 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015	Cible 2016
8	Continuer d'offrir au niveau du master et du doctorat un enseignement bilingue anglais-français de haute qualité aux meilleurs étudiants du monde entier en leur donnant une formation propice à des carrières internationales, y compris dans le domaine universitaire.	1) Taux de satisfaction des étudiants vis-à-vis de la qualité de l'enseignement. 2) Taux d'emploi des étudiants 12 mois après l'obtention du diplôme de master.	1) Taux de satisfaction: = 78% 2) 80%	1) > 80% 2) > 80%	1) > 80% 2) > 80%	1) > 80% 2) > 80%	1) > 80% 2) > 80%
9	Mettre en place une organisation et une politique de la recherche encourageant productivité et qualité, notamment des centres et programmes de l'Institut, et favorisant des synergies entre ces derniers; renforcer la place de l'Institut dans la recherche internationale en maintenant, voire en augmentant la part du financement compétitif destiné à la recherche fondamentale et appliquée.	1) Montant des fonds compétitifs obtenus (moyenne annuelle 2009-2013) = CHF 3'400'680 = 100%. 2) Taux d'application d'une grille bibliométrique (système CERES) = 75%	1) > 100% 2) 75%	1) > 100% 2) 100%	1) > 100% 2) 100%	1) > 100% 2) 100%	1) > 100% 2) 100%
10	Accroître l'offre d'expertises, de formation continue et de prestation de services.	1) Montant des fonds de tiers 2) Nombre de programmes de formation continue proposés par l'Institut seul ou en collaboration.	1) Montant moyen de financement tiers entre 2008 et 2011: CHF 20'828'155,75 = 100% 2) 15	1) > 80% 2) > 15	1) > 80% 2) > 15	1) > 80% 2) > 15	1) > 80% 2) > 15
11	Encourager l'égalité des chances et former la relève scientifique.	1) Taux de femmes dans les nouveaux engagements de professeurs. 2) Taux de professeurs assistants dans les nouveaux engagements de professeurs à plein temps.	1) Pourcentage moyen de femmes dans les nouveaux engagements de professeurs entre 2008 et 2011: 32% 2) Pourcentage de professeurs assistants dans les nouveaux engagements de professeurs: 28%	1) > 30% 2) > 30%	1) > 30% 2) > 30%	1) > 30% 2) > 30%	1) > 30% 2) > 30%
12	Offrir des conditions de travail attractives à tous les collaborateurs, assurer un bon fonctionnement de la vie institutionnelle et une gestion efficace des services administratifs.	Taux de satisfaction des collaborateurs de l'Institut.	> 60%	> 60%	> 60%	> 60%	> 60%
13	Assurance qualité: Renforcer la démarche qualité en finalisant les procédures, y compris sur le plan académique (procédures de recrutement, de renouvellement et de promotion des professeurs, évaluation périodique des départements, centres et programmes de recherche).	Taux de procédures finalisées.	75%	100%	100%	100%	100%
14	Développement durable: Dans l'accomplissement de ses missions, veiller à assurer un développement durable pour l'ensemble de l'Institution	Taux de réalisation d'une politique institutionnelle de développement durable.	0%	50%	75%	100%	100%
C. OBJECTIFS DE GOUVERNANCE ET DE GESTION							

Annexe 5 : Liste d'adresses des personnes de contact

Secrétariat d'Etat à la formation, la recherche et l'innovation	Monsieur Mauro Dell'Ambrogio, Secrétaire d'Etat Adresse postale : Effingerstrasse 27 3003 Berne Tél : 031 322 96 64 Fax : 031 324 96 14
SEFRI - Politique universitaire	Madame Isabella Brunelli Adresse postale : Effingerstrasse 27 3003 Berne Tél : 031 322 96 64 Fax : 031 324 96 14
Département de l'instruction publique, de la culture et du sport	Monsieur Charles Beer, conseiller d'Etat Adresse postale : Rue de l'Hôtel-de-Ville 6 Case postale 3925 1211 Genève 3 Tél : 022 546 69 00 Fax : 022 546 69 49
DIP - Unité de l'enseignement supérieur	Madame Ivana Vrbica, directrice Adresse postale : Rue de l'Hôtel-de-Ville 6 Case postale 3925 1211 Genève 3 Tél : 022 546 69 32 Fax : 022 546 69 49
Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement	Monsieur Jacques Forster, Président Adresse postale : Institut de hautes études internationales et du développement Case postale 136 1211 Genève 21 Tél : 022 908 57 00 Fax : 022 908 57 10



Rapport d'évaluation

Récapitulatif des indicateurs et des objectifs du contrat de prestations 2008-2012 entre l'Etat de Genève, le Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche et la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement (IHEID)

Bénéficiaire : Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement (IHEID)

Département(s) de tutelle : Département de l'instruction publique

Rappel du but de la subvention et des missions du subventionné :

Conformément à l'article 3 de ses statuts, approuvés par la Confédération et la République et canton de Genève, la Fondation a pour mission, à travers l'Institut de hautes études internationales et du développement, de promouvoir les hautes études internationales et du développement, dans le souci d'encourager la coopération internationale et d'apporter une contribution académique au développement des sociétés moins favorisées.

L'institut propose des programmes d'enseignement universitaires, développe la recherche de haut niveau et offre de la formation continue ainsi que de l'expertise dans le champ des relations internationales et du développement.

Mention du contrat :

- Convention d'objectifs pour les années 2008 à 2011 entre la Confédération suisse, la République et canton de Genève et la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement.

- Avenant n°1 prolongeant pour la durée de l'année 2012 la convention d'objectifs 2008-2011.

Durée du contrat : 5 ans

Période évaluée : 2008 à 2011

Observations de la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement :

Conformément aux modalités prévues à l'article 6 de la convention conclue entre le SER, le DIP et la Fondation, la réalisation de la convention d'objectifs a été évaluée par une commission d'experts externe. L'expertise externe a été réalisée sur la base d'un rapport d'auto-évaluation préparé par la direction de l'IHEID et a été complétée par des entretiens et une visite *in situ*.

L'évaluation de la convention d'objectifs se compose de trois documents principaux qui figurent en annexe : le rapport d'auto-évaluation, le rapport du groupe d'experts enfin, la position de la direction et du conseil de fondation de l'IHEID sur le rapport des experts externes.

Le conseil de Fondation salue le travail de la commission d'experts. L'évaluation externe confirme la réussite de la fusion de l'IUHEI et de l'IUED, la haute qualité de l'enseignement et de la recherche de l'IHEID ainsi que son rayonnement au niveau international.



Les recommandations formulées par la commission externe ont fait l'objet d'un examen approfondi en vue de la négociation de la prochaine convention d'objectifs pour les années 2013 à 2016.

Sur la base du rapport d'évaluation externe, le conseil de fondation a apporté des précisions sur certains points qui figurent dans la prise de position de l'IHEID ci-annexée.

Observations du département :

L'évaluation de la réalisation de la convention d'objectifs a été effectuée conformément à l'article 6 de la convention d'objectifs. Le DIP a été associé à l'ensemble du processus d'évaluation, en étroite collaboration avec le SER.

Le DIP constate avec satisfaction le résultat positif de l'évaluation effectuée par le groupe d'experts externes. Après avoir examiné le rapport d'auto-évaluation de l'IHEID et avoir procédé à une visite de l'institution et à des interviews, les experts ont constaté que la convention avait été réalisée. Sur les 27 objectifs inscrits dans la convention, 93% d'entre eux sont évalués comme atteints. Un des objectifs non-atteint concerne la proportion de femmes parmi les nouvelles nominations. A l'instar d'autres institutions d'enseignement supérieur, l'IHEID devrait poursuivre ses efforts pour favoriser l'égalité des chances dans les carrières académiques et cet objectif figurera dans la convention d'objectifs conclue avec l'IHEID pour la prochaine période quadriennale.

Le DIP tient à préciser que la prise de position de l'IHEID sur le rapport de l'expertise externe permet d'apporter un complément d'information utile, en particulier s'agissant des activités du Réseau suisse pour les études internationales à Genève qui se développent en collaboration avec l'Université de Genève, plusieurs universités suisses ainsi qu'avec les organisations internationales présentes à Genève.

Pour la Fondation

Nom, prénom, titre

Signature

Forster, Jacques, président

Werenfels, Isabelle, vice-présidente

Genève, le 27 janvier 2013

Pour la République et Canton de Genève

Nom, prénom, titre

Signature

Vrbica, Ivana, directrice de l'Unité de l'enseignement supérieur

Genève, le 6 février 2013



Annexes :

- *rapport d'auto-évaluation de l'IHEID*
- *rapport du groupe d'experts, du 29 février 2012*
- *prise de position de l'Institut à propos du rapport de la Commission d'experts, du 27 avril 2012*



**INSTITUT DE HAUTES ETUDES
INTERNATIONALES ET DU DEVELOPPEMENT**

**RAPPORT D'AUTO-EVALUATION
CONVENTION D'OBJECTIFS 2008-2011**



THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVA
 INSTITUT DE HAUTES ETUDES
 INTERNATIONALES ET DU DEVELOPPEMENT
 GRADUATE INSTITUTE OF INTERNATIONAL
 AND DEVELOPMENT STUDIES

TABLE DES MATIÈRES

<i>Liste des tableaux</i>	i
1. Préambule	1
2. Aperçu général	2
3. Réalisation des buts	4
<i>But 1</i>	4
But 1, objectif 1	5
But 1, objectif 2	7
<i>But 2</i>	8
But 2, objectif 1	8
But 2, objectif 2	9
But 2, objectif 3	11
But 2, objectif 4	13
But 2, objectif 5	14
But 2, objectif 6	15
<i>But 3</i>	16
But 3, objectif 1	16
But 3, objectif 2	17
But 3, objectif 3	18
<i>But 4</i>	20
But 4, objectif 1	20
But 4, objectif 2	21
<i>But 5</i>	22
But 5, objectif 1	22
But 5, objectif 2	23
<i>But 6</i>	24
But 6, objectif 1	24
But 6, objectif 2	25
But 6, objectif 3	26
<i>But 7</i>	27
But 7, objectif 1	27
But 7, objectif 2	28
But 7, objectif 3	29

But 8	30
But 8, objectif 1	30
But 8, objectif 2	31
But 8, objectif 3	32
But 8, objectif 4	33
But 9	34
But 9, objectif 1	34
But 9, objectif 2	35
4. Immobilier	36
Objectif 1	36
Objectif 2	37
Objectif 3	38
Objectif 4	39
5. En guise de conclusion	40
6. Annexes	41
7. Liste des annexes	42

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Bourses	9
Tableau 2 - Bourses, répartition genre	9
Tableau 3 - Taux d'encadrement	12
Tableau 4 - Nombre de diplômes délivrés	12
Tableau 5 - Taux de satisfaction moyen des étudiants	14
Tableau 6 - Financement second HEI + IUED	18
Tableau 7 - Financement second IHEID	18
Tableau 8 - Prestations de service	20
Tableau 9 - Financement tiers	21
Tableau 10 - Ecoles d'été et formation continue	22
Tableau 11 - Centre pour la gouvernance	23
Tableau 12 - Manifestations publiques	24
Tableau 13 - Echanges avec les principaux responsables du DFAE	26
Tableau 14 - SNIS = Réseau suisse pour les études internationales	32
Tableau 15 - Professeurs engagés	34
Tableau 16 - Entretien des immeubles	35
Tableau 17 - Location d'espaces	37
Tableau 18 - Entretien du parc immobilier	38

1. PRÉAMBULE

Le 26 novembre 2007, la Confédération suisse et la République et canton de Genève, d'une part, et l'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID), d'autre part, ont conclu une convention d'objectifs pour les années 2008-2011. Par un avenant signé le 20 octobre 2011, les trois parties ont décidé de prolonger cette convention jusqu'au 31 décembre 2012.

La Convention prévoit un suivi annuel interne, par la rédaction d'un rapport de l'Institut, et externe, par la discussion de ce rapport avec le SER et le DIP. Ce suivi annuel a été effectué. L'avenant de 2011 a rappelé qu'une évaluation serait effectuée au début de 2012 par une commission d'experts externes sur la base d'un rapport d'auto-évaluation de l'Institut.

Le présent rapport établi par la direction et transmis à la commission d'experts par le Conseil de fondation présente la manière dont les objectifs fixés en 2007 ont été mis en oeuvre. Il débute par un aperçu général sur les réalisations de la période 2007-2011, avant de passer en revue les neuf buts inscrits dans la convention et de faire un point sur la partie immobilière.

2. APERÇU GÉNÉRAL

La convention d'objectifs 2007-2011 était remarquable à deux titres. Non seulement elle constituait le premier exercice de ce type pour les instituts qui existaient alors, mais elle était conçue pour couvrir la période d'émergence d'une institution nouvelle voulue par les autorités fédérale et cantonale et à laquelle celles-ci ont apporté un financement extraordinaire de 100 millions (20 millions de la CUS, 10 millions de la DDC, environ 70 millions de la Confédération et du canton pour la Maison de la paix).

Comme le laissait présager ce point de départ, la période 2007-2011 a été une période de changement intense et rapide. En effet, elle a vu se réaliser simultanément:

- a) la réunion de deux établissements (HEI et IUED) qui avaient développé au fil des décennies des règles et des modes de fonctionnement propres et auxquels a succédé une institution dotée d'une stratégie, de règles et d'une identité à laquelle adhèrent aujourd'hui la très grande majorité de ses collaborateurs;

- b) la redéfinition de la structure académique, qui comprend actuellement deux masters interdisciplinaires et cinq filières disciplinaires de master et de doctorat et qui répond adéquatement aux besoins des champs de spécialisation de l'Institut (relations internationales et études du développement);

- c) la recomposition du corps enseignant par l'engagement de 25 professeurs, avec des effets bénéfiques notamment sur la provenance géographique, la distribution du genre et l'âge moyen;

- d) l'élargissement de l'offre de formation continue et l'extension du réseau académique international;

- e) la conception et le début de réalisation du Campus de la paix qui comprend, à côté de la Maison de la paix, un immeuble de logement d'étudiants (Maison des étudiants Edgar de Picciotto - en voie de réalisation) et un petit immeuble sur la place des Nations (Portail des nations - à l'état de projet) et dont la création a été inspirée, outre par le besoin de donner à l'Institut une infrastructure à la mesure de sa mission, par une préoccupation de renforcement durable de l'autonomie financière, l'Institut étant propriétaire et maître d'ouvrage.

Le changement s'est fait sous une poussée forte et continue, dans une étroite concertation de la direction et du Conseil de fondation. Il a abouti avec beaucoup plus de rapidité et moins de difficultés que beaucoup l'avaient anticipé, même si les moments de frictions n'ont pas manqué dans les deux premières années. Rétrospectivement, la rapidité apparaît comme le bon choix dans la mesure où l'offre d'adhésion à un projet institutionnel clair était préférable à une politique de ménagements qui aurait reporté les difficultés au moment de l'installation dans la Maison de la paix. Il faut ajouter qu'un changement rapide permettait, en outre, de tirer le meilleur parti, notamment en termes de

soutien externe, de la situation exceptionnelle que représentait la coïncidence de la création d'une nouvelle institution et de l'édification du Campus destiné à l'accueillir dans un délai rapproché.

Comparé à ses prédécesseurs, l'Institut est une institution largement nouvelle, ce qui ressort des éléments suivants:

a) la combinaison de deux champs de spécialisation, les relations internationales et les études du développement, qui lui donne un profil particulier sur la scène internationale et dont ont largement bénéficié les études du développement, comme le montrent la forte croissance des candidatures d'étudiants et la place occupée par les thématiques liées au Sud dans l'enseignement et la recherche ;

b) la création de centres et de programmes de recherche visant une densité et un impact en se concentrant sur des thématiques jugées prioritaires en fonction des avantages comparés de Genève ;

c) l'élévation de la qualité moyenne des enseignants et des étudiants ;

d) l'élargissement de l'éventail des activités ;

e) le renforcement de la base de soutien en Suisse et dans le monde, par l'extension du réseau académique, mais également par la mobilisation des anciens étudiants ;

f) le succès de la politique de partenariat public-privé, qui a permis de mobiliser des fonds de mécènes pour des projets immobiliers et académiques à hauteur de 90 millions (à rapprocher des 100 millions de soutien extraordinaire de la Confédération et du canton de Genève).

3. RÉALISATION DES BUTS

BUT 1

La fondation met en place, pour le 1er janvier 2008, les structures et les organes prévus dans ses statuts et veille à accomplir l'intégration des personnels des deux fondations, à développer une identité et une culture institutionnelles propres à améliorer l'identification du corps enseignant ainsi que des étudiants actuels et anciens à la nouvelle institution et à réaliser les buts fixés dans cette convention d'objectifs.

Dès septembre 2007 a été mis en place, sous l'autorité du Conseil de fondation, le dispositif réglementaire concernant la vie de l'Institut (règlement d'organisation, règlement interne) et les droits et devoirs des différents collaborateurs (règlement du personnel administratif et technique, règlement du personnel de l'enseignement et de la recherche).

Depuis, les organes prévus par ces règlements (comité d'Institut, collègues des professeurs et enseignants, comité académique et comité de gestion, assemblée et comité du personnel administratif et technique, assemblées et comités des associations des étudiants et des assistants) ont fonctionné régulièrement. En 2010 a été créé un comité de direction destiné à favoriser la coordination entre la partie académique et la partie administrative de la maison et à faciliter la concertation avec les représentants des étudiants et des assistants.

La direction a veillé à accomplir l'intégration des collaborateurs de différentes manières: réunions du Comité d'Institut, qui a adopté la Charte de l'Institut (document 1 - annexe), organisation de rencontre conviviales, points d'information destinés à développer une identité institutionnelle par la présentation et la discussion des projets en cours. Elle a également développé une politique de mobilisation des anciens étudiants par le moyen d'un bureau des anciens et en redéfinissant les relations avec l'association des anciens étudiants. Enfin, elle a apporté une attention particulière aux moyens de communication (site web, revue Globe, etc.) afin de susciter de l'intérêt et de rassembler des soutiens pour les activités et les projets de l'Institut.

Voir l'organigramme de l'Institut (document 2 - annexe).

Objectif 1

- Mettre en place l'ensemble du dispositif pour le bon fonctionnement de l'Institut
- Disposer d'une administration efficace.
- Gérer les ressources de manière rationnelle et efficace.

Indicateur 1

- Contrats conclus
- Services administratifs au service de l'Institut

En automne 2007, les contrats des collaborateurs des deux instituts ont été repris dans les conditions prévues par les nouveaux règlements. Dans le cas du personnel administratif et technique, un examen et un ajustement des cahiers des charges ont été effectués pour éviter des redondances dans les nouveaux services, le cas échéant en requalifiant l'activité de certaines personnes. Dans le cas du personnel de l'enseignement et de la recherche, les cahiers des charges ont été redéfinis et systématisés à l'occasion du renouvellement périodique des contrats. De manière générale, le parti a été pris, et annoncé à tous les collaborateurs, qu'un système d'évaluation périodique de la performance serait mis en place. Pour le personnel administratif et technique, l'évaluation annuelle est devenue la règle dès 2008 et permet notamment de déterminer le montant de la prime de performance. Dans le cas des enseignants, un système d'évaluation en voie de finalisation permettra de fixer les augmentations de salaires dans le cadre de chaque nouvelle convention d'objectifs.

L'Institut s'est donné dès le départ l'objectif de disposer d'une administration efficace et capable de répondre de manière flexible à des besoins en évolution (document 3 - annexe). La direction a déployé de gros efforts pour unifier les procédures et mettre en place un système de contrôle interne efficient, ainsi qu'une comptabilité analytique permettant de chiffrer les coûts effectifs des prestations effectuées. Elle a également donné beaucoup d'importance au perfectionnement professionnel, notamment des responsables de services afin de renforcer leurs compétences et de développer un sentiment d'identité institutionnelle. Enfin, en concevant et en améliorant progressivement le système d'évaluation annuelle, elle s'est donné les moyens de stimuler la performance en même temps que de gérer les suites d'une éventuelle insuffisance de prestations.

De 2007 à 2011, 32 collaborateurs administratifs ont quitté l'Institut : neuf ont été licenciés, sept ont démissionné, sept ont négocié leur départ, six ont atteint la limite d'âge et trois ont pris une retraite anticipée. Si on laisse de côté la majorité des départs à la retraite, les autres séparations ont eu un lien direct avec la création de l'Institut, le personnel de l'ex-IUED ayant été particulièrement affecté par ces mouvements: six démissions contre une du côté de l'ex-HEI et cinq départs négociés contre deux. En revanche, les licenciements ont touché quatre ex-IUED et six ex-HEI.

Dans le même intervalle, 50 nouveaux collaborateurs administratifs ont été engagés, dont 41 avec un contrat à durée indéterminée (CDI) - ce qui représente une croissance du personnel administratif et technique (PAT) de 7% en équivalent plein temps - et neuf un contrat à durée déterminée (CDD). L'augmentation s'explique par le besoin de renforcer des services comme l'informatique, la comptabilité, la communication et les services généraux, qui ont été sollicités par les mises à niveau liées à la réunion des deux instituts et par l'expansion des tâches de la nouvelle institution. A quoi il faut ajouter la croissance de la formation continue et les besoins de personnel liés à la création des centres et programmes de recherche (tableau 1 - annexe). Rapportée à l'évolution du budget de l'Institut dans la même période (+37%), cette croissance est modeste et donne une image des économies d'échelle réalisées (tableau 2 - annexe).

Aujourd'hui, l'Institut bénéficie du travail d'un personnel administratif et technique d'un très bon niveau en termes de qualité et d'engagement professionnel.

Du côté des enseignants, il faut noter le changement considérable intervenu depuis 2007. Alors que l'ex-HEI avait un profil «sagement» universitaire, l'ex-IUED avait un nombre presque équivalent de professeurs nommés par concours (sept, plus une nomination par appel) et de professeurs titulaires (six) nommés par promotion interne à partir de la catégorie des chargés de cours, elle-même substantielle (onze personnes). En 2007, le Conseil de fondation a fait du concours international la méthode ordinaire de nomination, la procédure d'appel demeurant réservée. Il a décidé, dans le même mouvement, que les contrats des chargés de cours ne seraient pas renouvelés après 2011. Depuis cette décision, cinq chargés de cours ont accepté des contrats de chargés d'enseignement et de recherche, une catégorie nouvelle qui met l'accent sur la recherche; un autre a été nommé professeur adjoint à l'issue d'un concours international; cinq ont quitté l'Institut (démission, retraite, départ négocié).

En conséquence de ces décisions et du recrutement de 25 personnes depuis 2007, le corps enseignant de l'Institut a été rééquilibré du côté des professeurs (+11%) et des assistants (+13%), d'une part, et des professeurs invités (+42%), d'autre part. Il présente, de manière générale, un profil nettement plus satisfaisant en termes de qualité (l'inquiétude à propos de la qualité du futur Institut était répandue en 2007), de diversification des rangs et de répartition homme/femme (les déséquilibres sur ces derniers points étaient en 2007 une préoccupation partagée de tous).

Objectif 2

L'IHEID utilise la présente convention (CO) comme cadre de référence pour son orientation académique et notamment pour déterminer les objectifs des unités d'enseignement et de recherche.

Indicateur

- Mécanismes de suivi interne de la convention

Le Conseil de fondation et la direction se sont constamment référés à la convention pour la définition des politiques de l'Institut, qu'il s'agisse du recrutement des étudiants et des enseignants, de la détermination des objectifs de l'enseignement et de la recherche, ou de la création et de l'orientation stratégique des centres et programmes de recherche.

Un tableau annuel de suivi des objectifs a été établi par la direction, transmis au DIP et discuté avec celui-ci et le SER.

BUT 2

L'IHEID propose un enseignement bilingue, en français ou en anglais selon les cours et les séminaires, de haute qualité en comparaison internationale et attrayant pour les étudiants, conformément aux *Directives pour le renouvellement coordonné de l'enseignement dans les hautes écoles universitaires suisses dans le cadre du processus de Bologne (Directives de Bologne)* du 4 décembre 2003.

Objectif 1

Il recrute sur dossier pour ses programmes de master et de doctorat les meilleurs étudiants en provenance du monde entier.

Indicateurs

- Taux d'acceptation / nombre de candidats (tableau 3 - annexe)
- Nombre de nationalités représentées (tableau 4 - annexe)
- Lieux de la formation antérieure par continents (tableau 5 - annexe)

On remarquera que le recrutement d'étudiants a connu une forte croissance depuis 2007 sous l'effet de plusieurs facteurs: campagne de promotion de l'Institut à travers le monde et en Suisse même, campagne ciblée de «webmarketing», faible niveau des taxes d'écolage en comparaison avec les écoles anglo-saxonnes, utilisation de l'anglais comme langue principale d'enseignement, nombre relativement élevé de bourses, etc. On remarquera également la notable progression des candidats aux programmes de doctorat et la proportion croissante des étudiants de doctorat par rapport à ceux de master.

La composition nationale du corps étudiant de l'Institut est aujourd'hui celle que connaissaient les deux instituts au niveau postgrade. L'existence jusqu'en 2007 de la licence en relations internationales, gérée conjointement par l'ex-HEI et l'Université de Genève et qui comprenait une proportion élevée de Suisses, avait modifié pendant quelques années cette composition (la fin de la licence a occasionné une forte diminution de l'apport de l'Accord intercantonal universitaire).

La sélectivité de l'Institut est plus forte que la moyenne des écoles de l'APSIA (Association of Professional Schools in International Affairs) (tableau 6 - annexe).

Objectif 2

Il met en place des moyens financiers et des dispositifs de mise à niveau permettant aux étudiants motivés et doués de suivre la formation offerte indépendamment de leur sexe et de leurs origines.

Indicateurs

- Nombre et coût des bourses demandées et accordées
- Qualité de la sélection / orientation

Tableau 1

Bourses	2008	2009	2010	2011
Nombre de bourses demandées	395	440	340	351
Nombre de bourses complètes accordées	174	160	163	181
Nombre de bourses d'écolages accordées	18	46	33	23
Nombre de bourses partielles accordées	-	16	2	4
Equivalent en bourses complètes	182	178.5	172.25	189
Ratio	46%	41%	51%	54%

Tableau 2

Répartition genre	2008	2009	2010	2011
Femmes	-	39%	59%	59%
Hommes	-	61%	41%	41%

Les principes et la procédure d'attribution des bourses sont fixés dans le règlement des bourses. Le besoin financier est la condition nécessaire, après quoi un classement est établi en fonction de la qualité du dossier académique. Les bourses pleines sont de CHF 18'000 par an.

Dans le cas des bourses d'écolage, dont le montant est équivalent aux taxes annuelles (3'000 CHF pour les personnes résidant en Suisse au moment de l'admission, 5'000 CHF pour les non-résidents), le critère académique peut valoir sans considération du besoin financier; ces bourses sont utilisées pour attirer des étudiants ayant un excellent dossier et qui seraient susceptibles d'accepter l'offre d'un autre établissement.

Les demandes de bourses sont examinées par des commissions de professeurs (une par programme d'études) pour ce qui est du mérite académique et par le conseiller académique pour l'évaluation du besoin financier. La décision finale est prise par la commission des bourses.

L'aide financière aux étudiants comprend, par ailleurs, des postes d'assistants d'enseignement et de recherche (tableau 1 - annexe), ainsi qu'une cinquantaine d'emplois d'auxiliaires (bibliothèque, informatique, etc). En moyenne, un étudiant sur deux est soutenu financièrement par l'Institut.

Des dispositifs de mise à niveau ont été mis en place avant tout dans le domaine linguistique. L'Institut organise des cours de français avant chaque rentrée et pendant le premier semestre d'études. La politique de l'Institut est d'exiger de tous les étudiants admis la maîtrise de l'anglais et d'offrir des moyens à ceux qui ne connaissent pas le français d'acquérir un atout supplémentaire en se familiarisant avec cette langue au cours de leurs études.

Un appui pour l'anglais a été occasionnellement fourni pendant la phase de transition qu'ont connue les études du développement (dans l'ex-IUED le français était la langue d'enseignement).

Objectif 3

Il offre aux étudiants un environnement pédagogique attrayant et de solides bases scientifiques, incluant des approches interdisciplinaires, sous la forme de programmes interdisciplinaires et de programmes disciplinaires, qui permettent aux étudiants motivés et doués de suivre la formation offerte indépendamment de leur sexe et de leurs origines.

Indicateurs

- Taux d'encadrement dans les différents masters (nombre d'étudiants / enseignant et assistant)
- Nombre de diplômes délivrés par programmes soit disciplinaires soit interdisciplinaires
- Taux de réussite (dans les délais et avec prolongation), d'élimination et d'abandon par programme

L'offre des programmes d'études a été remodelée en 2010. Les principales modifications ont été :

a) la substitution au doctorat interdisciplinaire en études du développement de deux doctorats disciplinaires, l'un en économie du développement, l'autre en anthropologie et sociologie du développement (que complète un master dans le même champ); cette modification a été décidée dans le sillage des recommandations d'une commission externe chargée d'évaluer les programmes doctoraux de l'Institut ; elle répondait à la préoccupation de renforcer le contrôle de qualité à l'admission, de resserrer la supervision des étudiants, de faciliter leurs débouchés professionnels et de donner une place en vue à l'anthropologie et à la sociologie dans les études du développement ;

b) la possibilité d'accomplir un doctorat et d'obtenir un diplôme dans deux disciplines;

c) enfin, la possibilité de suivre une filière rapide («fast track») grâce à une admission au doctorat dès la fin du troisième semestre de master, ce qui réduit à cinq ans la durée du parcours master + doctorat, au lieu de six ans normalement.

L'Institut offre aujourd'hui deux programmes interdisciplinaires au niveau du master (master en affaires internationales, master en études du développement) destinés en priorité à des étudiants qui n'envisagent pas de faire un doctorat et cinq programmes disciplinaires au niveau du master et du doctorat (l'économie offrant deux doctorats, l'un en économie internationale, l'autre en économie du développement) destinés à des personnes souhaitant faire une expérience de recherche, même si la majorité d'entre elles ne continuent pas en doctorat à l'Institut.

On notera que dans les programmes disciplinaires, la pluridisciplinarité est une partie intégrante des études de master (douze crédits doivent être pris dans un autre programme d'études), que la bi-disciplinarité, comme indiqué plus haut, est possible au niveau du doctorat et, de manière générale, que la coopération et le dialogue interdisciplinaires sont encouragés, notamment dans le cadre des activités des centres et programmes de recherche.

Tableau 3

Taux d'encadrement	2008
Ratio global étudiant/enseignant	12.14
Ratio étudiant/assistant d'enseignement	31
Ratio étudiant/enseignant filière développement	10
Ratio étudiant/enseignant filière affaires et études internationales	13.5

Taux d'encadrement	2009	2010	2011
Ratio étudiant master/enseignant	16.15	15.94	15.78
Ratio étudiant master/assistant d'enseignement	18.38	18.34	17.55
Ratio étudiant/assistant d'enseignement	32.90	32.83	31.03

Tableau 4

Nombre de diplômes délivrés		2008	2009	2010	2011
Doctorats	Doctorats disciplinaires * DR, EC, HP, SP	27	23	33	36
	Doctorat en études du développement	7	7	9	8
	Sous-total doctorats	34	30	42	44
Masters	Master en affaires internationales	59	35	53	63
	Master en études du développement	99	112	63	62
	Masters disciplinaires * DR, EC, HP, SP	73	82	90	90
	Sous-total masters	231	229	206	215
Total		265	259	248	259

* DR - droit international ; EC - économie internationale ; HP - histoire et politiques internationales ; SP - science politique

La stabilité du nombre de diplômes délivrés reflète grosso modo celle des admissions. Celles-ci sont décidées par une commission de professeurs propre à chaque programme d'études, sans que soient fixés des objectifs quantitatifs.

A côté du cosmopolitisme, le taux d'encadrement favorable est l'une des principales attractions de l'Institut pour les étudiants. Il explique, avec la sélectivité à l'entrée, le taux de finition élevé dans les délais réglementaires (voir en particulier l'évolution du master en études du développement où la sélection était faible auparavant).

Pour les taux de finition, voir le tableau 7 en annexe.

Objectif 4

Il se préoccupe de fournir aux étudiants la possibilité d'acquérir, à côté de leur cursus, des compétences et une expérience de travail utiles à leur avenir professionnel. A cet effet, les liens avec la Genève internationale sont renforcés.

Indicateur

- Nombre de stages et de premier emploi offerts

L'Institut dispose d'un service des carrières qui aide les étudiants à acquérir des compétences pour la recherche d'un emploi (une quinzaine d'ateliers par an en moyenne) et fait circuler des propositions de stages et de premier emploi (un millier de 2008 à 2010, près de 1700 en 2011). Ces stages et emplois concernent des entreprises et des organisations à vocation internationale.

Le service organise un forum annuel très fréquenté par les employeurs qui apprécient et recherchent les étudiants de l'Institut en raison de leur formation, de leurs capacités linguistiques et de leur expérience multiculturelle.

Objectif 5

Il tient compte, entre autres critères, des capacités pédagogiques lors du recrutement, de la promotion ou du renouvellement des contrats des enseignants. Il encourage les enseignants à développer des formes nouvelles d'apprentissage.

Indicateur

- Taux de satisfaction des étudiants et des enseignants

Tableau 5

Taux de satisfaction moyen des étudiants	Nombre de cours proposés	Taux de satisfaction moyen des étudiants	Atelier de formation pour les assistants
Semestre de printemps 2008	-	0.92	-
Semestre d'automne 2008	-	0.89	-
Semestre de printemps 2009	87	91%	OUI
Semestre d'automne 2009	85	88%	OUI
Semestre de printemps 2010	93	91%	OUI
Semestre d'automne 2010	96	88%	OUI
Semestre de printemps 2011	95	89%	OUI

Objectif 6

Il met en œuvre une utilisation performante des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement et la recherche.

Indicateur

- Nombre de cours on-line

Les outils informatiques sont largement utilisés dans l'enseignement (bibliographies et plans de cours en ligne, transmission des notes et rapports sur internet, etc.) et la recherche (signalons l'acquisition prochaine d'un logiciel permettant de suivre les projets de recherche de l'Institut).

L'enseignement à distance est relativement peu utilisé, même dans la formation continue, à l'exception du Pôle genre et développement. On peut mentionner en 2009 un cours avec 25 participants; en 2010, trois cours avec 280, 95 et 10 participants; en 2011, un cours avec 95 personnes.

Une réflexion a débuté en 2010 sur l'intensification de cette forme d'apprentissage. Une expérience pilote a commencé, qui inclut la formation d'une collaboratrice de l'Institut.

BUT 3

L'IHED améliore sa position parmi les institutions internationales comparables dans la recherche internationale.

Pour améliorer le contrôle de la qualité de la recherche, la direction de l'Institut a lancé en 2009 une réflexion sur le «benchmarking» (à qui veut-on se comparer?) et sur l'évaluation des publications (quelles publications privilégier?). Cette réflexion a débouché sur le choix de la grille CERES comme la mieux adaptée aux domaines de spécialisation de l'Institut. Celle-ci a été complétée par une seconde grille qui prend en compte les besoins de disciplines comme le droit et l'histoire mal couvertes par CERES, notamment en matière de revues et de maisons d'édition non anglophones.

Objectif 1

Il fait de la recherche fondamentale en stimulant la publication des travaux de ses collaborateurs dans des revues et des maisons d'édition utilisant des mécanismes de « peer-review ». Il encourage les publications de type interdisciplinaire et accroît l'impact des publications de ses enseignants et chercheurs.

Indicateurs

- Nombre de publications par catégorie (ouvrages, articles, autres)
- Pourcentage de publications utilisant des mécanismes de « peer-review »
- Indicateurs bibliométriques (performance bibliométrique)

Voir la note explicative sur les grilles CERES et CERES/IHEID, les résultats pour la période 2005-2010, ainsi qu'une comparaison avec d'autres institutions européennes (document 4 - annexe). L'établissement de grilles pour les publications des professeurs de la filière développement est en cours; le résultat sera présenté à la commission d'experts lors de sa visite en janvier.

Le temps a manqué pour l'établissement de grilles du même type pour la période 2002-2007. Il ne fait pas de doute, cependant, que la productivité et la qualité moyenne des publications ont considérablement augmenté dans l'intervalle.

Objectif 2

Il développe des compétences particulières en créant des axes thématiques (clusters) visant à offrir de la recherche de haute qualité à la communauté internationale, notamment dans les domaines suivants :

- le commerce mondial et la globalisation
- la sécurité et les conflits
- les migrations et les réfugiés
- les politiques internationales de l'environnement
- les politiques internationales de la santé

Les centres et programmes suivants ont été créés par le Conseil de fondation :

- en 2008 :
- Center on Conflict, Development and Peacebuilding
 - Center for Trade and Economic Integration
 - Global Health Programme
 - Programme for the Study of Global Migration

- en 2010 :
- Center for International Environmental Studies.

En 2011, le Conseil de fondation a approuvé la création de deux nouveaux programmes de nature transversale :

- Programme for the Study of International Governance
- Programme on Gender and Global Change.

La mission des centres et programmes a été précisée dans une Charte (document 5 - annexe).

Objectif 3

Il accroît la part du financement second, notamment en provenance du FNRS et des programmes-cadre de recherche de l'Union européenne.

Indicateurs

- Taux de succès des demandes de financement
- Volume de subsides obtenus

Tableau 6

Financement second HEI + IUED	2005	2006	2007
FNRS	12'700	176'400	970'581
Réseau universitaire international de Genève (RUIG)	126'015	684'157	49'299
NCCR	875'885	150'000	538'053
Programmes de recherche de l'UE	0	1'343'850	0
Total	1'014'600	2'354'407	1'557'933

Tableau 7

Financement second IHEID		2008	2009	2010	2011
FNRS	Nombre de demandes	5	8	8	12
	Nombre de projets obtenus	2	7	4	9
	Nouveaux subsides obtenus	2'156'886	618'720	1'710'056	2'750'371
SNIS	Nombre de demandes	11	34	17	11
	Nombre de projets obtenus	0	1	2	1
	Nouveaux subsides obtenus	-	250'000	470'754	241'252
NCCR	Nouveaux subsides obtenus	445'031	196'790	-	-
Programmes de recherche de l'UE	Nombre de demandes	-	-	3	3
	Nombre de projets obtenus	2	-	3	2
	Nouveaux subsides obtenus	6'369'600	0	477'367	3'756'735
Total demandes		16	42	28	26
Total projets obtenus		4	8	9	12
Total nouveaux subsides obtenus		8'971'517	1'065'510	2'658'177	6'748'358 (estimation)

Au-delà des variations d'année en année, on notera la progression réjouissante des fonds obtenus du FNRS et des programmes européens (le creux de 2009 est frappant et s'explique probablement, au moins en partie, par les incertitudes liées au processus de réunion institutionnelle).

Si l'on tient compte du fait que les fonds alloués par le FNRS à l'encouragement de projets dans les sciences sociales forment 16% du montant total, une comparaison avec les résultats des Facultés de droit, lettres et sciences sociales et économiques des universités suisses (le tableau 8 en annexe «Finance des hautes écoles» ne contient que des chiffres globaux) placerait probablement l'Institut en bonne position.

BUT 4

L'IHEID accroît son indépendance financière en diversifiant ses sources de financement.

L'Institut poursuit une stratégie de diversification financière visant à réduire sa dépendance envers les subventions publiques. Cette stratégie est mise en oeuvre en recherchant une augmentation des revenus propres: formation continue (voir plus bas), «overhead» sur les contrats de recherche, dons et financements philanthropiques, enfin à partir de 2012 revenus immobiliers (loyers de la Maison des étudiants et de la Maison de la paix). A partir de 2014, la part des subventions publiques dans les revenus de l'Institut sera d'environ 65% contre 89% en 2007.

Objectif 1

Il accroît ses prestations de service.

Tableau 8

Prestations de service	2008	2009	2010	2011
Locations de salles	21'000	46'280	49'150	86'540
Prestations informatiques SNIS et SAS	-	109'355	91'899	48'050
Prestations services centres/ programmes conjoints*	-	-	364'331	334'291
«Overhead»	350'982	896'328	1'346'174	1'270'960
Total	371'982	1'051'963	1'851'554	1'739'841 (estimation)

* Contributions en nature

Objectif 2

Il augmente son financement tiers en provenance de gouvernements, d'organisations internationales et du secteur privé.

Indicateurs

- Nombre de financements par provenance
- Volume financier
- Diversité des sources de financement

Tableau 9

Financement tiers	2008	2009	2010	2011
Gouvernement suisse	20	20	17	14
Autres gouvernements	4	7	10	10
Organisations internationales	0	3	4	4
Secteur privé	11	29	33	32
Volume financier total	6'985'520	12'739'898	13'238'084	16'577'575 (estimation)
dont financement suisse	77.10%	84.00%	57.90%	46.62%
Volume financement public (Suisse et autres pays)	5'563'213	11'674'389	9'788'710	15'488'134 (estimation)

Pour les dons et financements philanthropiques, voir tableau 9 en annexe.

BUT 5

L'IHEID accroît son offre de formation continue.

La formation continue est le troisième domaine d'activités de l'Institut et son développement a reçu un appui vigoureux de la part de la direction depuis 2007. En 2010, le service de la formation continue a été réorganisé pour gérer l'ensemble des rapports avec l'extérieur. Il comprend aujourd'hui d'une part un pilier de «professional outreach» (offre de formations pour les personnes en cours de carrière) et d'autre part un pilier d'«academic outreach» tourné vers la gestion des accords académiques internationaux et l'accueil des étudiants et des enseignants effectuant un séjour de recherche à l'Institut.

Objectif 1

Il crée des programmes à l'intention des étudiants (écoles d'été) et des personnes en cours de carrière.

Indicateurs

- Nombre de programmes de formation continue
- Nombre d'inscrits
- Volume financier

Tableau 10

Ecoles d'été et formation continue	2008	2009	2010	2011
Nombre de formations diplômantes	2	2	2	3
Nombre de participants formations diplômantes	96	122	137	136
Nombre de programmes d'été	2	2	2	3
Nombre de participants programmes d'été	100	100	111	145
Nombre de formations courtes	4	8	5	4
Nombre de participants formations courtes	74	196	98	70
Nombre de formations sur mesure	4	-	4	-
Nombre de participants formation sur mesure	195	-	113	-
Nombre total de participants	465	418	459	351
Volume financier	1'687'353	2'134'555	2'299'396	1'948'188 (estimation)

Objectif 2

Il développe un centre de formation en matière de gouvernance internationale destiné plus spécifiquement aux acteurs internationaux (diplomates, fonctionnaires internationaux, membres des organisations internationales et des ONG, cadres du secteur privé, etc.).

Indicateurs

- Nombre de programmes de formation continue
- Nombre d'inscrits
- Volume financier

L'Institut a créé en 2008 un centre pour la gouvernance internationale destiné à fournir des cours de perfectionnement professionnel aux acteurs internationaux (diplomates, fonctionnaires internationaux, membres des organisations internationales et des ONG, cadres du secteur privé, etc.). En 2010, à la suite notamment du départ à la retraite de son responsable (D. Warner), il a été décidé de mettre fin au Centre en regroupant ses activités au sein du service de la formation continue.

Tableau 11

Centre pour la gouvernance				
Formation/Capacity development and training programmes	2008	2009	2010	2011
Nombre de programmes	10	9	10	8
Nombre de participants	195	217	180	145
Volume financier	1'066'700	1'104'400	757'027	723'404

Multistakeholder dialogues				
Nombre de programmes	-	8	5	-
Nombre de participants	-	530	250	-
Volume financier	-	518'950	395'855	-
Nombre total de participants	195	747	430	145
Volume financier total	1'066'700	1'623'350	1'152'882	723'404 (estimation)

BUT 6

L'IHEID favorise la production mutuelle des savoirs en mettant à profit les ressources des différents acteurs internationaux à travers le monde.

Objectif 1

Il accroît la densité des interactions avec les organisations internationales à Genève et dans le monde, notamment à travers les centres de compétences, et utilise les ressources intellectuelles de la Genève internationale, notamment sur un thème comme la gouvernance des risques au niveau mondial, à des fins de recherche, d'enseignement et de débats publics.

Indicateur

- Nombre de projets et de manifestations réalisés avec des acteurs internationaux

Les centres et programmes de recherche de l'Institut, de même que les centres conjoints avec l'Université de Genève, ont des liens multiples avec les organisations internationales et non gouvernementales (projets de recherche, formation continue, présence de hauts responsables dans leur « Advisory Board », etc).

Tableau 12

Manifestations publiques	2008	2009	2010	2011
Nombre de manifestations publiques organisées ou accueillies à l'Institut	120	95	98	111
Nombre de manifestations avec au moins un orateur d'une organisation internationale	45	55	28	29

Objectif 2

Il présente chaque année ses orientations stratégiques lors d'une discussion, organisée avec l'aide de la Mission suisse, à des responsables d'organisations internationales de Genève afin de stimuler des relations mutuellement profitables

Indicateur

- Liste des participants et conclusions de la discussion

L'organisation d'une réunion annuelle avec l'aide de la Mission suisse a buté sur la difficulté de réunir les directeurs des organisations internationales pour un échange de vues général. Des rencontres bilatérales ont lieu chaque année, en revanche, avec les responsables des principales organisations internationales (Mme Beagle de l'ONUG, Mme Chan de l'OMS, M. Lamy de l'OMC, M. Gurry de l'OMPI, M. Panitchpakdi de la CNUCED, etc.).

Objectif 3

Il procède chaque année à un échange de vues avec les principaux responsables du DFAE.

Indicateur

- Liste des participants et conclusions de la discussion

Tableau 13

2008	2009	2010	2011
<p>Réunion avec Mme Calmy-Rey le 13 mars 2008 : point sur la fusion et perspectives de développement de l'Institut.</p> <p>Rencontre de M. Roger de Weck avec M. Dahinden, directeur de la DDC, le 4 décembre : point sur les rapports entre la DDC et l'Institut en conséquence de la réorganisation de la première.</p>	<p>Plusieurs réunions formelles et informelles avec Mme Calmy-Rey et M. Dahinden.</p>	<p>Des réunions bilatérales ont eu lieu avec Mme Calmy-Rey les 8 février, 28 mai et 19 octobre; M. Peter Maurer (Secrétaire d'Etat, DFAE) les 14 septembre et 10 décembre; M. Martin Dahinden, les 19 avril et 19 octobre.</p>	<p>Des rencontres ont eu lieu avec Mme Calmy-Rey le 23 mai, le 24 octobre et le 5 novembre ; M. Peter Maurer le 9 mai, le 23 mai, le 23 juin et le 5 septembre.</p>

BUT 7

L'IHEID met en place un système interne et externe d'assurance de qualité.

Objectif 1

Il définit pour l'engagement des professeurs une procédure basée sur un concours international (la procédure d'appel demeurant réservée) et comprenant des évaluations internes et externes.

La procédure de nomination est précisée dans le règlement du personnel de l'enseignement et de la recherche. Elle prévoit un rôle d'évaluation pour une commission de nomination composée de professeurs, une commission consultative d'étudiants et une commission externe composée de trois experts. Les rapports de ces trois commissions sont soumis au Collège des professeurs qui donne un préavis, sur lequel le directeur fonde sa recommandation au Conseil de fondation.

Objectif 2

Il définit une procédure d'évaluation périodique des enseignants qui doit servir lors du renouvellement du contrat d'engagement.

Des procédures d'évaluation individuelles - pour la promotion et le renouvellement des enseignants - et collectives - pour les programmes d'études ainsi que pour les centres et programmes de recherche - ont été finalisées en 2011 (document 6 - annexe).

Objectif 3

Il définit une procédure d'évaluation périodique des centres de compétence en recourant à des experts externes.

Sur la base de la procédure mentionnée ci-dessus, l'Institut a procédé en 2011 à une évaluation externe des centres et programmes de recherche. Le rapport des experts effectué sur la base de rapports d'autoévaluation et après deux jours de travail à Genève a conduit la direction à soumettre au Conseil de fondation des recommandations qui ont été approuvées en octobre 2011 et qui concernent notamment le Centre Asie et le programme Migrations.

BUT 8

L'IHEID renforce sa coopération au niveau national et international.

L'Institut est membre de l'APSIA (Association of Professional Schools in International Affairs), de l'EADI (European Association of Development Research and Training Institutes), de l'Europaeum et de l'AEU (Association des universités européennes).

Objectif 1

Il renforce son réseau universitaire international d'échanges d'étudiants et d'enseignants en l'élargissant à des partenaires choisis pour leur qualité et leur diversité géographique et en tenant compte de la politique de coopération scientifique de la Confédération.

Indicateurs

- Nombre d'accords d'échange
- Types de prestations des organisations partenaires

Dans un premier temps, le réseau universitaire international de l'Institut a été étendu à de nouveaux partenaires dans la zone OCDE. Dans un second temps, une série de pays émergents en Afrique, Amérique latine et Asie ont été sélectionnés et plusieurs accords signés au cours des deux dernières années. Ces accords comprennent, à côté d'échanges d'étudiants, des échanges de professeurs et la participation d'étudiants provenant des universités partenaires à une école doctorale d'une semaine organisée par l'Institut et prenant place sur un continent différent chaque année (tableau 10 « Accords signés 2007-2011 » - annexe).

La politique de coopération scientifique de la Confédération a été prise en compte et largement débordée en termes de couverture régionale.

Objectif 2

Il définit et déploie une politique de renforcement des capacités d'universités de pays moins favorisés dans le cadre d'une stratégie ciblée tenant compte de la politique de développement de la Confédération.

Indicateur

- Nombre et types de projets réalisés et en cours

L'école doctorale mentionnée ci-dessus est organisée depuis plusieurs années à l'Institut sous le nom de «Global South Workshop». Elle rassemble en moyenne une vingtaine de doctorants sélectionnés sur un appel d'offres (environ 60 candidats, 20 retenus). Soutenue jusqu'en 2008, par la DDC, puis financée par l'Institut, cette école vise à contribuer au renforcement de doctorants dans les champs de spécialisation de l'Institut et à créer un réseau de jeunes chercheurs dans le Sud.

En 2009, l'Institut a établi, avec le soutien d'une fondation suisse, un programme («Global South Scholars-In-Residence») destiné à accueillir chaque semestre à partir de septembre 2010 trois universitaires d'Asie, d'Afrique ou d'Amérique latine, en donnant la priorité à des personnes en début de carrière et à des femmes. Ces chercheurs consacrent leur séjour à Genève à l'actualisation de leurs cursus d'enseignement et à l'avancement d'un projet de recherche, tout en faisant bénéficier les enseignants et les étudiants de l'Institut de leurs compétences. Ce programme a pour objectif de substituer au «brain drain» un «brain gain».

Objectif 3

Il réalise, avec l'Université de Genève et les autres partenaires suisses en études internationales, la mise en œuvre du Réseau suisse pour les études internationales qui reprend la mission du RUIG, dont la dissolution sera prononcée avant le 31 décembre 2007. Ce réseau a notamment pour but la promotion de la coopération entre les institutions partenaires, les universités suisses et les organisations internationales gouvernementales. Les ressources affectées à ce réseau sont mentionnées au paragraphe 5.2 ci-dessous. Les ressources du Réseau sont destinées à financer, sur la base d'une sélection compétitive, principalement des projets de recherche en coopération privilégiée avec les autres institutions concernées par les études internationales en Suisse et à l'étranger et avec les organisations internationales. Les projets de recherche seront complétés dans une proportion adéquate par des projets de formation approfondie et continue.

Indicateurs

- Nombre et types de projets déposés et de projets financés
- Volume financier

Tableau 14

SNIS	2008	2009	2010	2011
Nombre de projets déposés	60	100	91	66
Nombre de projets retenus	8	7	9	8
Montant total de financement des projets	1'371'035	1'699'000	2'128'709	2'098'000

La mise en place du Réseau en 2008 s'est faite selon les prévisions: un directeur a été nommé, le comité scientifique et le conseil académique de la Genève internationale ont été constitués, et un premier appel d'offres lancé. Le Réseau fonctionne depuis en faisant preuve de rigueur dans l'accomplissement de ses tâches, en particulier dans la sélection des projets qui lui sont adressés.

L'existence du Réseau suisse a permis aux professeurs de l'Institut d'étendre leurs collaborations avec des collègues d'institutions suisses et à l'Institut d'avoir une présence plus forte au niveau national.

Objectif 4

Il assure le rôle de pivot de la collaboration et des échanges avec l'Institut universitaire européen (EUI) de Florence en particulier, en relation avec la Chaire suisse sur le fédéralisme et la démocratie dont le subventionnement est assuré par la Confédération.

Indicateur

- Nombre et type de collaborations et d'échanges

Sans objet.

BUT 9

L'IHEID crée des conditions de travail attrayantes, encourage l'égalité des chances et forme la relève scientifique.

Objectif 1

Il augmente à 30% au moins la part des femmes dans les nouveaux engagements à tous les niveaux de la carrière académique.

Indicateur

- Pourcentage de femmes engagées au terme de concours

Objectif 2

Il favorise la relève en engageant 30% de professeurs assistants (tenure track).

Indicateur

- Pourcentage de professeurs assistants parmi les professeurs engagés

Tableau 15

Professeurs engagés	2007	2008	2009	2010	2011	Total	Nombre de femmes
Professeurs	4	3	1	2	1	11	2
Professeurs adjoints	0	1	0	1	2	5	1
Professeurs assistants	0	0	4	2	1	7	4
Professeurs associés	0	1	0	1	0	2	1
Total	4	5	6	6	4	25	8

L'objectif 2 a été atteint, au contraire de l'objectif 1. Si la proportion des femmes est supérieure au seuil des 30% pour les professeurs assistants, elle est inférieure dans le cas des professeurs et des professeurs adjoints. Il convient de remarquer que le nombre de candidatures féminines pour les postes ouverts à des rangs «senior» est nettement moindre que pour les postes au rang «junior», ce qui justifie la décision du Conseil de fondation de favoriser l'ouverture de concours à ce niveau. Notons tout de même qu'une progression de 30% dans l'engagement de femmes professeurs place l'Institut au-dessus du taux moyen de progression dans les hautes écoles universitaires suisses.

La politique de recrutement suivie depuis 2007 a fait passer la proportion des femmes professeurs (tous rangs confondus) de 9% à 18%, ce qui situe l'Institut un peu au-dessus de la moyenne des hautes écoles universitaires suisses (16.4%), mais en-dessous de la moyenne dans les sciences sociales, économiques et juridiques (qui dépasse 20%).

4. IMMOBILIER

La fondation est responsable de la gestion et du développement de son parc immobilier à titre soit de propriétaire soit de preneur de bail. Les autorités fédérales et cantonales s'engagent à fournir les moyens financiers afin de permettre à la Fondation de maintenir les conditions locatives actuelles dans le contrat avec la Confédération pour la Villa Barton et ses annexes.

La fondation s'engage à réaliser les objectifs suivants :

Objectif 1

Elle assure l'entretien et garantit la sécurité des immeubles dont elle a la responsabilité :

- à titre de propriétaire : l'immeuble au chemin Rigot (Maison de la Paix) ; l'immeuble à la rue Rothschild 20
- à titre de preneur de bail : la Villa Barton et ses annexes à la rue de Lausanne 132.

Indicateurs

- Qualité de l'entretien
- Respect de la sécurité et des coûts

Tableau 16

2008	2009	2010	2011
Examen des différents locaux et rationalisation de leur entretien et sécurité.	Signature d'un bail avec la Confédération pour la Villa Barton en se substituant au canton qui était jusque-là le locataire.	Rénovation du hall d'entrée, de salles de cours et de l'auditorium à la Villa Barton. Formation d'un responsable sécurité au sein des services généraux.	Rénovation de l'enveloppe extérieure de la Villa Barton.

La qualité de l'entretien comme le respect de la sécurité et des coûts ont fait l'objet d'examen réguliers et des ajustements opérés en cas de besoin.

Objectif 2

La fondation réalise la Maison de la Paix dans le délai et le montant alloués grâce à une commission de réalisation comprenant les différents utilisateurs et autorités concernées.

Indicateurs

- Respect des délais et des coûts
- Qualité architecturale

La Commission immobilière, placée sous la responsabilité du Conseil de fondation et présidée successivement par M. Charles Kleiber, puis à partir de septembre 2009 par le directeur de l'Institut, gère le projet de la Maison de la paix en étroite consultation avec les utilisateurs, notamment les futurs locataires (les centres soutenus par la Confédération), et les autorités publiques, notamment le canton de Genève. Elle bénéficie des conseils d'un groupe de soutien architectural composé d'experts extérieurs qui se réunit une à deux fois par an et donne des recommandations visant à assurer une qualité optimale au projet sous l'angle architectural.

Les développements du projet et les demandes de modification faites dans le cours de la procédure d'autorisation de construire par les services de l'Etat, en particulier la police du feu, ont amené à un report de la date d'achèvement en 2013 et à une augmentation du coût de l'immeuble (CHF 166 millions au lieu de l'estimation de 138 millions retenue dans la loi de subvention cantonale). Cette différence est expliquée dans la note en annexe (document 7 - annexe).

Objectif 3

Elle se donne pendant la période transitoire les locaux nécessaires à son fonctionnement et à ses besoins de croissance.

Indicateur

- Cohérence fonctionnelle et coûts

Tableau 17

2008	2009	2010	2011
Location de bureaux supplémentaires (rue Wagner) pour héberger une partie des centres et programmes de recherche.	Location d'espaces supplémentaires (Voie Creuse 5 ^{ème} étage) pour augmenter la capacité de salle de cours.	Location d'espaces supplémentaires (Voie Creuse 2 ^{ème} étage). Demande d'utilisation de la Villa Rigot au DCTI.	Signature d'un bail avec l'Etat de Genève pour la Villa Rigot.

La recherche et la location d'espaces supplémentaires ont été effectuées en ayant pour objectif la cohérence fonctionnelle maximale, notamment en termes de proximité géographique, et l'obtention des conditions les plus favorables en termes de coûts.

Objectif 4

Elle définit et réalise une stratégie immobilière pour la période qui suivra l'achèvement du bâtiment au chemin Rigot et met en place les services pour garantir l'entretien de son parc immobilier.

Tableau 18

2008	2009	2010	2011
En voie d'élaboration	Préparation d'un profil et d'un cahier des charges pour engager un responsable des immeubles de l'Institut, chargé d'accompagner les constructions et de planifier leur exploitation.	En 2010, engagement d'un responsable immobilier, M. Pierre Guth, chargé d'accompagner les constructions et de planifier leur exploitation.	En 2011, engagement de deux collaborateurs au service immobilier pour seconder le responsable immobilier dans le suivi des projets.

L'Institut est aujourd'hui équipé pour l'exploitation et l'entretien de son parc immobilier. Grâce à sa stratégie de partenariat public-privé, et notamment à l'apport de mécènes, il dégagera en 2014, selon les projections actuelles, un solde net de 1'113'000 francs par rapport au coût annuel en loyers et entretien des locaux qui seront abandonnés après l'achèvement de la Maison de la paix.

5. EN GUISE DE CONCLUSION

Pour l'essentiel, les objectifs fixés d'entente entre les parties et inscrits dans la convention de 2007 ont été atteints. Parmi les exceptions regrettables, soulignons l'insuffisance du recrutement de femmes aux rangs de professeur et de professeur adjoint et le faible développement de l'enseignement à distance. On peut mentionner, en outre, les tâtonnements dans la mise en place de structures qui ont causé récemment, par exemple, des soubresauts dans le service des ressources humaines, le choix de fausses bonnes idées, comme la création du Centre pour la gouvernance internationale, ou encore l'abandon de l'objectif de rencontre annuelle avec les organisations internationales, qui était probablement mal pensé au point de départ.

Si l'on tourne le regard vers l'avenir, les défis restent importants. Dans l'immédiat et jusqu'à l'achèvement de la Maison de la paix, l'Institut doit continuer à limiter les inconvénients résultant de la dispersion des sites et de l'absence de certains équipements, comme une aula capable d'accueillir plus de 200 personnes. Dans le moyen terme, il lui faut poursuivre ses efforts de recherche d'une excellence vérifiable et élargir sa base de soutien et son attractivité au niveau national comme international, en continuant de mobiliser des collaborateurs qui, toutes catégories confondues, ont fait la preuve de leur professionnalisme et de leur attachement à l'essor de leur maison.

PhB

6. ANNEXES

7. LISTE DES ANNEXES

Tableaux statistiques

- Tableau 1 - Tableau effectifs du personnel 2007/2011
- Tableau 2 - Comptes 2004-2011
- Tableau 3 - Candidats, admis, inscrits 2006 à 2011
- Tableau 4 - Nombre de nationalités représentées 2007/2011
- Tableau 5 - Résidence des inscrits au moment de l'admission 2008 – 2011
- Tableau 6 - Comparatif des institutions APSIA en 2010-2011
- Tableau 7 - Taux de finition des masters, volées 2006-2009
- Tableau 8 - Finance des hautes écoles
- Tableau 9 - Dons et financements philanthropiques 2007-2011
- Tableau 10 - Accords académiques signés entre 2007 et 2011

Documents

- Document 1 - Charte de l'Institut
- Document 2 - Organigramme de l'Institut
- Document 3 - Organigramme administratif
- Document 4 - Note « Systems for Evaluating Faculty Research », grilles CERES/ IHEID et tableau comparatif IHEID, UNIGE, LSE, EUI
- Document 5 - Charte des centres et programmes de recherche
- Document 6 - Procédure d'évaluation des départements et centres et programmes de recherche; directives sur l'engagement, la promotion et le renouvellement des enseignants
- Document 7 - Note sur l'écart entre le coût estimatif 2011 à la signature du contrat d'entreprise générale et l'estimation financière contenue dans la loi de subvention du canton de Genève de 2008

Tableau 1 - Effectifs du personnel

	2007		2011		Différence EPT	
	Nombre de personnes	Equivalent plein temps	Nombre de personnes	Equivalent plein temps	en valeur	en %
Direction	4	4.00	4	3.50	-0.50	-13%
PAT	88	69.13	89	73.98	4.85	7%
PAT - Auxiliaire temporaire (CDD)	17	8.50	14	9.20	0.7	8%
PAT - Apprenti/Stagiaire	1	1.00	1	1.00	0	0%
<i>Sous-total PAT</i>	<i>106</i>	<i>78.63</i>	<i>104</i>	<i>84.18</i>	<i>5.55</i>	<i>7%</i>
PER - Professeurs et professeurs titulaires	44	41.00	36	34.00		
PER - Professeurs adjoints	0		6	6.00		
PER - Professeurs assistants	0		7	7.00		
PER - Professeurs associés	4	2.75	3	1.40		
<i>Sous-total professeurs</i>	<i>48</i>	<i>43.75</i>	<i>52</i>	<i>48.40</i>	<i>4.65</i>	<i>11%</i>
PER - Chargés de cours	11	8.45	0	0.00	-8.45	-100%
PER - Chargés d'enseignement	13	8.10	7	4.80	-3.3	-41%
PER - Chargés d'enseignement et de recherche	0	0	5	4.75	4.75	N/A
PER - Chargés de recherche	2	0.85	0	0.00	-0.85	-100%
<i>Sous-total chargés de cours/d'enseignement, etc.</i>	<i>26</i>	<i>17.4</i>	<i>12</i>	<i>9.55</i>	<i>-7.85</i>	<i>-45%</i>
PER - Assistants d'enseignement	43	22.30	53	25.30	3	13%
<i>Sous-total PER</i>	<i>117</i>	<i>83.45</i>	<i>117</i>	<i>83.25</i>	<i>-0.2</i>	<i>-0.2%</i>
Enseignants invités	23	5.29	30	7.50	2.21	42%
Formation continue (CDI)	3	2.00	7	6.00	4	200%
Formation continue (CDD)	2	1.50	5	2.45	0.95	63%
<i>Sous-total formation continue</i>	<i>5</i>	<i>3.50</i>	<i>12*</i>	<i>8.45</i>	<i>4.95</i>	<i>141%</i>
Centres et programmes (CDI)	2	0.95	3	2.40	1.45	153%
Centres et programmes (CDD)	7	4.40	18	12.80	8.4	191%
<i>Sous-total centres et programmes</i>	<i>9</i>	<i>5.35</i>	<i>21*</i>	<i>15.20</i>	<i>9.85</i>	<i>184%</i>
Total budget Institut	263	180.22	288	202.08	21.86	12%
Financements externes :						
Mandats et fonds de recherche - CDD	111	67.65	113	70.35	21.86	12%
CDI - Contrat à durée indéterminée						
CDD - Contrat à durée déterminée						

Tableau 2 - Comptes de l'institut

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	HEI	HEI	HEI	HEI	HEI	HEI	HEI	HEI
	IUED	IUED	IUED	IUED	IUED	IUED	IUED	IUED
	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Estimat
Total des revenus	17142719	18037063	16967726	21052479	13885540	423918038	44090087	45074761
Subventions obtenues	13924954	14165445	14376165	15325471	9133091	36741910	37961014	36444515
- Canton de Genève - Département de l'Instruction Publique - DIP	7158000	7259520	7367000	7260000	4985290	13498000	13955000	13975000
- Canton de Genève - Département de l'Aménagement et du logement - DCTI	319284	473229	473229	493209	345801	1198410	1198410	1198410
- Ville de Genève	0	0	0	0	0	0	166053	332704
- Confédération - Département fédéral de l'intérieur - DFI	6190397	6344412	4588093	7415000	12117000	13368000	14209000	14669000
- Confédération - Confédération universitaire suisse - CUS	0	0	0	0	0	3970000	4540000	5900000
- Confédération - Département fédéral des affaires étrangères - DFAE	0	0	0	0	0	3000000	3000000	2000000
- Autres subventions	103128	86094	139709	357262	357262	7500	461132	7500
Revenus propres	3262765	3971616	4365402	5127008	6729370	6185443	7929073	6929346
- Dons et fonds de recherche	203070	215445	215445	316274	316274	316274	316274	316274
- Mandats et fonds de recherche	380212	342886	373522	516868	1061504	895238	1346174	1270960
- Dons, financement externes	0	0	0	0	0	350362	320233	249999
- Subsidies des centres et programmes	0	0	0	0	0	167376	326555	424914
- Dots d'inscription (dont formation continue)	84100	1118312	1224630	2025246	2177042	2067319	2862543	3159049
- Produits des ventes	28640	107440	27626	93500	26085	713976	94610	61802
- Produits des prestations de service	30327	34689	103182	119069	190669	146402	302193	257664
- Produits de location	75572	91048	115000	249328	249328	202223	242378	163919
- Autres produits	159881	47637	37204	109675	36333	191086	221423	207600
- Produits exceptionnels	304691	81502	0	612302	240765	653975	122061	569578
- Investissements et dissolution du fonds d'investissement	-204188	-36526	-36526	-1351970	-46568	-46568	-235261	-30721

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	HEI	HEI	HEI	HEI	HEI	HEI	HEI	HEI
	IUED	IUED	IUED	IUED	IUED	IUED	IUED	IUED
	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Estimat
Fonds affectés	6267712	8977602	17336599	11774007	16688046	161697247	19379202	0
Total des recettes	6302411	6281021	6281021	5112038	16688046	161697247	19379202	0
- Enseignement (bourses, chaires)	0	0	0	0	0	3506682	4166214	0
- Recherche (recherches, colloques, publications)	0	0	0	0	0	8094396	10748450	0
- Formation continue / Capacity Building	0	0	0	0	0	3418651	1324012	0
- Expertise	0	0	0	0	0	3634439	3700864	0
- Divers	6302411	14570123	17736599	11774007	16688046	22070491	39662	0
Total	26395031	16132012	46670100	323626486	46774585	61765811	61615285	43074761

Produits exceptionnels	-122061	-569578	-122061	-569578	-122061	-569578	-122061	-569578
Fichier OFES	61636750	61054907	61636750	61054907	61636750	61054907	61636750	61054907
Fonds affectés - Part Confédération	63.43%	58.02%	57.80%	55.29%	55.34%	55.06%	55.06%	47.61%

Tableau 3 - Candidats, admis, inscrits 2006 à 2011

Programme	2007-2007			2008-2008			2009-2009			2010-2010			2010-2011			2011-2012		
	Candidat	Admis	Inscrits	Candidats	Admis	Inscrits	Candidats	Admis	Inscrits	Candidats	Admis	Inscrits	Candidats	Admis	Inscrits	Candidats	Admis	Inscrits
Master en affaires internationales	247	67	27%	301	85	28%	386	88	23%	440	161	37%	481	129	27%	444	129	29%
Master en études du développement	281	247	88%	250	232	93%	220	86	39%	325	191	59%	383	100	26%	402	105	26%
Doctorat en études du développement	19	13	68%	12	9	75%	47	18	38%	113	33	29%	166	16	10%	13	8%	8%
Master en anthropologie et sociologie du développement																		
Doctorat en anthropologie et sociologie du développement																		
Master en droit international	138	34	25%	128	55	43%	143	71	50%	128	66	52%	147	71	48%	180	54	30%
Doctorat en droit international	35	13	37%	15	13	87%	53	27	51%	72	32	44%	93	27	29%	140	36	26%
Master en économie internationale	74	31	42%	63	22	35%	55	35	63%	79	34	43%	52	26	50%	60	23	38%
Doctorat en économie internationale	22	8	36%	10	8	80%	25	14	56%	30	18	60%	32	13	41%	30	14	47%
Doctorat en économie du développement																		
Master en histoire et politique internationales	55	18	33%	40	38	95%	30	44	147%	50	53	107%	80	29	36%	58	26	43%
Doctorat en histoire et politique internationales	21	10	48%	9	8	90%	33	16	48%	31	16	52%	42	10	24%	7	11	30%
Master en relations internationales/science politique	59	17	29%	69	19	27%	79	28	36%	81	35	43%	66	32	48%	140	29	21%
Doctorat en relations internationales/science politique	34	11	32%	11	10	91%	45	11	24%	51	33	65%	55	10	18%	106	20	19%
Echange							7	7	100%	7	7	100%	12	7	58%	17	17	100%
Total	983	469	48%	318	606	479	40%	450	30%	423	520	37%	1567	463	30%	1747	493	28%

Tableau 4 - Situation générale - Nombre de nationalités par programme

Programme	2007	2011	Progression
Master en études du développement	47	37	-21%
Doctorat en études du développement	30	40	33%
Master en affaires internationales	33	41	24%
Master en études internationales	43	48	12%
Doctorat en études internationales	56	64	14%
Nombre de nationalités représentées	92	98	7%

**Tableau 5 - Résidence des inscrits au moment de l'admission
 2008-2009**

Programme - Département	Total													
	Suisse	Afrique	Amérique du Nord	Amérique Latine	Asie	Europe	Océanie	Suisse	Afrique	Amérique du Nord	Amérique Latine	Asie	Europe	Océanie
Master en études du développement	66	30	45%	8	12%	2	3%	9	14%	4	6%	13	20%	0%
Doctorat en études du développement	16	12	75%		0%		0%		0%	1	6%	3	19%	0%
Master en affaires internationales	60	5	8%	1	2%	21	35%	3	5%	6	10%	24	40%	0%
Master en études internationales - Droit international	38	11	29%	1	3%	4	11%	8	21%	3	8%	10	26%	1
Master en études internationales - Economie internationale	19	6	32%		0%	5	26%		0%	2	11%	6	32%	0%
Master en études internationales - Histoire et politique internationales	27	16	59%		0%	6	22%		0%		0%	5	19%	0%
Master en études internationales - Science politique	17	5	29%	1	6%	2	12%	1	6%	1	6%	7	41%	0%
Doctorat en études internationales - Droit international	24	13	54%		0%	1	4%		0%	3	13%	7	29%	0%
Doctorat en études internationales - Economie internationale	9	7	78%		0%		0%		0%	1	11%	1	11%	0%
Doctorat en études internationales - Histoire et politique internationales	13	6	46%		0%	3	23%		0%	1	8%	3	23%	0%
Doctorat en études internationales - Science politique	9	5	56%		0%	1	11%		0%		0%	3	33%	0%
Exchange	7		0%		0%	4	57%		0%	3	43%		0%	0%
Total	305	116	38%	11	4%	49	16%	21	7%	25	8%	82	27%	1

2009-2010

Programme - Département	Total													
	Suisse	Afrique	Amérique du Nord	Amérique Latine	Asie	Europe	Océanie	Suisse	Afrique	Amérique du Nord	Amérique Latine	Asie	Europe	Océanie
Master en études du développement	60	26	31%	5	9%	10	24%	4	7%	5	13%	9	14%	1
Doctorat en études du développement	28	17	47%	1	3%	1	5%	1	3%	4	21%	4	21%	0%
Master en affaires internationales	61	12	17%	2	2%	15	28%	4	5%	6	10%	22	36%	1
Master en études internationales - Droit international	31	10	21%		8%	2	8%	7	23%	3	10%	12	35%	2
Master en études internationales - Economie internationale	24	7	27%		2%	4	13%	3	7%	3	16%	7	36%	0%
Master en études internationales - Histoire et politique internationales	24	10	38%		0%	5	28%	1	3%	2	8%	5	23%	1
Master en études internationales - Science politique	16	2	8%	1	8%	6	27%	2	8%	1	12%	3	38%	1
Doctorat en études internationales - Droit international	34	18	36%	2	5%	1	5%	2	18%	2	8%	9	28%	0%
Doctorat en études internationales - Economie internationale	8	3	42%		0%		8%		0%	1	8%	4	42%	0%
Doctorat en études internationales - Histoire et politique internationales	9	4	40%		0%	4	47%		0%		7%	1	7%	0%
Doctorat en études internationales - Science politique	14	7	39%		0%	3	22%		6%		6%	4	28%	0%
Exchange	6		0%		0%	4	83%		0%	2	17%		0%	0%
Total	315	116	36.8%	11	3.5%	55	17.5%	24	7.6%	26	8.3%	80	25.4%	3

2010-2011

Programme - Département	Candidats Confirmés	Suisse	Afrique	Amérique du Nord	Amérique Latine	Asie	Europe	Océanie	Non Renseigné
Master en études du développement	66	27	4	10	9	6	10	15%	-
Doctorat en études du développement	14	2	3	1	-	3	5	36%	-
Master en affaires internationales	84	12	4	16	7	11	32	38%	1
Master en études internationales - Droit international	46	10	2	4	7	15	19	41%	4
Master en études internationales - Economie internationale	18	5	-	3	-	5	5	28%	-
Master en études internationales - Histoire et politique internationales	16	8	-	5	-	1	2	13%	-
Master en études internationales - Science politique	19	6	1	5	2	11	5	26%	-
Doctorat en études internationales - Droit international	17	3	-	2	3	18%	5	29%	1
Doctorat en études internationales - Economie internationale	10	4	-	-	1	20%	3	30%	-
Doctorat en études internationales - Histoire et politique internationales	7	5	-	1	-	1	1	-	-
Doctorat en études internationales - Sociologie et sociologie du développement	7	2	-	1	-	3	1	14%	-
Doctorat en études internationales - Science politique	16	1	-	-	-	-	-	-	-
Total	320	85	12	44	29	40	87	27,2%	18
		26,6%	3,8%	13,8%	9,1%	12,5%	27,2%	5	1,6%

2011-2012

Programme - Département	Admis Confirmés	Suisse	Afrique	Amérique du Nord	Amérique Latine	Asie	Europe	Océanie	Non Renseigné
Master en affaires internationales	64	12	2	18	4	5	21	7%	2
Master en études du développement	18	6	5	9	11	13	11	4%	1
Master en anthropologie et sociologie du développement	13	-	2	3	1	4	3	1%	-
Doctorat en anthropologie et sociologie du développement	12	4	-	-	1	2	5	2%	-
Master en droit international	29	8	-	3	7	1	10	4%	-
Doctorat en droit international	25	10	1	1	-	3	8	3%	1
Master en économie internationale	9	3	-	-	-	-	5	2%	-
Doctorat en économie internationale	11	2	-	-	1	2	6	2%	-
Doctorat en économie du développement	5	2	-	-	-	3	1	-	-
Master en histoire internationale	15	7	1	1	1	2	3	1%	-
Doctorat en histoire internationale	9	3	-	1	1	1	3	1%	-
Master en relations internationales/science politique	11	5	2	1	-	1	4	1%	-
Doctorat en relations internationales/science politique	13	2	-	1	2	3	5	2%	-
Total	284	76	11	38	30	41	84	29,6%	4
		26,8%	3,9%	13,4%	10,6%	14,4%	29,6%	-	1,4%

Tableau 6 - Survey - APSIA - Institutions	Applications	Admissions %	Admissions total	Enrollment %	Enrollment total
American University	2334	59%	1371	17%	391
Columbia University	1485	49%	722	20%	297
Duke University	426	50%	215	15%	65
George Washington University	2153	45%	961	14%	310
Georgetown University	1173	24%	282	8%	98
Georgia Institute of Technology	89	70%	62	30%	27
Graduate Institute of International and Development Studies	1584	30%	479	20%	310
Harvard University	2762	31%	849	21%	571
Johns Hopkins University	1345	40%	539	15%	199
Princeton University			108		66
Syracuse University	523	58%	301	20%	103
Tufts University	1818	40%	725	15%	264
University of Denver	1041	69%	720	23%	243
University of Maryland	811	57%	464	19%	154
University of Michigan	779	47%	366	13%	101
University of Minnesota	462	65%	299	32%	148
University of Pittsburgh	708	70%	495	28%	198
University of Southern California	99	52%	51	25%	25
University of Texas at Austin	665	49%	329	20%	133
University of Washington	343	56%	193	21%	73
Yale University	334	19%	62	7%	22

Tableau 7 - Taux de finition des masters

Voies 2006

Situation au 10 octobre 2011

Programme	Inscriptions	Abandons		Echec	
		Nombre	Taux	Nombre	Taux
Master en études du développement	120	14	12%	6	5%
Master en affaires internationales	63	1	2%	1	2%
Master en études internationales - Droit international	27	1	4%	0	0%
Master en études internationales - Economie internationale	18	1	6%	1	6%
Master en études internationales - Histoire et politique internationales	17	0	0%	2	12%
Master en études internationales - Science politique	17	1	6%	0	0%
Total	262	18	7%	10	4%

Programme	Diplômés	Admis au doctorat		En prolongation ou congé		
		Nombre	Taux	Nombre	Taux	
Master en études du développement	100	83%	5	5%	0	0%
Master en affaires internationales	61	97%	2	3%	0	0%
Master en études internationales - Droit international	26	96%	8	12%	0	0%
Master en études internationales - Economie internationale	16	89%	3	20%	0	0%
Master en études internationales - Histoire et politique internationales	15	84%	4	25%	0	0%
Master en études internationales - Science politique	16	94%	4	25%	0	0%
Total	234	89%	25	11%	0	0%

Voies 2007

Situation au 10 octobre 2011

Programme	Inscriptions	Abandons		Echec	
		Nombre	Taux	Nombre	Taux
Master en études du développement	131	17	13%	11	8%
Master en affaires internationales	35	1	3%	0	0%
Master en études internationales - Droit international	39	2	5%	1	3%
Master en études internationales - Economie internationale	13	1	8%	0	0%
Master en études internationales - Histoire et politique internationales	23	1	4%	0	0%
Master en études internationales - Science politique	17	2	12%	0	0%
Total	258	24	9%	12	5%

Programme	Diplômés	Admis au doctorat		En prolongation ou congé		
		Nombre	Taux	Nombre	Taux	
Master en études du développement	102	78%	11	11%	1	1%
Master en affaires internationales	34	97%	1	3%	0	0%
Master en études internationales - Droit international	36	92%	8	22%	0	0%
Master en études internationales - Economie internationale	12	92%	3	25%	0	0%
Master en études internationales - Histoire et politique internationales	22	96%	4	18%	0	0%
Master en études internationales - Science politique	15	88%	4	27%	0	0%
Total	221	88%	31	14%	1	0%

Voies 2008

Situation au 10 octobre 2011

Programme	Inscriptions	Abandons		Echec	
		Nombre	Taux	Nombre	Taux
Master en études du développement	66	5	8%	1	2%
Master en affaires internationales	60	2	3%	1	2%
Master en études internationales - Droit international	38	1	3%	3	8%
Master en études internationales - Economie internationale	19	4	21%	0	0%
Master en études internationales - Histoire et politique internationales	27	0	0%	1	4%
Master en études internationales - Science politique	18	1	6%	0	0%
Total	228	13	6%	6	3%

Programme	Diplômés	Admis au doctorat		En prolongation ou congé		
		Nombre	Taux	Nombre	Taux	
Master en études du développement	60	91%	3	5%	0	0%
Master en affaires internationales	57	95%	3	5%	0	0%
Master en études internationales - Droit international	33	87%	6	18%	1	3%
Master en études internationales - Economie internationale	15	79%	2	13%	0	0%
Master en études internationales - Histoire et politique internationales	20	96%	5	19%	0	0%
Master en études internationales - Science politique	16	94%	3	18%	0	0%
Total	208	91%	22	11%	1	0%

Voies 2009

Situation au 10 octobre 2011

Programme	Inscriptions	Abandons		Echec	
		Nombre	Taux	Nombre	Taux
Master en études du développement	60	2	3%	1	2%
Master en affaires internationales	60	0	0%	1	2%
Master en études internationales - Droit international	31	0	0%	1	3%
Master en études internationales - Economie internationale	23	3	13%	0	0%
Master en études internationales - Histoire et politique internationales	24	2	8%	1	4%
Master en études internationales - Science politique	16	1	13%	0	0%
Total	218	9	4%	4	2%

Programme	Diplômés	Admis au doctorat		En prolongation ou congé		
		Nombre	Taux	Nombre	Taux	
Master en études du développement	55	92%	1	2%	2	3%
Master en affaires internationales	59	98%	0	0%	0	0%
Master en études internationales - Droit international	30	97%	0	0%	0	0%
Master en études internationales - Economie internationale	22	86%	0	0%	2	9%
Master en études internationales - Histoire et politique internationales	19	79%	0	0%	0	0%
Master en études internationales - Science politique	14	86%	0	0%	0	0%
Total	199	92%	0	0%	4	2%

Tableau 8 - Finances des hautes écoles
T1a Moyens à disposition pour le financement des charges selon la source de financement et la haute école en 2008 (en milliers de francs)

	HEID 2010	HEID 2009	HEID 2008	BS	BE	FR	GE	LS	LU	NE	SG	UZH	USI	EPFL	ETHZ	Autres IU	Total
Compte de la haute école																	
Total	41 067	40 289	39 363	430 309	514 165	181 235	560 226	382 143	35 876	92 212	101 584	882 143	54 800	542 715	1 081 629	8 078	4 886 525
Ecologie	1 880	1 538	1 491	12 918	13 098	7 898	11 754	13 234	2 771	2 579	9 403	23 370	9 742	5 208	11 680	1 962	125 637
Autres moyens propres de la haute école	1 653	1 169	670	4 460	70 145	2 595	18 042	5 923	552	1 080	11 407	109 580	1 451	10 725	13 349	549	249 498
Canon universitaire: couverture ou budget	15 012	14 853	14 656	273 469	263 139	70 181	444 431	250 477	13 690	47 715	30 987	507 360	14 000	17 960	19 628	1 190	1 916 628
Autres canons: accord intercanon universitaire	812	947	2 466	68 200	76 838	53 913	19 681	48 723	10 677	14 822	24 379	120 504	10 553	1 766	450 057	1 766	450 057
Autres canons: autres subventions des autres cantons	0	0	0	0	0	0	5 009	0	0	0	0	0	0	0	0	120	5 129
Confédération: subventions de base LAU	14 209	13 782	13 368	67 700	73 162	41 857	80 530	57 460	7 291	25 398	24 548	110 029	16 340	526 782	1 056 000	1 852	506 167
Confédération: enveloppe budgétaire EPF	0	0	0	0	0	0	0	0	301	0	418	5 790	0	0	0	0	1 592 782
Confédération: contributions aux investissements figurant dans le compte courant	0	461	0	1 516	3 820	168	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12 013
Confédération: contributions liées à des projets de coopération et d'innovation	5 500	4 540	3 070	1 999	2 879	1 617	778	6 328	272	618	231	5 309	574	0	0	35	20 721
Confédération: autres subventions fédérales	2 000	3 000	3 000	0	2 714	0	0	0	324	0	217	0	521	0	0	0	3 452
Fondations	0	0	0	15	11 084	291	0	0	0	0	400	121	1 619	0	0	585	14 442
Fonds de tiers																	
Total	16 818	16 735	19 285	105 629	163 960	45 081	220 922	113 877	3 312	45 522	83 493	193 056	10 432	145 428	224 365	266	1 356 341
Fonds national suisse / HEID inclus SNS	1 388	1 311	2 291	52 468	55 083	16 342	63 703	40 877	1 992	18 160	2 627	69 801	3 314	44 456	63 259	0	429 152
Commission pour la technologie et l'innovation CTI	0	0	0	1 859	2 917	754	1 018	2 533	0	3 376	2 414	1 497	223	12 080	11 770	0	40 441
Programmes de recherche de l'UE	361	451	2 582	5 824	7 996	1 282	14 599	7 186	43	4 151	1 934	11 470	1 238	26 343	34 098	0	116 162
Autres programmes internationaux	0	0	0	239	3 731	351	1 416	636	0	885	154	8 998	10	10 581	10	0	23 901
Mandats de recherche de la Confédération	3 269	4 384	4 641	2 895	15 517	5 427	11 235	2 468	182	2 847	4 447	14 933	389	5 395	29 697	0	96 631
Mandats de recherche du secteur privé	6 152	4 318	5 110	30 831	19 634	8 443	42 588	41 568	577	8 699	31 811	63 727	1 416	39 510	84 327	0	372 928
Mandats de recherche des autres collectivités publiques	0	0	0	1 751	3 954	1 593	47 843	643	40	2 097	7 613	7 613	1 377	1 610	0	0	69 537
Revenus des prestations de service	1 825	1 508	497	7 703	48 252	6 119	26 807	14 000	146	6 952	7 910	6 200	619	0	0	0	124 008
Revenus de la formation continue	3 822	4 763	4 164	2 258	6 876	4 769	12 432	4 630	342	356	32 296	12 056	1 845	5 453	0	0	83 560
Total	57 885	57 025	58 647	535 937	678 125	224 315	801 148	486 020	39 189	137 734	105 897	1 075 190	65 231	688 143	1 305 293	8 344	6 241 866
Maison de l'International Dispute Settlement - MIDS	1 211	966	196														
Académie de droit international humanitaire et de droits humains	2 312	1 109	1 130														
Bourses	2 632	2 230	2 534														
Investissements et dissolution du fonds d'investissement	30	- 276	- 870														
Total des revenus selon état financiers	64 069	61 055	61 637														

Différences dues aux critères anodins

Source: OFS/SUIS, Finances des hautes écoles
© OFS Encyclopédie statistique de la Suisse
Recherchegenerationsocial@ofss.admin.ch

rejour

T1b Moyens à disposition pour le financement des charges selon la source de financement et la haute école en 2008 (en pourcent)

	HEID 2010	HEID 2009	HEID 2008	BS	BE	FR	GE	LS	LU	NE	SG	UZH	USI	EPFL	ETHZ	Autres IU	Total
Compte de la haute école																	
Total	71	71	67	80	76	80	72	77	92	67	65	82	84	79	83	97	78
Ecolage	3	3	3	2	2	3	1	3	7	2	5	2	15	1	1	24	2
Autres moyens propres de la haute école	3	2	1	1	10	1	2	1	1	1	6	10	2	2	1	7	4
Canton universitaire: couverture ou budget	26	26	25	51	39	31	55	50	35	35	17	47	21	0	0	14	31
Autres cantons: accord intercantonal universitaire	1	2	4	13	11	24	2	10	27	11	13	11	16	0	0	21	7
Autres cantons: autres subventions des autres cantons	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Confédération: subventions de base LAU	25	24	23	13	11	18	10	12	19	18	13	10	25	0	0	22	8
Confédération: enveloppe budgétaire EPF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	77	81	0	25
Confédération: contributions aux investissements figurant dans le compte courant	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Confédération: contributions liées à des projets de coopération et d'innovation	10	8	6	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0
Confédération: autres subventions fédérales	3	5	5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Fondations	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	7	0
Fonds de tiers																	
Total	29	29	33	20	24	20	28	23	8	33	45	18	16	21	17	3	22
Fonds national suisse / HEID inclus SNIS	2	2	4	10	8	7	8	8	5	12	1	6	5	6	5	0	7
Commission pour la technologie et l'innovation CTI	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	0	2	1	0	1
Programmes de recherche de l'UE	1	1	4	1	1	1	2	1	0	3	1	1	2	4	3	0	2
Autres programmes internationaux	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0
Mandats de recherche de la Confédération	6	8	8	1	2	2	1	0	0	2	2	1	1	1	2	0	2
Mandats de recherche du secteur privé	11	8	9	6	3	4	5	8	1	6	17	6	2	6	6	0	6
Mandats de recherche des autres collectivités publiques	0	0	0	1	1	1	6	0	0	2	0	1	2	0	0	0	1
Revenus des prestations de service	3	3	1	1	7	3	3	3	0	5	4	1	1	0	0	0	2
Revenus de la formation continue	7	8	7	0	1	2	2	1	1	0	17	1	3	1	0	3	1
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Différences dues aux chiffres arrondis

Source: OFS/SIUS, finances des hautes écoles
© OFS Encyclopédie statistique de la Suisse
Renseignements:soi.lang@ofis.admin.ch

T1c Pourvoyeurs de fonds pour le financement des charges selon la haute école en 2008 (en milliers de francs)

REBUE

	HEID 2010	HEID 2009	HEID 2008	BS	BE	FR	GE	LS	LU	NE	SG	UZH	USI	EPFL	ETHZ	Autres LU	Total
Confédération																	
Total	26 726	27 929	29 552	134 561	165 105	70 513	173 279	116 765	10 071	53 435	36 991	224 608	22 609	625 636	1 195 023	1 887	2 830 423
Confédération: contributions aux investissements figurant dans le compte courant	0	461	0	1 516	3 820	168	0	0	301	0	418	5 790	0	0	0	0	12 013
Confédération: contributions liées à des projets de coopération et d'innovation	5 500	4 540	3 670	1 959	2 979	1 617	778	6 328	272	618	231	5 389	574	0	0	35	20 721
Confédération: autres subventions fédérales	2 000	3 000	0	0	2 714	0	0	0	0	217	0	0	521	0	0	0	3 452
Confédération: subventions de base LAU	14 209	13 782	13 368	67 700	73 162	41 857	80 530	57 460	7 291	25 398	24 548	110 029	16 340	0	1 852	0	506 167
Confédération: enveloppe budgétaire EPF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	528 782	1 059 000	0	1 582 782
Fonds national suisse / HEID inclus SNIS	1 398	1 311	2 291	52 468	55 083	16 342	63 703	40 157	1 982	16 160	2 627	69 801	3 314	44 455	63 259	0	429 152
Commission pour la technologie et l'innovation CTI	0	0	0	1 859	2 917	754	1 018	2 533	0	3 376	2 414	1 497	223	12 080	11 770	0	40 441
Programmes de recherche de l'UE	361	461	2 562	5 824	7 696	1 282	14 599	7 168	43	4 151	1 934	11 170	12 338	26 343	34 088	0	116 162
Autres programmes internationaux	0	0	0	239	3 731	351	1 416	636	0	885	154	5 886	10	10 581	0	0	23 301
Mandat de recherche de la Confédération	3 269	4 364	4 641	2 995	15 517	5 427	11 235	2 466	182	2 847	4 447	14 533	389	5 395	29 897	0	95 631
Cantons																	
Total	15 625	15 800	17 163	343 451	343 930	125 687	516 965	299 842	24 407	64 633	55 326	635 477	25 930	1 610	1 015	3 076	2 441 350
Canton universitaire: couverture ou budget	15 012	14 853	14 696	273 469	263 139	70 181	444 431	250 477	13 690	47 715	30 947	507 360	14 000	0	0	1 190	1 916 628
Autres cantons: accord intercantonal universitaire	812	947	2 466	68 200	76 838	53 913	19 681	48 723	10 677	14 822	24 379	120 904	10 553	0	0	1 786	450 057
Autres cantons: autres subventions des autres cantons	0	0	0	0	0	0	5 009	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 129
Mandat de recherche de ces autres collectivités publiques	0	0	0	1 751	3 954	1 563	47 843	643	40	2 097	0	7 613	1 377	1 610	1 015	0	69 537
Privés																	
Total	15 334	13 296	11 933	57 896	169 090	30 116	110 903	79 412	4 711	19 666	92 770	215 113	16 692	60 696	109 356	3 362	970 093
École	1 890	1 538	1 491	12 918	13 098	7 898	11 754	13 234	2 771	2 579	9 403	23 370	9 742	6 208	11 690	1 962	125 637
Autres moyens propres de la haute école	1 653	1 169	670	4 460	70 145	2 595	18 042	5 623	552	1 080	11 047	109 580	14 451	10 725	13 349	549	249 498
Fondations	0	0	0	15	11 084	291	0	0	324	0	403	121	1 619	0	0	585	14 442
Mandats de recherche du secteur privé	6 162	4 318	5 110	30 631	19 634	8 443	42 588	41 566	5 777	8 699	31 811	63 727	14 116	39 510	84 327	0	372 028
Revenus des prestations de service	1 825	1 508	497	7 703	48 252	6 119	26 087	14 860	148	6 952	7 810	6 360	619	0	0	0	124 008
Revenus de la formation continue	3 822	4 763	4 164	2 258	6 976	4 769	12 432	4 630	342	356	32 296	12 656	1 845	5 453	0	266	61 860
Total	67 886	57 025	58 647	535 937	678 125	226 315	801 148	496 020	39 189	137 734	185 087	1 075 198	65 231	68 814	1 305 393	8 344	6 241 566
Master in International Dispute Settlement - MIDS	1 211	966	198														
Académie de droit international humanitaire et de droits humains	2 312	1 109	1 130														
Bourses	2 632	2 230	2 534														
Investissements et disposition du fonds d'investissement	30	- 870	- 870														
Total des revenus selon des fins financières	64 069	61 055	61 637														

Différences dues aux chiffres arrondis

Sources: OFS/SUIS, finances des hautes écoles
© OFS, Ecole fédérale suisse de la Suisse
Renseignements: soc_lang@bbs.admin.ch

[retour](#)

T1d Pourvoyeurs de fonds pour le financement des charges selon la haute école en 2008 (en pourcent)

	HEID 2009	HEID 2009	HEID 2008	BS	BE	FR	GE	LS	LU	NE	SG	UZH	USI	EPFL	ETHZ	Autres IU	Total
Confédération																	
Total	46	49	50	25	24	31	22	24	26	39	20	21	35	91	92	23	45
Confédération: contributions aux investissements figurant dans le compte courant	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Confédération: contributions liées à des projets de coopération et d'innovation	10	8	6	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0
Confédération: autres subventions fédérales	3	5	5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Confédération: subventions de base LAU	25	24	23	13	11	18	10	12	19	18	13	10	25	0	0	0	8
Confédération: enveloppe budgétaire EPF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	77	81	0	25
Fonds national suisse / HEID inclus SNIS	2	2	4	10	8	7	8	8	5	12	1	6	5	6	5	0	7
Commission pour la technologie et l'innovation CTI	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	0	2	1	0	1
Programmes de recherche de l'UE	1	1	4	1	1	1	2	1	1	3	1	1	2	4	3	0	2
Autres programmes internationaux	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0
Mandats de recherche de la Confédération	6	8	8	1	2	2	1	0	0	2	2	1	1	1	2	0	2
Cantons																	
Total	27	28	29	64	51	56	65	60	62	47	30	59	40	0	0	37	39
Canton universitaire: couverture ou budget	26	26	25	51	39	31	55	50	35	35	17	47	21	0	0	14	31
Autres cantons: accord intercantonal universitaire	1	2	4	13	11	24	2	10	27	11	13	11	16	0	0	21	7
Autres cantons: autres subventions des autres cantons	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Mandats de recherche des autres collectivités publiques	0	0	0	0	1	1	6	0	0	2	0	1	2	0	0	0	1
Privés																	
Total	26	23	20	11	25	13	14	16	12	14	50	20	26	9	8	41	16
Ecologie	3	3	3	2	2	3	1	3	7	2	5	2	15	1	1	24	2
Autres moyens propres de la haute école	3	2	1	1	10	1	2	1	1	1	6	10	2	2	1	7	4
Fondations	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	7	0
Mandats de recherche du secteur privé	11	8	9	6	3	4	5	8	1	6	17	6	2	6	6	0	6
Revenus des prestations de service	3	3	1	1	7	3	3	3	0	5	4	1	1	0	0	0	2
Revenus de la formation continue	7	8	7	0	1	2	2	1	1	1	17	1	3	1	0	3	1
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Différences dues aux chiffres arrondis

Source: OFS/SISUS, finances des hautes écoles
© OFS Encyclopédie statistique de la Suisse
Renseignements: loc.lang@fs.admin.ch

Tableau 9 - Dons et financements philanthropiques
Principales contributions 2007-2011

Donateur	Montant	Objet
Mme Kathryn W. Davis	10 millions USD	Maison de la paix
Fondation Wilsdorf	23 millions CHF	Achat des terrains nécessaires à la construction de la Maison de la paix et octroi d'un droit de superficie gratuit à l'Institut pour cent ans
Fondation Goehner	250 000 CHF	Maison de la paix
M. Edgar de Picciotto	20 millions CHF	Maison des étudiants
Loterie Romande	2 millions CHF	Maison des étudiants
Partenariat avec la Fondation Pictet	Dotée d'un capital de 25 millions CHF	Etablissement du Centre Finance et Développement et construction du Portail des nations
M. André Hoffmann	6 millions CHF	Chaire André Hoffmann d'économie de l'environnement
M. Yves Oltremare	3.5 millions CHF sur 10 ans	Chaire Yves Oltremare religion et politique dans le monde contemporain
M. Nicolas Pictet	600 000 CHF sur trois ans	Chaire Pictet de droit international de l'environnement
Mme Kathryn W. Davis	250'000 US\$ par année	Quatre bourses Kathryn and Shelby Cullom Davis par an
Banque nationale suisse	200'000 CHF sur 4 ans	Une bourse
Association des banquiers privés genevois	200'000 CHF sur 4 ans	Une bourse
Association des banques étrangères en Suisse	200'000 CHF sur 4 ans	Une bourse
Fondation	540 000 CHF sur trois ans	Programme Global South Scholar-in-Residence
M. Yves Mirabaud	150'000 CHF	Financement d'un projet de recherche du professeur Marc Flandreau
Alpiq, Migros et la Poste	Contribution	Contribution au programme d'Université d'automne des acteurs politiques suisses organisé avec l'IDHEAP

Tableau 10 - Partenariats académiques		2008	2009	2010	2011
Echange d'étudiants					
Afrique	University of Ghana				
Amérique latine	El Colegio de Mexico				x
Asie	Graduate School of International Studies, Seoul National University Jawaharlal Nehru University Lee Kuan Yew School of International Public Policy, Singapore National University Graduate School of Asia-Pacific Studies, Waseda University Institute of International Studies, Tsinghua University, Beijing Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia University of Malaya, Malaysia	x	x	x	x
Amérique du nord	Boston University School of Law Elliott School of International Affairs, George Washington University Fletcher School, Tufts University Georgetown University Law Centre Harvard Law School University of Michigan Law School Graduate School of Arts and Sciences, Yale University University of California Los Angeles School of Law	x	x	x	x
Europe	Hertie School of Governance, Berlin Sciences Po, Paris	x	x	x	x
Suisse	University of St. Gallen	x	x	x	x
	Sous-total échanges d'étudiants	10	11	14	20
Recherche					
Afrique	Institut des sciences humaines, ISH, Mali	x	x	x	x
Amérique latine	Laboratoire d'études et de recherches sur les dynamiques sociales et le développement local, LASDEL, Niger Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y técnicas, CONICET, Argentine Universidad autónoma del Estado de Morelos, Mexique	x	x	x	x
Asie	Asian Institute of Technology, Indoné	x	x	x	x
Europe	Institut de recherche pour le développement, IRD, France Maison de l'Orient et de la Méditerranée (unité CNRS-Université de Lyon) et International Center for Agricultural Research in Dry Areas - ICARDA, Alep, Syrie Université de Bergamo	xx	xx	xx	xx
	Sous-total recherche	9	9	9	9
Formation continue, écoles d'été					
Afrique	Institut supérieur de technologies appliquées, ISTA, Mali Université du Ghana, Business School, Ghana	x	x	x	x
Amérique latine	Institut des sciences sociales, Mali	x	x	x	x
Asie	El Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, Pérou Asian Institute of Technology Center Vietnam Yokohama National University, Japon	x	x	x	x
Amérique du nord	Georgetown University, Washington, DC, Etats-Unis University of Southern California, School of International Relations, Etats-Unis Gibbons Institute of Law, Seton Hall Law School, Etats-Unis Georgia Law School, Etats-Unis Colgate University, Etats-Unis Thunderbird School of Global Management, Etats-Unis	x	x	x	x
Europe	Université de Genève, Suisse Centre européen de recherches internationales et stratégiques, Belgique	x	x	x	x
	Sous-total formation continue et programmes internationaux	8	9	8	9

THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVA

INSTITUT DE HAUTES ETUDES
INTERNATIONALES ET DU DÉVELOPPEMENT

GRADUATE INSTITUTE OF INTERNATIONAL
AND DEVELOPMENT STUDIES

Charte de l'Institut

La charte définit les principes et les valeurs dans lesquels se reconnaissent les personnes travaillant à l'Institut, des étudiants au personnel académique et administratif. Elle donne à cette communauté les éléments marquants d'une identité qui doit se refléter dans l'activité et le sentiment d'appartenance de ses membres.

Mission

L'Institut est un établissement de recherche et d'enseignement supérieur spécialisé dans le domaine des relations internationales et des études du développement. Ses activités sont : la recherche, l'enseignement postgrade, la formation continue, le débat et la réflexion prospective.

Sa mission est d'offrir une analyse indépendante et rigoureuse des grands enjeux actuels et émergents du monde contemporain, avec le souci de promouvoir une communauté internationale plus juste et solidaire et d'apporter une contribution académique au développement de sociétés moins favorisées. Cette mission, l'Institut l'accomplit en mettant notamment à profit les ressources intellectuelles de la Genève internationale et en développant ses réseaux internationaux.

Valeurs

L'Institut est une communauté composée de personnes venant du monde entier et attachées à des valeurs essentielles :

- l'excellence ;
- l'indépendance ;
- la responsabilité ;
- la solidarité ;
- la diversité.

Principes

En tant que communauté de collaborateurs au service d'une mission à réaliser en fonction de nos valeurs, nous donnons la priorité aux principes suivants :

- **la concertation et le dialogue** : chacun s'engage à une collaboration active et au partage de connaissances entre partenaires, base d'un environnement stimulant et innovant ;
- **la clarté dans la gestion et la communication** : chacun s'engage à favoriser une politique de communication ciblée sur la valorisation de nos activités en renforçant la transparence et la qualité de nos procédures de gestion ;

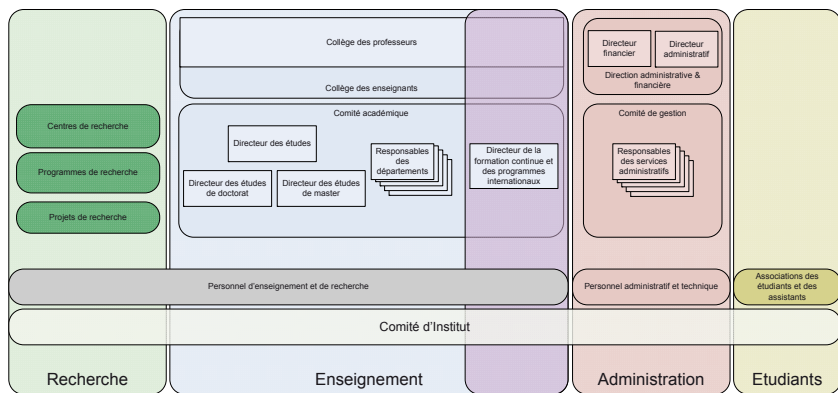
- **la rigueur et l'intégrité dans l'accomplissement des tâches** : chacun s'engage à remplir ses fonctions au mieux de ses aptitudes et de ses connaissances en faisant preuve d'assiduité, de diligence, d'intégrité et de rigueur ;
- **le respect d'autrui et la reconnaissance de la contribution de chacun** : chacun s'engage à favoriser un environnement de travail dans lequel toute personne est traitée avec respect et équité ; chacun doit pouvoir présenter une opinion critique en respectant les droits d'autrui sans craindre la censure ;
- **l'usage attentif des moyens mis à disposition** : chacun s'engage à utiliser les ressources mises à sa disposition de manière économe et responsable.

19 octobre 2009

Conseil
de fondation

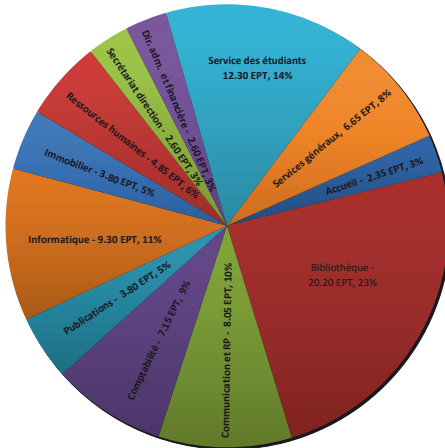
Directeur
Directrice-adjointe

Mandats
Fundraising Immobilier Conseil juridique



Organigramme général – mai 2011 - V110901

Administration en équivalent plein-temps (EPT)



Administration - Septembre 2011

Document 4

THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVA

INSTITUT DE HAUTES ÉTUDES
INTERNATIONALES ET DU DÉVELOPPEMENT

GRADUATE INSTITUTE OF INTERNATIONAL
AND DEVELOPMENT STUDIES

Systems for Evaluating Faculty Research

The Graduate Institute evaluates faculty research on the basis of two different systems – the CERES system of valuation of research output, and an internal, CERES-based system adjusted to the Institute’s priorities and discipline-specific peculiarities.

The CERES System

The system of the Dutch “Research School for Resource Studies for Development” (CERES) – adopted by the European Association of Development Research and Training Institutes (EADI) in 2005 – measures faculty research productivity by counting and weighing faculty publications. Credits for books, journals, and other publications differ, and are adjusted according to single or multiple authorship, and for length in the case of books. They also are adjusted according to the scientific impact of journals and the visibility of publishers, which are ranked from A to E.

To develop a ranking of *journals* the CERES system uses the Thomson-Reuters ISI Web of Knowledge database, which measures impact by counting citations. CERES has added to the ISI database journals of particular interest to development studies, including non-refereed journals, non-academic journals, and non-Anglophone journals. Its top category includes ISI journals with the highest impact in specified domains. Other ISI journals are ranked B, and refereed non-ISI journals are ranked C. The D and E categories are reserved for non-refereed and non-academic journals.

To measure the scientific impact of *books* CERES has developed a ranking of publishers based on their visibility in the Google Scholar database. Publishers are ranked higher the higher the number of hits they generate in a Google Scholar search.

The Graduate Institute’s System

The Graduate Institute’s system is based on CERES and has further developed this system in the following ways:

First, we have *adjusted the CERES grid* to peculiarities of the Graduate Institute. For the sake of simplicity we have eliminated a differentiation between lengths of books. We have introduced the category “textbooks” to be distinguished from more scholarly books, and the category “commentaries and reports” to capture an important type of publication in law and to validate policy-oriented research. Finally, departments have adjusted the point system in the resulting grids to reflect the differential weight given in the disciplines to books and journal articles.

Second, we have *reduced the number of ranks for journals and publishers* from five in the CERES system to three in the Graduate Institute system. We have done so by eliminating the category “non-academic journals,” signaling that publication in such journals is not valued. Furthermore, we have lumped peer-reviewed journals that are not in ISI (the C category in

CERES) together with B-rated journals. The reasoning behind this was that we wanted to value innovative, new journals (for which impact may not yet be measurable and which CERES thus ranks C) and non-Anglophone journals not included in ISI (which CERES also ranks C). Our category B thus includes most peer-reviewed journals not ranked A; our C category consists of non-peer-reviewed journals and journals that departments have judged sub-par.

Third, we *enlarged our journals and publishers lists* by adding non-Anglophone journals and journals from disciplines not represented in CERES, in particular law and history. We also added all journals and publishers with which our professors have previously published.

Fourth, from this long list, *departments created discipline-specific lists*. They eliminated journals and publishers not relevant to their fields while adding others that were missing. They also adjusted rankings based on reputational criteria, making sure to rank no more than 20 percent of all journals and publishers A.

The Two Systems in Practice

A first application of the two systems to evaluate professors' productivity from 2005 to 2010 yielded identical rankings in the case of the two departments best represented in the CERES system, international economics and political science/international relations. They yielded different rankings for international law and international history. Overall, there is a tendency for the Graduate Institute's system to magnify the performance of Graduate Institute departments compared to CERES' system, an outcome that should not surprise given that the system was developed to take account of the Institute's specificities.

EP

Credit CERES - International Law Department

Category	A		B		C		D		E		Total	
single or multiple authors	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M		
Weighting	5	4	4	3	3	2	2	1	1	0.7		
Journal articles (total)	7	2	3	1	0	0	5	0	0	0	68.00	
Weighting	7	5	6	4	4	2	2	1	1	1.5	1	
Edited book volumes (total)	2	4	1	1	1	3	0	0	0	0	54.00	
Weighting	18	13	15	11	12	9	8	6	4	3		
Books > 300 pp. (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	
Weighting	15	10	12	8	9	6	6	4	3	2		
Books 100-300 pp. (total)	4	3	0	1	0	0	0	0	0	0	98.00	
Weighting	12	7	9	5	6	3	4	2	2	1		
Books < 100 p. (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	
Weighting	4	3	3	2	2	1	1	1	0.7	0.7	0.5	
Book chapters (total)	16	2	4	1	11	2	1	0	2	0	110.40	
Number of supervisors	1	2	3 lead	3 other								
Weighting	4	2	2	1	and 4							
Successfully supervised PhD theses (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	
(Single or Multiple authors)	> 100 pp.		25-100 pp.		<25 pp.							
Weighting	S	M	S	M	S	M						
Weighting	3	2	2	1	0.5	0.3						
Reports (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	
Other activities (total)												
Books reviews in A, B or C journals 0.3 credits											0.00	
Other book reviews (in D journals): 0.1 credits											0.00	
Working papers: 0.3 credits											0.00	
Acquired funds for a research programme: 1.5 credits											0.00	
Acquired funds for a research project: 0.5 credits											0.00	
Main editor of A, B, C Journals or Book Series: 1.0 credit											0.00	
Member of an editorial board of an ISI-rated journal or of a book series published by an A- or B-rated publisher: 0.5 credits.											0.00	
Same other journal or book series (C, D, E): 0.3 credits											0.00	
											Total	330.40
											Proportion earned from C (or higher) ranked publications or successful PhD theses (minimum = 0.66)	0.96
Years considered	2005 to 2010										Total CERES units per year (minimum = 3)	55.1
											Total CERES units per year in A, B or C ranked publications	53.0
											Total CERES units per year in A publications	39.5
											Nbre of professors	7.0
											Total CERES units per year in A, B or C ranked publications by professor	7.6
											Total CERES units per year in A ranked publications by professor	5.6
											Total CERES units per year (minimum = 3) by professor	7.9

Credits CERES - International Economics Department

Category	A		B		C		D		E		Total	
Single or multiple authors	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M		
Weighting	5	4	4	3	3	2	2	1	1	0.7		
Journal articles (total)	6	14	5	10	0	3	1	1	0	0	145.00	
Weighting	7	5	6	4	4	2	2	1	1.5	1		
Edited book volumes (total)	0	6	1	1	0	0	0	0	0	0	40.00	
Weighting	18	13	15	11	12	9	8	6	4	3		
Books > 300 pp. (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	
Weighting	15	10	12	8	9	6	6	4	3	2		
Books 100-300 pp. (total)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6.00	
Weighting	12	7	9	5	6	3	4	2	2	1		
Books < 100 p. (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	
Weighting	4	3	3	2	2	1	1	0.7	0.7	0.5		
Book chapters (total)	8	11	6	7	4	2	0	0	0	0	107.00	
Number of supervisors	1	2	3 lead	3 other								
Weighting	4	2	2	1	and 4							
Successfully supervised PhD theses (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	
Single or Multiple authors	> 100 pp.		25-100 pp.		<25 pp.							
Weighting	S	M	S	M	S	M						
Weighting	3	2	2	1	0.5	0.3						
Reports (total)	0	2	3	3	1	0	0	0	0	0	13.50	
Other activities												
Books reviews in A, B or C Journals: 0.3 credits											0.00	
Other book reviews (in D journals): 0.1 credits											0.00	
Working papers: 0.3 credits											0.00	
Acquired funds for a research programme: 1.5 credits											0.00	
Acquired funds for a research project: 0.5 credits											0.00	
Main editor of A, B, C Journals or Book Series: 1.0 credit											0.00	
Member of an editorial board of an ISI-rated journal or of a book series published by an A- or B-rated publisher: 0.5 credits,											0.00	
Same other journal or book series (C, D, E): 0.3 credits											0.00	

Total	311.50
--------------	---------------

Proportion earned from C (or higher) ranked publications or successful PhD theses (minimum = 0.66)

0.95

Years considere	2005	to	2010
-----------------	------	----	------

Total CERES units per year (minimum = 3)	51.92
---	--------------

Total CERES units per year in A, B or C ranked publications	49.17
--	--------------

Total CERES units per year in A publications	30.17
---	--------------

Nbre of professors	7
---------------------------	----------

Total CERES units per year in A, B or C ranked publications by professor	7.02
---	-------------

Total CERES units per year in A ranked publications by professor	4.3
---	------------

Total CERES units per year (minimum = 3) by professor	7.42
--	-------------

Credits CERES - International History and Politics

Category											Total
single or multiple authors	A		B		C		D		E		
Weighting	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M	
Journal articles (total)	3	6	7	3	6	1	6	0	0	0	108.00
Weighting	7	5	6	4	4	2	2	1	1.5	1	
Edited book volumes (total)	0	1	0	2	1	2	0	2	0	0	23.00
Weighting	18	13	15	11	12	9	8	6	4	3	
Books > 300 pp. (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
Weighting	15	10	12	8	9	6	6	4	3	2	
Books 100-300 pp. (total)	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	27.00
Weighting	12	7	9	5	6	3	4	2	2	1	
Books < 100 p. (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
Weighting	4	3	3	2	2	1	1	0.7	0.7	0.5	
Book chapters (total)	6	7	3	2	13	0	1	0	1	0	85.70
Number of supervisors	1	2	3 lead	3 other							
Weighting	4	2	2	1							
Successfully supervised PhD theses (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
Single or Multiple authors	> 100 pp.		25-100 pp.		<25 pp.						
Weighting	S	M	S	M	S	M					
Reports (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
Weighting	3	2	2	1	0.5	0.3					
Other activities (total)											
Books reviews in A, B or C journals: 0.3: credits											0.00
Other book reviews (in D journals): 0.1 credits											0.00
Working papers: 0.3 credits											0.00
Acquired funds for a research programme: 1.5 credits											0.00
Acquired funds for a research project: 0.5 credits											0.00
Main editor of A, B, C Journals or Book Series: 1.0 credit											0.00
Member of an editorial board of an ISI-rated journal or of a book series published by an A- or B-rated publisher: 0.5 credits,											0.00
Same other journal or book series (C, D, E): 0.3 credits											0.00

Total	243.70
--------------	---------------

Years considered	2005 to 2010	Proportion earned from C (or higher) ranked publications or successful PhD theses (minimum = 0.66)	0.94
		Total CERES units per year (minimum = 3)	40.6
		Total CERES units per year in A, B or C ranked publications	38.0
		Total CERES units per year in A publications	17.3
		Nbre of professors	8.0
		Total CERES units per year in A, B or C ranked publications by professor	4.8
		Total CERES units per year in A ranked publications by professor	2.2
		Total CERES units per year (minimum = 3) by professor	5.1

Credits CERES - Political Science / International Relations

Category											Total
Single or multiple authors	A		B		C		D		E		
Weighting	S	M	S	M	S	M	S	M	S	M	
Journal articles (total)	1	5	3	1	2	1	2	0	0	0	52.00
Weighting	5	4	4	3	3	2	2	1	1	0.7	
Edited book volumes (total)	0	5	1	2	0	0	0	0	0	0	39.00
Weighting	18	13	15	11	12	9	8	6	4	3	
Books > 300 pp. (total)	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	11.00
Weighting	15	10	12	8	9	6	6	4	3	2	
Books 100-300 pp. (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
Weighting	12	7	9	5	6	3	4	2	2	1	
Books < 100 p. (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
Weighting	4	3	3	2	2	1	1	0.7	0.7	0.5	
Book chapters (total)	5	9	10	6	3	0	1	1	0	0	96.70
Number of supervisors	1	2	3 lead	3 other							
Weighting	4	2	2	1	and 4						
Successfully supervised PhD theses (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
Single or Multiple authors	> 100 pp.		25-100 pp.		<25 pp.						
Weighting	S	M	S	M	S	M					
Reports (total)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
Other activities (total)											0.00
Books reviews in A, B or C journals: 0.3 credits											0.00
Other book reviews (in D journals): 0.1 credits											0.00
Working papers: 0.3 credits											0.00
Acquired funds for a research programme: 1.5 credits											0.00
Acquired funds for a research project: 0.5 credits											0.00
Main editor of A, B, C Journals or Book Series: 1.0 credit											0.00
Member of an editorial board of an ISI-rated journal or of a book series published by an A- or B-rated publisher: 0.5 credits,											0.00
Same other journal or book series (C, D, E): 0.3 credits											0.00

Total	198.70
--------------	---------------

Proportion earned from C (or higher) ranked publications or successful PhD theses (minimum = 0.66)	0.97
--	------

Years considered

2005 to 2010

Total CERES units per year (minimum = 3)	33.1
---	-------------

Total CERES units per year in A, B or C ranked publications	32.2
--	-------------

Total CERES units per year in A publications	16.2
---	-------------

Nbre of professors	6.0
---------------------------	------------

Total CERES units per year in A, B or C ranked publications by professor	5.4
---	------------

Total CERES units per year in A ranked publications by professor	2.7
---	------------

Total CERES units per year (minimum = 3) by professor	5.5
--	------------

IHEID grid - International Law Department

	Single or multiple authors	A		B		C		Publ.	Publ. units
		S	M	S	M	S	M		
Publications	Units	5	4	3	2	2	1		
	Journal articles	23	3	4	2	2	0	34	147.00
	Units	15	11	9	7	5	4		
	Edited book volumes	4	7	0	1	0	2	14	152.00
	Units	25	19	15	11	9	7		
	Book Monographs	5	2	0	1	0	0	8	174.00
	Units	25	19	15	11	9	7		
	Textbooks	0	0	0	0	0	0	0	0.00
	Units	4	3	2	2	1	1		
	Book chapters	37	6	7	0	8	1	59	189.00
	Nbre pages	> 100 pp.		25-100 pp.		<25 pp.			
		3	2	2	1	0.5	0.3		
	Published Reports and Comments (Single or Multiple authors)	0	0	0	0	0	0	0	0
		Total publ.						115	662.00
Number of publications	69.00	18.00	11.00	4.00	10.00	3.00			
Total units	448.00	145.00	26.00	22.00	12.00	9.00			
Percentage	60%	16%	10%	3%	9%	3%			
Total units by category	593.00		48.00		21.00				
Other research-related activities	Books reviews in A or B journals: 0.5 credits							0	
	Forewords, after-words: 0.2 credits							0	
	Total	10 pages or more 1		Less than 10 pages 0.5					
	Encyclopedia entries		1			0.5		0	
	Working papers: 0.5 credits							0	
	Multi-year research grants acquired on a competitive basis: 3 credits							0	
Reputation and impact ("rayonnement")	Citations (Publish or Perish)							0	
	Invitations (Visiting Professorships, Conferences, Lectures)							0	
	Board Memberships (including editorial boards)	A S	A m	B s	B m	Cs	Cm	0	
	Translations and new editions							0	
	Academic distinctions								
		Total points							662.00
	Nbre of years (2005-2010)						6		
	Nbre of professors						7		
	Total points per year							110.33	
	Total per year by professor							15.8	
	Total in A per year							98.8	
	Total in A per year by professor							14.1	

IHEID - Grid - International Economics Department

Publications	Single or multiple authors <i>Units</i>	A		B		C		Publ.	Publ. units
		S	M	S	M	S	M		
		8	6	5	4	3	2		
Journal articles		5	10	16	31	3	2	67	317.00
	<i>Units</i>	6	5	4	3	2	2		
Edited book volumes		0	6	2	6	0	0	14	56.00
	<i>Units</i>	22	17	13	10	8	6		
Book Monographs		0	2	1	3	0	2	8	89.00
	<i>Units</i>	17	13	10	8	6	5		
Textbooks		0	0	0	0	0	0	0	0.00
	<i>Units</i>	6	5	4	3	2	2		
Book chapters		9	7	10	8	10	2	46	177.00
	<i>Nbre pages</i>	> 100 pp.		25-100 pp.		<25 pp.			
		3	2	2	1	0.5	0.3		
Published Reports and Comments (Single or Multiple authors)		0	0	0	0	0	0	0	0
						Total publ.		135	639.00
Number of publications		14.00	25.00	29.00	48.00	13.00	6.00		
Total units		94.00	159.00	141.00	196.00	29.00	20.00		
Percentage		10%	19%	21%	36%	10%	4%		
Total units by category		253.00		337.00		49.00			
Other research-related activities									
Books reviews in A or B journals: 0.5 credits									0
Forewords, after-words: 0.2 credits									0
Total		10 pages or more 1		Less than 10 pages 0.5					
		1		0.5					
Encyclopedia entries									0
Working papers: 0.5 credits									0
Multi-year research grants acquired on a competitive basis: 3 credits									0
Reputation and impact ("rayonnement")									
Citations (Publish or Perish)								0	
Invitations (Visiting Professorships, Conferences, Lectures)								0	
Board Memberships (including editorial boards)		A s	A m	B s	B m	Cs	Cm	0	
Translations and new editions								0	
Academic distinctions									
		Total units							639.00
		Nbre of years							6
		Nbre of professors							7
		Total points per year							106.50
		Total per year by professor							15.2
		Total in A per year							42.16666667
		Total in A per year by professor							6.0

IHEID Grid - International History and Politics Department

	Single or multiple authors	A		B		C		Publ.	Publ. units
		S	M	S	M	S	M		
Publications	<i>Units</i>	5	4	3	2	2	1		
	Journal articles	5	3	10	5	6	2	31	91.00
	<i>Units</i>	7	5	4	3	3	2		
	Edited book volumes	0	4	0	4	0	1	9	34.00
	<i>Units</i>	25	19	15	11	9	7		
	Book Monographs	2	1	0	0	0	0	3	69.00
	<i>Units</i>	18	14	11	8	6	5		
	Textbooks	0	0	0	0	0	0	0	0.00
	<i>Units</i>	4	3	2	2	1	1		
	Book chapters	9	5	17	2	3	0	36	92.00
	<i>Nbre pages</i>	> 100 pp.		25-100 pp.		<25 pp.			
		3	2	2	1	0.5	0.3		
	Published Reports and Comments (Single or Multiple authors)	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total publ.						79	286.00	
Number of publications	16.00	13.00	27.00	11.00	9.00	3.00			
Total units	111.00	66.00	64.00	26.00	15.00	4.00			
Percentage	20%	16%	34%	14%	11%	4%			
Total units by category	177.00		90.00		19.00				
Other research-related activities	Books reviews in A or B journals: 0.5 credits							0	0
	Forewords, after-words: 0.2 credits							0	0
	<i>Total</i>	10 pages or more 1		Less than 10 pages 0.5					
	Encyclopedia entries							0	0
	Working papers: 0.5 credit							0	0
	Multi-year research grants acquired on a competitive basis: 3 credits							0	0
Reputation and impact ("rayonnement")	Citations (Publish or Perish)							0	
	Invitations (Visiting Professorships, Conferences, Lectures)							0	
	Board Memberships (including editorial boards)	A s	A m	B s	B m	Cs	Cm		0
	Translations and new editions							0	
	Academic distinctions								
		Total units						79	286.00
	Nbre of years						6		
	Nbre of professors						8		
	Total points per year							47.7	
	Total per year by professor							6.0	
	Total in A publications per year							29.5	
	Total in A publications per year by professor							3.7	

IHEID Grid - International Relations / Political Science Department

	Single or multiple authors	A		B		C		Publ.	Publ. units	
		S	M	S	M	S	M			
Publications	<i>Units</i>	5	4	3	2	2	1			
	Journal articles	0	4	11	8	1	0	24	67.00	
	<i>Units</i>	7	5	4	3	3	2			
	Edited book volumes	1	5	0	2	0	1	9	40.00	
	<i>Units</i>	25	19	15	11	9	7			
	Book Monographs	0	0	0	1	0	0	1	11.00	
	<i>Units</i>	18	14	11	8	6	5			
	Textbooks	0	0	0	0	0	0	0	0.00	
	<i>Units</i>	4	3	2	2	1	1			
	Book chapters	13	12	13	6	3	0	47	129.00	
	<i>Nbre pages</i>	> 100 pp. 3		25-100 pp. 2		<25 pp. 0.5		0.3		
	Published Reports and Comments (Single or Multiple authors)	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Total publ.						81	247.00	
Number of publications	14.00	21.00	24.00	17.00	4.00	1.00				
Total units	59.00	77.00	59.00	45.00	5.00	2.00				
Percentage	17%	26%	30%	21%	5%	1%				
Total units by category	136.00		104.00		7.00					
Other research-related activities	Books reviews in A or B journals: 0.5 credits								0	
	Forewords, after-words: 0.2 credits								0	
	Total	10 pages or more 1		Less than 10 pages 0.5						
	Encyclopedia entries								0	
	Working papers: 0.5 credit								0	
	Multi-year research grants acquired on a competitive basis: 3 credits								0	
Reputation and Impact ("rayonnement")	Citations (Publish or Perish)							0		
	Invitations (Visiting Professorships, Conferences, Lectures)							0		
	Board Memberships (including editorial boards)	A s	A m	B s	B m	Cs	Cm		0	
	Translations and new editions								0	
	Academic distinctions									
		Total units						81	247.00	
	Nbre of years						6			
	Nbre professors						6			
	Total points per year							41.2		
	Total per year by professor							6.9		
	Total in A per year							22.7		
	Total in A per year by professor							3.8		

Tableau récapitulatif (version provisoire)

	IHEID	UNIGE	LSE	EUI
2005-2010	Droit international	Droit international privé/Droit international public et OI	Droit international *	Droit
CERES - points per year by professor	7.9	6.3	4.6	6.3
CERES - points per year in A, B or C ranked publications by professor	7.6	5.1	4.4	6.2
CERES - points per year in A ranked publications by professor	5.6	2.6	3.1	4.2
IHEID - points per year in A, B or C ranked publications by professor	15.8	20.8	7.5	12.3
IHEID - points per year in A ranked publications by professor	14.1	16.6	7.0	9.7
Nbre of professors	7	8	5	13
	Economie internationale	Economie	Economie	Economie
CERES - points per year by professor	7.4	2.3	5.9	4.4
CERES - points per year in A, B or C ranked publications by professor	7.0	2.3	5.9	4.3
CERES - points per year in A ranked publications by professor	4.3	1.5	4.7	3.4
IHEID - points per year in A, B or C ranked publications by professor	15.2	3.4	8.1	6.7
IHEID - points per year in A ranked publications by professor	6.0	1.4	6.5	4.8
Nbre of professors	7	6	12	15
	Histoire internationale	Histoire contemporaine	Histoire internationale	Histoire et civilisation
CERES - points per year by professor	5.1	3.1	3.0	4.0
CERES - points per year in A, B or C ranked publications by professor	4.8	3.1	2.9	3.8
CERES - points per year in A ranked publications by professor	2.2	1.5	1.1	2.1
IHEID - points per year by professor	6.0	3.7	4.8	4.5
IHEID - points per year in A ranked publications by professor	3.7	2.2	3.8	3.6
Nbre of professors	8	4	9	14
	Science po/rerelations internl	Science po/relations internl	Science po/relations internl	Science politique
CERES - points per year by professor	5.5	4.2	9.1	7.7
CERES - points per year in A, B or C ranked publications by professor	5.4	4.1	8.9	7.4
CERES - points per year in A ranked publications by professor	2.7	1.4	3.7	4.5
IHEID - points per year in A, B or C ranked publications by professor	6.9	4.8	10.6	9.0
IHEID - points per year in A ranked publications by professor	3.8	2.1	7.3	6.9
Nbre of professors	6	8	6	8

Comprend les professeurs, les professeurs adjoints, mais pas les professeurs assistants et les professeurs associés

* LSE droit international: comprend les professeurs et le senior lecturers

Sources IHEID-base de données IHEID; UNIGE-RERO; LSE et EUI-CV en ligne

Charte des centres de l'Institut

But et activités

Les centres ont pour mission d'augmenter la productivité de la recherche et la visibilité de l'Institut en centrant sur des thématiques prioritaires des activités qui sont par ordre d'importance la recherche fondamentale et appliquée, l'expertise, la formation continue et l'animation.

Nomination des directeurs des centres

Le directeur de chaque centre est nommé par la direction de l'Institut pour une première période de 3 ans, un renouvellement est possible après une discussion sur des perspectives de travail pluriannuel.

Tâches et compétences du directeur

- a) Le directeur assure la gestion et le développement du centre qui lui est confié : 1) en encourageant la conception et la mise en œuvre de projets de recherche à financer par des organismes publics nationaux ou internationaux de recherche scientifique ; 2) en sollicitant et en organisant la réalisation de mandats extérieurs ; 3) en assurant la visibilité du centre et la promotion de l'Institut par la fourniture de contenus de programmes au service de la formation continue et par l'organisation de manifestations publiques.
- b) Le directeur gère l'équipe et les ressources du centre sous la supervision des responsables administratif et financier de l'Institut ; les contrats d'engagement, les lettres de licenciement et les contrats de mandats sont contresignés par la direction de l'Institut.

Personnel des centres

Les centres comprennent, outre l'équipe de recherche et le personnel administratif : des professeurs affiliés provenant de l'Institut ; des Fellows ; éventuellement une Associate Faculty (tirée d'autres institutions universitaires) ; un Advisory Board et/ou un comité scientifique nommés en concertation avec la direction de l'Institut.

Mise à disposition de moyens

La direction de l'Institut met à disposition des infrastructures (bureaux équipés, salles de réunion) et un budget annuel pour engager des assistants de recherche ou des collaborateurs scientifiques et pour financer, au moins en partie, une conférence annuelle ou des tables rondes ainsi que des publications (sous forme papier ou électronique) ; le budget est fixé avant le 1^{er} novembre de chaque année sur la base d'un plan de travail pour l'année à venir et en tenant compte des rentrées effectuées ou prévues (« overhead », recettes d'expertise, etc.).

Recherche de fonds

La recherche de financements pour des projets de recherche et de colloques, des séminaires d'experts ou des ateliers de formation continue etc. est du ressort du directeur du centre qui coordonne son action avec la direction de l'Institut pour la faire entrer dans une stratégie d'ensemble.

Supervision

Les directeurs des centres rendent des comptes à la direction de l'Institut sur leur gestion et leur orientation stratégique ; ils se réunissent une fois par semestre avec la direction à des fins d'information et de coordination ; ils fournissent chacun un rapport annuel à la direction qui le communique pour information au Collège des professeurs. A la fin de chaque période de trois ans, une commission constituée par la direction de l'Institut et comprenant au moins un expert extérieur procède à une évaluation des centres qui est portée à la connaissance du Conseil de fondation.

Programmes

Les dispositions ci-dessus s'appliquent *mutatis mutandis* aux programmes créés ou soutenus par l'Institut.

11.12.2007

THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVA

INSTITUT DE HAUTES ÉTUDES
INTERNATIONALES ET DU DÉVELOPPEMENT

GRADUATE INSTITUTE OF INTERNATIONAL
AND DEVELOPMENT STUDIES

Draft
2011 Evaluation of Departments
Procedures

The faculty of the Graduate Institute is organized into five departments, which offer both disciplinary and interdisciplinary study programs: Anthropology/Sociology, Economics, History, Law, and Political Science/International Relations. The specificity of these departments lies in their orientation towards the study of international issues and phenomena. Their purpose is

- to organize disciplinary teaching programs at the Ph.D. and Master's level and graduate students with a high degree of academic competence in their respective fields;
- to offer courses for IHEID's interdisciplinary programs according to the needs of these programs.

In academic year 2011/2012, the Institute begins a cycle of evaluations of its departments starting with the Department of Economics. Evaluations of the other departments and the two interdisciplinary programs will follow in subsequent years. Departments and programmes will be evaluated every seven years. This document outlines the procedure.

A department evaluation will be conducted in the following five steps (directives for the evaluation of programmes will be issued separately):

1. Each department chair, drawing on the input of faculty and students, redacts a self-evaluation report. The report is due in the office of the Director of the Institute by mid-October.
2. Three external experts, appointed by the Director, analyze the department's self-evaluation, visit the Institute for three days to conduct further fact-finding (interviews and observations), and draft a separate report. The visit will be scheduled for end of November/beginning of December; the first draft of the experts' report is expected by mid-January.
3. The department chair and the Director comment on the draft report by the end of January; experts take into consideration these comments and submit a final report by mid-February.
4. The self-evaluation and the report of the experts, together with recommendations of the Director, are communicated to the Foundation Board in its May meeting.

5. On the basis of comments and decisions of the Foundation Board, the department adjusts its strategic plan and submits it to the Director for approval by the end of June.

The Self-Evaluation

The self-evaluation report consists of three broad sections. The first section provides an environmental scan, describes the department's programmes and specializations, and assesses its strengths and weaknesses. The second section assesses the department's effectiveness. The third section weighs the department's accomplishments against its short- and long-term goals and develops a 7-year strategic plan.

Environmental Scan: The first section describes the department's identity in the context of the its environment. It should include

1. A description of the department's mission.
2. A scan of the external environment (local, national, international), and of the internal environment (place of the department in the Graduate Institute).
3. A detailed description of the department's Ph.D. and Master's curricula, including their intellectual rationale and currency, learning goals and outcomes, and a description of changes that have been made to the curricula during the evaluation period.
4. A description of faculty specializations and course offerings, including patterns of student interests.
5. A description of practices and patterns related to student mentoring.
6. A description of governance practices, including decision-making procedures, mentoring of junior faculty, and efforts to improve gender balance in the faculty.
7. An assessment of strengths and weaknesses of existing curricula, breadth of offerings, mentoring and governance practices in light of the department's mission and in light of the environmental scan.

Strengths and Weaknesses: The second part of the self-evaluation assesses the department's strengths and weaknesses. It employs two sets of standards: The first is the department's (and the Graduate Institute's) mission. The second is derived from external benchmark institutions identified by each department, i.e. from comparable departments recognized as the best in the field. Among other items, this part of the self-evaluation should address the following issues:

1. Effectiveness of curricula as indicated by
 - a. Coverage of topics and methods in the field as compared to the department's mission and to benchmark institutions;
 - b. Coherence of curricula as reflected in the explicit formulation of learning goals and reference to these goals in course syllabi and assignments;
 - c. Evidence that learning goals have been met (e.g. MA theses and Ph.D. dissertation reports ascertaining competences; student job placements).
2. Attractiveness of programmes as measured by
 - a. Application trends,
 - b. Admission ratios, and

- c. Student enrolment trends over the course of the evaluation period.
3. Success of programmes as measured by
 - a. Proportion of students graduating
 - b. Student satisfaction upon graduation (according to survey)
4. Departmental reputation as measured by sum of faculty research in comparison to benchmark departments (apply CERES or departmental evaluation grids over the past seven years).

The third part of the self-evaluation consists of the development of a seven-year **strategic plan**. It assesses departmental goals in light of existing strengths and weaknesses and in light of opportunities and threats in the institutional and external environment. It develops a strategy to further the department's (and the Institute's) mission, develops long-term and short-term goals (including a plan for future hires and any plans for curricular changes). It furthermore defines specific targets by reference to benchmark institutions, providing a gauge for accomplishments and advancements in academic standing.

EP

Mandate to the Experts

The experts provide an external perspective on the quality of the department. Experts evaluate the pertinence and quality of a department's teaching programs and the department's standing in the field.

The main source of information for the experts is the self-evaluation report, relevant materials provided by the department and the Director, observations made and interviews conducted during a site visit.

Specifically, experts are requested to

- review the self-evaluation report for coherence with information they glean from interviews and their own observations,
- judge the department's progress in strategic planning and benchmarking,
- provide an assessment of the breadth, balance, and relevance of the department's teaching programs and their success,
- with due consideration to the size of the department, provide an assessment of the breadth, balance, and relevance of the department's research foci,
- assess the quality of a sample of the department's dissertations and theses;
- assess the adequacy of the department's mission and goals and advance recommendations on measures to better enable the department to attain its objectives.

Draft
2011 Evaluation of Research Centers/Programs
Procedures

The purpose of research centers/programs at IHEID is to focus and make visible research, both fundamental and applied, at the Institute in thematic priority areas and taking into consideration the assets of international Geneva. In addition, centers/programs offer expertise to the public and policy-makers, contribute to continuing education and provide a platform for debates.

In 2011, the Institute implements the first evaluation of its centers/programs. This document outlines the procedure.

The evaluation will be conducted in the following five steps:

1. Each center/program director, drawing on the input of the various groups involved in the life of the center/program, redacts a self-evaluation report. The report is due in the office of the Director of the Institute on April 15.
2. Three to five external experts, appointed by the Director of the Institute, analyze the centers'/programs' self-evaluations, visit the Institute to conduct further fact-finding (interviews and observations), and draft a separate report. The visit will be scheduled for middle of May; the first draft of the experts' report is expected by mid-June.
3. The center/program directors and the Director of the Institute comment on the draft report by mid-July; experts take into consideration these comments and submit a final report by mid-August.
4. The self-reports and the report of the experts, together with recommendations of the Director of the Institute, are communicated to the Foundation Board in its September meeting.
5. On the basis of comments and decisions of the Foundation Board, the center/program directors adjust their plans for action and improvement and submit them to the Director of the Institute for approval by the middle of October.

The Self-Evaluation

The self-evaluation report consists of three broad sections. The first section describes and assesses the **resources and strategic management** of the center/program during the evaluation period. Resources comprise:

- human resources
- financial resources
- space and equipment.

Strategic management practices include:

- Internal discussion of center/program objectives and monitoring of their achievement
- Personnel supervision, including especially supervision of research assistants and scientific collaborators
- Implementation of internal quality control measures (e.g. monitoring of quality of research and publications; monitoring of quality of events by keeping statistics on attendance or surveying participants)

The second part of the evaluation focuses on the center's/program's activities during the course of the evaluation period. It employs two sets of standards: The first is the center's/program's (and the Graduate Institute's) mission and objectives. The second is derived from external benchmark institutions identified by each center/program, i.e. from institutions recognized as the best in a field. Centers/programs should assess activities central to their development by comparing them to benchmark institutions.

The evaluation of the center's/program's activities should, as applicable, cover research, stimulation of public debate, provision of expertise, contribution to executive education programs and any other activities pertinent to the mission of the center/program. The interdisciplinarity of the center's/program's research and the way in which its activities connect to international Geneva serve as cross-cutting themes. In particular, each self-evaluation should address the following issues:

RESEARCH¹

1. Quantity of research as measured by
 - a. Number of publications of various type (articles, books, working papers, etc.)
 - b. Number of research projects completed and in progress
 - c. Research proposals submitted and accepted
2. Quality of research as measured by
 - a. Quality of publication outlets applying the Graduate Institute's or the CERES evaluation system (as appended)
 - b. Competitiveness of funding agencies
3. Interdisciplinarity of research as measured by
 - a. Collaboration of researchers from different disciplines
 - b. Employment of approaches and methods from different disciplines

STIMULATION OF PUBLIC DEBATE

4. Quantity and quality of public debate stimulated as measured by
 - a. Number of conferences and presentations organized
 - b. Number of participants in conferences and presentations
 - c. Feedback from participants
 - d. Tangible outcomes such as publications or media reports

IMPACT OF EXPERTISE

5. Impact as measured by
 - a. Media appearances
 - b. Invitation to and participation in commissions, boards, etc.
 - c. Resonance in policy-making circles

¹ In reviewing research of affiliated professors and researchers, include only work that is pertinent to the mission of the center/program.

EXECUTIVE EDUCATION

6. Quantity and quality of executive education programs as measured by
 - a. Number of courses for which content was provided and/or expertise was offered
 - b. Number of participants
 - c. Feedback from participants

OTHER

7. Links with "international Geneva" as measured by
 - a. Research collaboration with internationally oriented organizations in Geneva
 - b. Participation in events of internationally oriented organizations in Geneva and participation of personnel from such organizations in center/program events
 - c. Contribution to executive education programs catering to the needs of Geneva-based international organizations
8. Quality and quantity of any other activity within the mission of the center/program.

The third part of the self-evaluation consists of the development of a five-year **plan of action**. It weighs existing strengths against weaknesses and assesses opportunities and threats in the external environment. It develops a strategy to further the center's/program's (and the Institute's) mission and objectives in light of these considerations. It furthermore defines specific targets, which will allow the center/program to measure accomplishment of its objectives and its standing vis-à-vis benchmark institutions.

Mandate to the Experts

The experts provide an external perspective on the quality of centers/programs at The Graduate Institute. Experts will evaluate how centers/programs have contributed to focusing and making visible research at the Institute in thematic priority areas and assess the quality of the effort and output. They will judge the centers'/programs' success in offering expertise to the public and policy-makers, in contributing to executive education, and in providing a platform for debates. In evaluating the centers'/programs' overall activities, the experts should keep in mind two core goals which the Graduate Institute has set for its centers/programs, i.e. to encourage interdisciplinary research and to take advantage of the resources of international Geneva.

The main source of information for the experts are the self-evaluation reports, relevant materials provided by the centers/programs and the Director of the Graduate Institute, observations made and interviews conducted during a site visit.

Specifically, experts are requested to

- review the self-evaluation reports for coherence with information they gleaned from interviews and their own observations,
- judge the adequacy of center/program objectives and the centers'/programs' success in achieving them,
- judge the centers'/programs' progress in benchmarking,
- evaluate the quality of the centers'/programs' research activities by reviewing a sample of center/program publications,
- evaluate the plans of action for ambition and feasibility,
- with due consideration to the size of individual centers/programs, provide an assessment of the breadth and balance of their activities and of their dynamism,

- assess the relevance of center/program activities in relation to developments in their respective fields of activity and develop recommendations on measures to better enable centers/programs to attain their objectives.

EP

Draft Promotion Guidelines

The Graduate Institute is committed to a diverse professoriate including faculty of different ages and gender and at different stages of their career. Accordingly, it engages professors at the levels of assistant, associate and full and provides its junior faculty opportunities for promotion. Its regulations for teaching and research personnel stipulate that assistant professors may be promoted to the level of associate in cases of particular promise. They also allow for the promotion of associate professors with a distinguished record to the level of full professor.

These guidelines set out the Institute's policy with regard to promotions, detail the relevant criteria, and describe the procedure. Unless explicitly specified, they are applicable to both assistant and associate professors.

Assistant and associate professors differ in their status: While associate professors are full members of the Collège des professeurs, assistant professors have a probationary status. Unlike associate professors they are required to submit an application for promotion during their second contract period in order to obtain a new contract.

Promotion expresses the Institute's faith in a faculty member's ongoing career of distinguished research and scholarship, disciplinary and interdisciplinary leadership, committed teaching, and engaged academic citizenship.

Mentoring of Assistant Professors and Third Year Review

The Graduate Institute is committed to creating for its assistant professors the conditions that make promotion possible, and to launching them on successful academic careers. To this effect, the Institute offers course reductions, its senior professors take on the obligation of mentoring junior faculty, and assistant professors are entitled to feedback on their performance leading towards promotion.

A central mechanism of feedback is the third year review, a formal exercise of appraisal that assistant professors undergo during their third year at the Graduate Institute. The purpose of this review is to receive from senior faculty an assessment of progress towards promotion and advice on how to maximize the potential for success.

The third year review is initiated by the Deputy Director. Candidates are invited to submit their curriculum vitae, a statement of their research agenda, and a statement of their teaching philosophy. Based on these materials, the department chair consults with the department's associate and full professors to weigh a candidate's progress towards promotion. Candidates meet with the department chair and the Deputy Director to discuss the documents submitted, receive an assessment of their accomplishments to date, and map a strategy to maximize their chances for promotion. The Deputy Director summarizes the discussion and the strategy developed and submits the summary to the Director for information.

Eligibility for Promotion

Assistant professors in their second three-year contract period at the Graduate Institute are eligible to apply for promotion. Unless a different arrangement is

negotiated at the time of their hire, they may apply no earlier than the fourth year and no later than the beginning of the fifth year after their hire. Before applying, they are encouraged to seek the opinion of their department chair in order to weigh the strength of their case.

Associate professors are eligible for promotion at the end of their first contract period at the earliest.

Criteria

Promotions entail a major review of a candidate's accomplishments in order to enable a forward-looking judgment. The purpose of the promotion review is to appraise, on the basis of the record to date, the candidate's standing and potential in her or his scholarly field, the candidate's quality as a teacher, and the candidate's contribution to service.

Promotions are based exclusively on merit. For assistant professors promotions are decided on the basis of accomplishments since the completion of the Ph.D. with an emphasis on work at the Graduate Institute. For associate professors promotions are decided on the basis of accomplishments since promotion to or appointment as associate professor.

Criteria for promotion follow different disciplinary conventions but share a focus on excellence in research, teaching and service. Each department develops a written set of criteria for promotion, specifying both quality and quantity of expectations with regard to research, teaching, and service. Departmental promotion criteria are reviewed and approved by the academic committee and put on file with the Director's office.

The first and foremost criterion for promotion for all departments is that candidates have achieved true distinction in scholarship, that they compare favourably with the best in their international cohort of peers, and that they have the potential to figure among the best in their broadly defined field.

The second criterion is a high quality of teaching. This includes classroom teaching, successful supervision of theses and dissertations, as well as student mentoring and advising.

The third criterion is service. This includes service to the Institute or "institutional citizenship" as well as service to the profession and the policy community. Service is not a primary criterion for promotion and cannot substitute for shortcomings in scholarship and teaching. However, junior faculty can make valued contributions to the life of the Institute, research centres and programmes, professional associations, and to the Institute's outreach mission to international Geneva and other policy circles.

Procedure

Responsibility for recommending promotions rests principally with the faculty at the levels of associate and full. Final responsibility lies with Foundation Board, which decides upon a recommendation from the Director. A promotion application is considered at five stages: the department, an interdisciplinary promotion committee of the Collège des professeurs, the Collège des professeurs, the Director, and the Foundation Board.

Application and Promotion File

The first step in a promotion procedure involves an application from a candidate to the Director, who forwards it to the department. The candidate submits a letter of application together with a file of supporting documentation, which includes the following:

- A curriculum vitae
- An activity report encompassing accomplishments since completion of the dissertation (for assistant professors) or since appointment to associate professor
- A statement of research completed and planned conveying a clear research agenda
- Copies of all publications since the dissertation (for assistant professors) or since appointment to associate professor, with an indication of the three publications considered most important
- A summary of credits for research accomplishments since completing the dissertation (for assistant professors) or since appointment to associate professor, applying both the CERES system and the department's evaluation grid (to be compiled in collaboration with the Director's office)
- A statement of teaching explaining approaches and philosophy
- Copies of all teaching evaluations, and a one-page summary detailing percentage of students who agree or strongly agree that the candidate's course compared favourably with others taken the same semester (to be compiled in collaboration with the Director's office)

External Evaluations

The candidate's file includes five external letters of evaluation. The following procedure is to be applied to solicit these letters:

The department chair puts together a list of ten potential evaluators. She or he consults with the candidate, who can suggest up to three referees, and who can signal individuals who should not be included in the list because of strong negative personal bias or conflict of interest. In addition, the chair consults with colleagues in the department and the Institute. The chair transmits the list, including brief biographical sketches, titles, institutional affiliations, and an indication of the suggested referees' stature in the field to the Director, who submits it to the Collège des professeurs for approval. The list should combine those with expertise very close to that of the candidate and individuals in related fields who can speak to the breadth of the candidate's work and its potential to echo beyond the discipline. Referees should be from internationally recognized academic institutions with a strong research orientation, including the Graduate Institute's and the department's benchmark institutions. Close affiliates of the candidate, such as the dissertation supervisor or close research collaborators, are not eligible to serve as external reviewers.

Referees receive a candidate's application and supporting materials for their evaluation. They are asked to assess the rigor, innovative nature, and impact of the candidate's scholarship, and are encouraged to make comparisons to other individuals in the same cohort as the candidate and working in the same field broadly defined. They also are invited to indicate whether they would support the candidate's promotion in their own institution.

The letters of appraisal are included in the candidate's file, which is then circulated to all professors in the department for their evaluation.

Departmental Recommendation

The department meets to discuss the file, weighing the candidate's scholarship, teaching, and service. It votes on whether it wants to recommend the candidate for

promotion. The department may consider two separate meetings; one exclusively dedicated to a common reading and discussion of the candidate's scholarship (before the department has read the external letters), the second dedicated to a discussion of the full file and to reaching a decision. Faculty at all ranks are encouraged to contribute to the deliberations; assistant professors do not have a vote. Voting is by secret ballot. All departmental faculty have an obligation to participate in this procedure; voting members who for pressing reasons cannot attend the relevant meeting are expected to make arrangements to get access to the file and cast an absentee vote.

The department chair writes a report summarizing departmental deliberations, weighing the merits of the case, and reporting the result of the vote. Individuals voting against a candidate are encouraged to formulate their reservations in a separate letter. The report and all letters from the department are included in the candidate's file.

Promotion Committee

Upon proposal of the Director, the Collège des professeurs approves the creation of a promotion committee, which includes one senior professor from each department and reviews all promotion cases in a particular year. The committee is chaired by a non-voting member of the Director's office.

The promotion committee receives the candidate's file from the department. It assesses the candidate's scholarship, teaching, and service on the basis of materials in the file. It gauges in particular the resonance of the candidate's work beyond the discipline and the candidate's contribution to the intellectual life of the Institute. It also weighs the candidate's teaching performance and institutional citizenship and service.

The committee chair writes a report summarizing the deliberations of the committee, assessing the candidate's merits, and recommending to the Collège des professeurs whether to support promotion of the candidate. The committee may decide to take a vote but is not required to do so. The results of a vote are recorded in the chair's report, which is included in the candidate's file.

Collège des Professeurs

The Collège des professeurs receives the report and the file from the promotion committee, discusses the merits of the case, and approves or rejects the committee's report. Faculty at all levels are encouraged to contribute to the deliberations. The Collège may decide to take a vote but is not required to do so. (According to Graduate Institute regulations assistant professors do not vote.) The results of a vote are included in the candidate's file.

Director and Foundation Board

The file, including the promotion committee's report and a record of the Collège's vote, is forwarded to the Director, who formulates a recommendation to the Foundation Board on the basis of the materials received. The Foundation Board decides on whether to grant promotion.

For assistant professors the decision of the Foundation Board is final; candidates may not re-apply in cases of a negative decision.

Draft **Guidelines – Selection Committee**

In the process of faculty hires, the Selection Committee plays a central role. According to the Graduate Institute's regulations for teaching and research personnel (Article 20.3 – currently under revision),

L'examen des candidatures est effectué par une commission de nomination proposée par la direction à l'approbation du Collège des professeurs. La commission comprend, outre des professeurs, un membre de la direction, un chargé de cours ainsi que trois experts extérieurs; elle s'adjoint une commission consultative composée d'étudiants avancés et d'assistants qui rédige son propre rapport. Sur la base de l'examen des dossiers et de l'audition des personnes retenues sur une liste restreinte, elle établit un rapport final incluant toutes les candidatures qui remplissent les conditions formelles spécifiées lors de l'ouverture de l'inscription et proposant la nomination d'un ou de plusieurs candidats.

A representative of the Direction heads the Selection Committee; she or he ensures that procedure is followed and manages all contact with the external experts. A representative of the hiring department serves as vice-chair; she or he works with the chair to advertise the position widely and organize the interviews. She or he also constitutes the student advisory committee, convenes the Selection Committee in order to produce a long and short list, and drafts a report that includes the committee's recommendations to the Collège des professeurs.

The Selection Committee is composed of one to three members of the hiring department (including the vice-chair) and one representative each from other departments. All committee members – regardless of discipline – participate in the interview process in an equal manner. They attend the candidates' presentations, meet with candidates socially as appropriate, participate in the interviews, and contribute to the deliberations.

After the deadline for applications has passed the committee meets to make a first selection of 10 to 12 candidates who will be asked to provide additional materials (statement of research, statement of teaching, three letters of recommendation, three writing samples). After having examined the additional materials, the committee produces a short list of no more than four candidates who will be invited for interviews. Exceptionally, in the case of a hire at the level of assistant professor in a highly competitive field, committees may draw up a secondary short list of another two to four candidates who could be invited should the first list yield no successful hire.

In the committee's interview with the candidates, the following practices should be followed:

- All candidates should be asked the same questions. Committee members should thus coordinate their questions ahead of the interviews.
- At a minimum, questions should address candidates' motivation for joining IHEID, candidates' aptitude to work across disciplines and plans about disseminating their work to an audience beyond disciplinary specialists.
- Questions regarding research and teaching should go beyond the presentation and address the candidates' written work as well as their research and teaching statements.
- The committee should explore with the candidates their CVs, providing an opportunity to explain gaps in productivity (for which there may be good reasons), publications timetables, etc.

The committee constructs a list that ranks candidates according to their merits and draws a line separating candidates it considers hireable from those it does not consider hireable. The committee seeks to reach agreement by deliberation. In case of disagreement, the committee decides by vote. With the exception of the chair, every committee member has a vote. In case of a tie, the chair casts the deciding vote.

In making its recommendation, the committee takes into consideration the sentiments of the hiring department, but is not bound by departmental preferences. Hiring departments schedule a faculty meeting within a few days after the end of interviews, but before the final meeting of the selection committee. The sentiments of the departmental faculty are communicated to the Selection Committee by the vice-chair.

Committee members use their professional judgment to select the best candidates matching the profile for the position as approved by the Collège des Professeurs. Their main criterion should be academic excellence as indicated by intellectual achievement. Committee members also should take into account a candidate's ability to relate to topics in other disciplines and work across disciplinary boundaries. In assessing a candidate's intellectual achievement they should bear in mind time lost due to care obligations as ascertained in the interview process.

The experts meet with the committee immediately after all interviews have been completed for an exchange of views and first impressions. Independently of the experts, the committee drafts a report detailing the procedure and making its recommendations. Experts communicate their views separately and in writing to the Direction, and their report is submitted to the Collège des professeurs together with the reports of the Selection Committee and the student advisory committee. The Collège des professeurs approves or rejects the report of the nomination committee, signaling its approval or disapproval of the process and of the candidates proposed for hire.

THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVA

INSTITUT DE HAUTES ÉTUDES
INTERNATIONALES ET DU DÉVELOPPEMENT

GRADUATE INSTITUTE OF INTERNATIONAL
AND DEVELOPMENT STUDIES

Maison de la paix

note sur l'écart entre le coût estimatif 2011 à la signature du contrat d'entreprise générale et l'estimation financière contenue dans la loi de subvention du canton de Genève de 2008

L'estimation dans le projet de loi était de 138 millions. Le coût estimatif de l'ouvrage en 2011 est de 166 millions. L'écart est donc de près de 30 millions.

Selon l'analyse effectuée par Pierre Guth, il faut tenir compte des éléments suivants:

- L'estimation a été faite sans prendre en compte un projet concret; le choix du projet IPAS, qui a été reconnu par le jury comme le projet le plus cher, est postérieur au travail d'estimation.
- Elle est fondée sur le programme des surfaces utiles tel qu'il avait été fixé au moment du concours, avec un ratio surface utile/surface brute de plancher (30%) qui ne prenait pas en compte les particularités du projet IPAS, avec ses formes complexes qui expliquent un ratio nettement plus élevé (45%).
- Elle retient pour le calcul un prix relativement bas au m2 (3619 CHF), sur une base 2007 avec une TVA à 7.6%.
- Elle sous-estime le prix du terrain de près de 4 millions, n'inclut pas de réserve, compte un an de moins d'indexation et ne prend pas en compte la façade double peau et les coûts liés à un haut standard énergétique et de spécificités techniques propres au projet, telles que charpente métallique, poutraison triangulée dans le grand auditoire, grands porte-à-faux, renforcement très important des sécurités anti-incendie et frais divers inhabituels (déménagement de la bibliothèque)..

De manière synthétique, l'écart s'explique de la façon suivante :

- une sous-estimation du prix final du terrain d'environ 4 millions;
- un accroissement de la surface à disposition, le projet actuel offrant une surface brute de plancher supérieure de 4'192 m2, ce qui représente une somme d'environ 15 millions (sur la base d'un prix moyen de 3'619 CHF/m2, ratio de calcul du projet de loi);
- l'absence de réserve (5.4 millions dans le budget actuel);
- une année d'indexation manquante (environ 2 millions);
- l'absence de double peau (environ 6 millions)

- enfin, la non prise en compte de facteurs propres au projet comme le haut standard énergétique, les spécificités structurelles et les prescriptions élevées de protection incendie, qui représentent plusieurs centaines de milliers de francs.

L'écart s'explique donc en totalité par ces quelques éléments.

Par ailleurs, Pierre Guth a comparé l'estimation effectuée en juillet 2009 par l'expert du DCTI (probablement le même que celui de l'année précédente) avec le coût estimatif de l'ouvrage basé sur le contrat d'entreprise générale. Il en ressort que le coût du bâtiment a été réduit alors même que la surface augmentait. Le travail d'optimisation a donc été réussi.

PhB

THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVA

INSTITUT DE HAUTES ÉTUDES
INTERNATIONALES ET DU DÉVELOPPEMENT

GRADUATE INSTITUTE OF INTERNATIONAL
AND DEVELOPMENT STUDIES

Rapport

du groupe d'experts

Présenté au
Département fédéral de l'intérieur DFI
Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche SER
Berne, le 29 février 2012

Dr. Stephan Bieri, Peer Leader
Prof. Dr. Bertrand Badie
Dr. Raymond Torres

Hans Rudolf Hagmann, Secrétaire

Table des matières

Résumé	3
1. Introduction	4
1.1 Mandat d'évaluation	4
1.2 Le groupe d'experts	5
2. Réalisation des buts	7
2.0 Remarques générales	7
2.1 But 1 avec les objectifs 1 et 2	9
2.2 But 2 avec les objectifs 1 à 6	10
2.3 But 3 avec les objectifs 1 à 3	15
2.4 But 4 avec les objectifs 1 et 2	18
2.5 But 5 avec les objectifs 1 et 2	19
2.6 But 6 avec les objectifs 1 à 3	20
2.7 But 7 avec les objectifs 1 à 3	22
2.8 But 8 avec les objectifs 1 à 4	24
2.9 But 9 avec les objectifs 1 et 2	27
2.10 But Immobilier avec les objectifs 1 à 4	28
3. Aspects spécifiques	30
4. Questions en suspens	31
5. Conclusions et recommandations	32
Annexes	35
Annexe 1: Mandat d'évaluation (Terms of Reference)	35
Annexe 2: Programme	37
Annexe 3: Liste des abréviations	41

Résumé

Le présent rapport contient les résultats de l'évaluation de l'Institut de Hautes Etudes Internationales et du Développement (IHEID) menée entre le 22 et le 25 janvier 2012 à Genève. En septembre 2011, le Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SER) a mandaté un groupe d'experts de trois personnes. Celui-ci a reçu le rapport d'auto-évaluation préparé par l'IHEID en novembre 2011.

Le mandat d'évaluation se réfère sur une convention d'objectif (COB) entre la Confédération, le Canton de Genève et l'Institut. Il contient trois tâches principales:

- « vérifier si les objectifs définis dans la convention d'objectifs 2008-2011 ont été atteints et évaluer les prestations de l'IHEID, compte tenu des objectifs fixés et des ressources à disposition ;
- vérifier si les objectifs et la stratégie 2008-2011 restent pertinents pour les années à venir et émettre des recommandations ;
- vérifier l'adéquation entre les ressources et les objectifs, y compris dans une optique prospective, et émettre des recommandations ».

Pendant la préparation de l'évaluation, le groupe d'experts s'est posé des questions spécifiques sur l'autonomie de l'Institut, sur le financement par des tiers, sur le profil, le portfolio et la gestion de qualité.

Le programme de l'évaluation à Genève a permis de rencontrer toutes les personnes importantes de l'Institut et aussi quelques hautes personnalités de « Genève internationale » ainsi que de l'Université de Genève. Le groupe d'experts a été bien accueilli. Les différentes présentations et discussions ont donné une image complète. Le résultat de l'évaluation est positif. Le groupe d'experts constate que la fusion des deux instituts préexistants est réussie, que le personnel de l'Institut est de haute qualité et qu'il règne un esprit de sérénité et de solidarité. Le rayonnement international de l'Institut est confirmé.

Le groupe d'experts constate que la grande majorité des objectifs de la COB est atteinte. Il formule des recommandations qui s'adressent à la Confédération et au Canton de Genève d'une part, à l'Institut d'autre part.

1. Introduction

1.1 Mandat d'évaluation

Selon la Convention d'objectifs pour les années 2008 à 2011 du 26 novembre 2007 entre le Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SER), le Département de l'instruction publique du Canton de Genève (DIP) et la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement, une évaluation des prestations de l'Institut universitaire de hautes études internationales et du développement (IHEID), et de la réalisation des objectifs définis dans la convention a été planifiée à la fin de l'année 2011.

Par un avenant signé le 20 octobre 2011, les trois partis ont décidé de prolonger la convention jusqu'au 31 décembre 2012. Le document a rappelé que l'évaluation serait effectuée au début de 2012.

En été 2011, le SER a chargé un groupe d'experts de procéder à cette évaluation sur la base des résultats d'une auto-évaluation, mise en œuvre par le Conseil de fondation. Le mandat exige que le rapport final écrit devra être livré au mandant jusqu'au 30 avril 2012 et qu'un exemplaire sera remis aux partenaires cantonaux de la convention. L'organisation et la répartition du travail entre les experts sera du ressort du chef du groupe.

Le mandat du groupe d'experts définit les trois grandes pistes d'évaluation (voir annexe 1).

1.2 Le groupe d'experts

Le SER et le DIP ont nommé les experts suivants:

- **Dr. Stephan Bieri, Chef**
CEO de Bieri IP Partner GmbH, Aarau
swbieri@postmail.ch
- **Prof. Dr. Bertrand Badie**
Professeur à l'Institut d'études politiques
Centre d'études et de recherches internationales, Science-Po, Paris
bertrand.badie@sciences-po.fr
- **Dr. Raymond Torres**
Directeur
Institut international d'études sociales de l'Organisation internationale du travail OIT
torresr@ilo.org

Assistance:

- **Hans Rudolf Hagmann, ingénieur**
CEO de HRH Consulting GmbH, Riniken
hag@sunrise.ch



Le groupe d'experts (de gauche à droite): Dr. Bieri, Prof. Dr. Badie, Dr. Torres

Les experts se sont contactés en novembre/décembre 2011; le chef de groupe et le secrétaire ont pris rendez-vous avec les deux autres membres à Paris et à Genève. Finalement, le groupe d'experts s'est mis d'accord sur sa méthode de travail et sur six questions « intermédiaires » (voir chapitre 3).

Le rapport d'auto-évaluation a été remis le 28 novembre 2011 par la direction de l'Institut conformément au calendrier défini par le SER. (La version papier a été distribuée le 23 janvier 2012.) Il est plutôt court, mais bien documenté avec une annexe assez longue; le texte est structuré selon la COB. Les pages de l'annexe ne sont pas numérotées, et le groupe d'experts a reçu quelques corrections et des statistiques additionnelles, surtout sur l'analyse de publication. Après lecture, le groupe d'experts s'est rendu compte que la Convention prévoit aussi un suivi annuel interne. Pour cette raison le rapport d'auto-évaluation n'a pas pu répondre à toutes les questions du groupe d'experts. Mais quelques documents additionnels et les observations lors de la visite sur place ont fourni les informations nécessaires.

L'Institut avait soigneusement préparé la visite.

Le groupe d'experts a été bien accueilli et a joui d'une excellente organisation sur le site. Il a perçu une très bonne atmosphère et un esprit positif. Les discussions ont été franches, à tous les niveaux et avec tous les interlocuteurs.

Grâce à cette collaboration, le groupe d'experts a été capable de se faire une image complète de l'Institut.

Finalement, le groupe d'experts aimerait remercier M. Hagmann pour ses contributions et son soutien précieux.

Le présent rapport a été établi après la fin de l'évaluation. Il se base sur une présentation donnée le 25 janvier 2012 (voir programme, annexe 2) et sur des contributions complémentaires rédigées par la suite.

2. Réalisation des buts

2.0 Remarques générales

La visite du groupe d'experts en janvier 2012 marque la fin d'une longue période de réorganisation et de consolidation de l'Institut. La dynamique de ses cadres est restée élevée à tout moment. Les présentations lors de la visite étaient toujours vivantes, bien préparées et significatives.

Depuis 2007, beaucoup de buts ont été atteints. Le groupe d'experts tient à féliciter le conseil de fondation et la direction de leur travail. La performance de l'Institut s'est nettement améliorée. La fusion, un projet difficile à plusieurs niveaux, est réussie – sur le plan organisationnel et culturel. Plusieurs processus ont été réformés et de nouveaux documents de clé (mentionnés dans l'annexe) démontrent le travail accompli par la direction, les organes académiques et l'administration.

Le groupe d'experts se rend compte que certaines mesures ont renforcé le degré de centralisation. C'est un effet tout à fait normal dans une fusion. Néanmoins, il semble nécessaire de discuter quelques mesures complémentaires qui réadapteront la distribution des tâches entre le conseil de fondation, la direction et les départements pour renforcer l'autonomie académique et les processus « bottom-up ». Pendant les auditions, le groupe d'experts a pu constater un esprit de sérénité et de solidarité – ce qui est très important pour une institution en plein développement.

L'évaluation a manifestement confirmé le rayonnement international de l'Institut, avec des retombées positives pour la Suisse et Genève en particulier. Le groupe d'experts comprend que l'Institut souhaite se profiler davantage sur un plan académique mondial. IHEID aimerait se comparer à Sciences Po, London School of Economics ou des universités de recherche aux Etats-Unis.

Le présent rapport va revenir sur cette question d'équilibre. Le financement de l'Institut se fait de manière excellente grâce à la Convention mentionnée. Ces moyens sont bien investis. Néanmoins, il reste un problème politique – celui du niveau des coûts comparé à d'autres institutions suisses et étrangères.

Image 1: Revenu des contributions publiques par étudiant et par an (en CHF, 2010)

Institution/faculté	Revenu par étudiant par an Contributions publiques	Remarques	Source
IHEID *	35'500	Subventions publiques, sans fonds tiers*	Rapport annuel 2010
Lettres & Sociales	15'000	Dépenses budget universitaire sans fonds tiers, moyen suisse	OFS, eduincicators
Economie	10'100	Dépenses budget universitaire sans fonds tiers, moyen suisse	OFS, eduincicators
Droit	10'150	Dépenses budget universitaire sans fonds tiers, moyen suisse	OFS, eduincicators
Science Po, Paris	9'196	EUR 7600.00, taux de change 1,21	Le Monde, 03.02.2012

* Les frais du domaine central de l'IHEID (administration centrale, bibliothèques, services techniques et logistique, prestations pour les collaborateurs et étudiants) sont pris en compte en diminuant la somme des subventions publiques (CHF 37.8 million.) de 23%, correspondant à la moyenne des universités suisses pour ce domaine.

La comparaison est sans surprise, mais révèle un problème de fond de l'Institut, celui de l'effet de taille. L'IHEID avec environ 820 étudiants (à peu près un département d'université) a besoin d'un « overhead » académique complet. En plus, la concentration sur l'enseignement de masters et de doctorants exige un encadrement plus coûteux. Le groupe d'experts est conscient que certains désavantages structurels pourront être corrigés dans les années qui viennent: avec une croissance modérée (voir paragraphe 2.2) et avec le nouveau campus centralisé.

2.1 But 1 avec les objectifs 1 et 2

But 1

La fondation met en place, pour le 1er janvier 2008, les structures et les organes prévus dans ses statuts et veille à accomplir l'intégration des personnels des deux fondations, à développer une identité et une culture institutionnelles propres à améliorer l'identification du corps enseignant ainsi que des étudiants actuels et anciens à la nouvelle institution et à réaliser les buts fixés dans cette convention d'objectifs.

Le groupe d'experts a constaté que *l'intégration* des deux instituts préexistants dans le nouvel institut IHEID *est réalisée*. Le règlement d'organisation est en vigueur. Les organes prévus fonctionnent. Le conseil de fondation, qui est responsable pour la stratégie de l'Institut, joue son rôle. Professeurs, assistants, étudiants et personnel administratif travaillent dans le même sens.

Objectif 1

- *Mettre en place l'ensemble du dispositif pour le bon fonctionnement de l'Institut*
- *Disposer d'une administration efficace.*
- *Gérer les ressources de manière rationnelle et efficiente.*

Réalisation

Pendant leur visite, les experts ont eu l'impression que l'Institut fonctionne efficacement et que le personnel est bien qualifié. La gestion financière semble assurée. Les mécanismes de contrôle interne sont en place. Tous les documents pour l'organisation de l'enseignement et de la recherche existent en une version actualisée. Les cahiers des charges du personnel sont ajustés.

La plupart des personnes travaillant à l'administration de l'Institut ont été engagées après 2007. L'effectif des personnels administratifs est plus élevé qu'avant la fusion.

L'objectif 1 est atteint.

Objectif 2

L'IHEID utilise la présente convention (CO) comme cadre de référence pour son orientation académique et notamment pour déterminer les objectifs des unités d'enseignement et de recherche.

Réalisation

La COB est assez détaillée. Les organes de l'Institut se sont servis de cet instrument pour déterminer les objectifs de l'enseignement et de la recherche. La direction transmet le suivi des objectifs régulièrement au DIP et discute le résultat avec le DIP et le SER.

L'objectif 2 est atteint.

2.2 But 2 avec les objectifs 1 à 6

But 2

L'IHEID propose un enseignement bilingue, en français ou en anglais selon les cours et les séminaires, de haute qualité en comparaison internationale et attrayant pour les étudiants, conformément aux Directives pour le renouvellement coordonné de l'enseignement dans les hautes écoles universitaires suisses dans le cadre du processus de Bologne (Directives de Bologne) du 4 décembre 2003.

Le groupe d'experts a été impressionné par la *qualité des masters* offerts par l'Institut. Il a manifesté un intérêt particulier pour les deux masters transdisciplinaires qui constituent des innovations pédagogiques remarquables. Cependant, le groupe d'experts s'est ému d'entendre, à plusieurs reprises, que le *bilinguisme* était en régression. Ce n'est pas là seulement une question de défense de la langue française, mais un problème de protection d'une liberté de penser de manière plurale, la langue étant aussi vecteur d'une façon propre de concevoir.

Objectif 1

Il recrute sur dossier pour ses programmes de master et de doctorat les meilleurs étudiants en provenance du monde entier.

Réalisation

Le recrutement des étudiants est conduit avec rigueur et professionnalisme. Les dossiers de candidature sont examinés de façon méthodique et équilibrée. La sélectivité est de plus en

plus forte: le nombre de candidatures est passé de 983 en 2006-2007 à 1747 en 2011-12, alors que le nombre de nouveaux inscrits a quelque peu diminué, passant de 318 à 284 sur la même période. Par comparaison internationale, les taux de sélectivité se situent à des niveaux relativement élevés et les taux d'encadrement sont eux aussi plutôt favorables (voir Objectif 3). Ceci donne à penser que les effectifs pourraient être accrus quelque peu, tout en assurant une qualité élevée, aussi bien du point de vue du recrutement que de l'enseignement.

La plus forte sélectivité a été atteinte sans que la couverture géographique des recrutements s'en ressente. Près de 100 nationalités sont représentées, en progression par rapport à 2007. Les résultats sont satisfaisants de ce point de vue-là, mais on pourrait intensifier la campagne de recrutement d'étudiants en provenance de la Chine, qui est actuellement sous-représentée à l'Institut.

Pour les doctorants, on pourrait envisager la tenue d'un entretien préalable (par exemple au moyen du système « skype ») ou d'une épreuve écrite, ce qui donnerait plus d'impartialité au recrutement.

A long terme, le recrutement de l'Institut pourrait profiter des alliances stratégiques avec quelques grandes universités.

L'objectif 1 est atteint.

Objectif 2

Il met en place des moyens financiers et des dispositifs de mise à niveau permettant aux étudiants motivés et doués de suivre la formation offerte indépendamment de leur sexe et de leurs origines.

Réalisation

La situation générale est très bonne. Environ la moitié des bourses demandées sont accordées et pour les étudiants en difficulté des aides spécifiques sont disponibles. Des progrès pourraient être réalisés dans les domaines suivants:

- Des problèmes subsistent en matière de logement et il conviendrait de s'assurer que l'achèvement de la Maison des étudiants profite aux étudiants qui se trouvent dans la situation la plus précaire.
- L'administration devrait davantage soutenir les étudiants dans leur démarche de demande de visa et d'obtention des permis leur permettant de trouver un logement et, le cas échéant, d'exercer une activité salariée à temps partiel compatible avec les études.

- L'effort de mise à niveau en français pourrait être renforcé.

L'objectif 2 est atteint.

Objectif 3

Il offre aux étudiants un environnement pédagogique attrayant et de solides bases scientifiques, incluant des approches interdisciplinaires, sous la forme de programmes interdisciplinaires et de programmes disciplinaires, qui permettent aux étudiants motivés et doués de suivre la formation offerte indépendamment de leur sexe et de leurs origines.

Réalisation

En général, l'Institut a bien maîtrisé le processus de Bologne – l'interaction des programmes d'études et la mobilité sont assurées.

En spéciale, la refonte des programmes d'études de 2010 semble réussie. La mise en place de programmes disciplinaires, notamment pour ce qui est des études en développement, s'est faite avec succès. Les organisations internationales ont manifesté de l'intérêt pour ces formations, comme le montre le nombre important de stages pour les étudiants en master en études du développement. La possibilité de réaliser le doctorat dans le cadre d'une filière rapide répond aux attentes de certains étudiants qui, autrement, n'auraient pas poussé leurs études. La substitution du doctorat en études du développement par deux doctorats (l'un en économie du développement et l'autre en anthropologie et sociologie du développement) répond aux objectifs.

Cette situation pourrait encore être améliorée, notamment en:

- assurant un meilleur lien entre le master en études du développement et les doctorats. En effet de nombreux étudiants de master qui ont vocation de faire un doctorat sont aujourd'hui dans l'obligation de le réaliser dans un autre établissement;
- répartissant mieux la répartition du suivi des doctorants. Un certain nombre de professeurs encadrent un trop grand nombre de doctorants, alors que d'autres semblent peu sollicités;
- encourageant la participation des doctorants aux Centres et Programmes de recherche.

Enfin, les taux d'encadrement sont très favorables. Par exemple, en 2011, on comptait moins de 16 étudiants par enseignant ce qui est peu par comparaison internationale et en baisse par rapport à 2009 - date à partir de laquelle on dispose de statistiques comparables. Ceci donne à penser que la taille optimale, à qualité constante, n'est pas encore atteinte. Les effectifs pourraient être augmentés jusqu'à 1000, voire 1200, pas au-delà (voir chapitre 5).

Dans cette perspective, le groupe d'experts suggère quelques aménagements:

- Créer un cours d'*Anthropologie des relations internationales*, à la jonction de la politique comparée et de *l'identity politics*: cette perspective prend aujourd'hui de l'importance, alors qu'on l'avait injustement tenue à l'écart du champ des Relations Internationales. Le nouvel Institut issu de la fusion est mieux placé que quiconque pour faire œuvre de pionnier en la matière.
- Proposer un *cours général de science politique*, pour introduire les étudiants à cette discipline, surtout lorsqu'ils viennent d'un autre champ disciplinaire, ce qui est fréquent, et éviter ainsi que la formation disciplinaire ne soit trop partielle.
- Renforcer la part de *l'économie politique internationale*, trop absente du master d'économie; y créer également un cours d'*organisations économiques internationales*.
- Créer, dans le master « histoire », un cours d'*histoire des organisations internationales*.

L'objectif 3 est atteint.

Objectif 4

Il se préoccupe de fournir aux étudiants la possibilité d'acquérir, à côté de leur cursus, des compétences et une expérience de travail utiles à leur avenir professionnel. A cet effet, les liens avec la Genève internationale sont renforcés.

Réalisation

Le service des carrières fournit des possibilités de stage et organise chaque année un forum avec les employeurs, y compris les organisations internationales.

Il serait important de s'assurer que les stages ou les travaux commissionnés aux étudiants soient rémunérés, même modestement.

Par ailleurs, il serait très utile de mettre en place une enquête sur les taux de satisfaction des étudiants et, surtout, un système de suivi des parcours professionnels des diplômés. Cela permettrait de mieux appréhender l'adéquation des formations par rapport aux besoins du marché du travail. Plus généralement, un tel système pourrait s'avérer fort utile pour renforcer le pilotage de l'offre de formation.

L'objectif 4 est atteint.

Objectif 5

Il tient compte, entre autres critères, des capacités pédagogiques lors du recrutement, de la promotion ou du renouvellement des contrats des enseignants. Il encourage les enseignants à développer des formes nouvelles d'apprentissage.

Réalisation

La qualité pédagogique des enseignants semble tout à fait satisfaisante. Plusieurs interlocuteurs ont néanmoins noté qu'une place plus grande pourrait être faite à des approches plus critiques, notamment dans les enseignements en économie. Par exemple, les questions sociales et le développement durable mériteraient une plus grande attention, dans le cadre actuel d'un cursus conçu de façon rigoureuse et professionnelle.

L'objectif 5 est atteint.

Objectif 6

Il met en œuvre une utilisation performante des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement et la recherche.

Réalisation

Les outils informatiques sont largement utilisés dans l'enseignement et à la recherche.

L'objectif 6 est atteint.

2.3 But 3 avec les objectifs 1 à 3

But 3

L'IHED améliore sa position parmi les institutions internationales comparables dans la recherche internationale.

Objectif 1

Il fait de la recherche fondamentale en stimulant la publication des travaux de ses collaborateurs dans des revues et des maisons d'édition utilisant des mécanismes de « peer-review ». Il encourage les publications de type interdisciplinaire et accroît l'impact des publications de ses enseignants et chercheurs.

Réalisation

La mise en place du système « CERES » est positive, et permet de mettre en valeur une excellente compétitivité en matière de publication, en particulier en économie et en droit. Il convient de poursuivre cet effort, en construisant notamment une politique cohérente de publication, s'appuyant aussi sur les services internes d'édition. La publication des thèses des doctorants doit être davantage encouragée.

L'objectif 1 est atteint.

Objectif 2

Il développe des compétences particulières en créant des axes thématiques (clusters) visant à offrir de la recherche de haute qualité à la communauté internationale, notamment dans les domaines suivants :

- le commerce mondial et la globalisation*
- la sécurité et les conflits*
- les migrations et les réfugiés*
- les politiques internationales de l'environnement*
- les politiques internationales de la santé*

Réalisation

Les travaux de recherche menés sont indéniablement de très haute qualité et honorent l'Institut, notamment dans des axes thématiques soigneusement définis et qui ont le mérite d'avoir une vraie substance transdisciplinaire.

Il reste que le domaine de la recherche, sans être un point faible, demande de solides réformes qui devraient engager l'avenir, de manière à donner à l'Institut toute la puissance internationale à laquelle il peut prétendre.

On regrettera d'abord la nature trop *fragmentée* de la recherche: sept centres ou programmes, c'est trop. Cette dispersion est contraire à l'orientation globalisante et interdépendante de la recherche dans le domaine international. En outre, cet éclatement est contraire aux exigences d'économie de moyens et favorise une certaine féodalisation de la recherche; elle nuit à la visibilité des résultats obtenus et au développement de partenariats internationaux d'excellence.

Il manque une structure solide de *coordination* et de management *intégré*. Celle-ci devrait être prise en charge par un « directeur-adjoint » exclusivement chargé de la recherche qui devrait s'appuyer sur un conseil où seraient débattues les grandes orientations de la recherche (portfolio) et mises en commun les initiatives prises par chacun. Ce conseil devrait aussi avoir une fonction de gestion de qualité et de surveillance de l'avancement des travaux réalisés à l'Institut.

Nous sommes préoccupés de constater que tous les doctorants ne sont pas associés aux centres et programmes de recherche, tant s'en faut. C'est pourtant dans les centres de recherche que les doctorants peuvent apprendre leur savoir-faire, se socialiser aux impératifs de la recherche, recevoir des critiques, avis et conseils qu'on ne peut pas limiter au seul directeur de thèse. C'est par ce biais aussi qu'ils peuvent s'insérer dans des réseaux internationaux. Nous avons constaté que les doctorants n'étaient pas assez familiarisés avec les congrès, forums, conventions, colloques internationaux: le rôle d'un centre unifié et intégré est d'y aider. Les doctorants doivent être représentés dans le conseil qui devrait être mis en place.

Comme sur d'autres sujets, on remarque que l'Institut ne tire pas assez profit de l'*environnement* exceptionnel qui est le sien. Genève est, avec New York, mais plus facilement que New York, la grande ville internationale du monde, riche en ressources, en personnes, en documents. L'Institut gagnerait à penser ses activités de recherche en symbiose avec « Genève internationale » qui semble manifestement le souhaiter et qui est disposée à aider à cela. Or, il est évident qu'il manque, à l'échelle du monde, un grand centre de recherche sur le multilatéralisme que l'Institut, mieux placé que quiconque, devrait promouvoir. Afin de tenir compte aussi bien des orientations scientifiques de l'IHEID que de l'évolution présente de la recherche internationale, ce centre devrait se construire autour de l'idée de gouvernance mondiale.

Il conviendra de doter ce centre d'un personnel administratif spécialisé dans la gestion de la recherche, ce qui manque d'évidence à l'Institut. De même, ce personnel devra déployer toute une activité de *valorisation* de la recherche, totalement absente aujourd'hui, avec des spécialistes de communication et un attaché de presse. A cela s'ajoute bien sûr une fonction de « fund rising » qui devrait compenser les nouveaux coûts imputables à ces emplois nouveaux.

Ce futur centre pourrait, au moins en son démarrage, fédérer les 7 centres et programmes déjà en place, en renforçant leur coordination, leur construction transdisciplinaire et en veillant à ce qu'ils recouvrent davantage les secteurs-clés de la gouvernance mondiale :

- Le *Center on Conflict, Development and Peacebuilding* inclut vingt projets de recherche et a déjà des publications en cours. On souhaiterait qu'il renforce sa transdisciplinarité, alors qu'il est surtout axé sur la science politique. Ses liens avec les organisations internationales mériteraient d'être développés de manière beaucoup plus substantielle.
- Le *Center for Trade and Economic Integration* a le principal mérite d'intégrer 25 doctorants. Il paraît cependant trop lié à la personnalité d'un professeur et devrait davantage s'ouvrir à d'autres aspects de l'intégration économique (questions financières notamment) et à l'intégration sociale internationale. Il devrait diversifier ses liens avec les OIG et les ONG.
- Le *Global Health Program* est un programme récent qui apparaît en prolongation thématique du précédent dont il pourrait se rapprocher. Il a l'avantage de déployer une recherche dans un domaine négligé et d'obtenir déjà des premiers résultats.
- Le *Programme d'étude sur les migrations* souffre probablement aussi de son hyperspécialisation et gagnerait à se rapprocher des deux précédents. Ne comptant que trois professeurs et huit doctorants, il n'a pas la masse critique pour donner toute son ampleur. L'orientation de l'Institut pourrait être mise à profit pour envisager ces questions de manière plus articulée aux autres aspects de la régulation internationale.
- Le *Center for Environmental Studies* répond aux mêmes critères. Il a l'avantage de s'ouvrir à une réflexion transdisciplinaire et de s'inscrire ainsi de façon originale dans la recherche actuelle.
- Le *Programme on Gender* est bienvenu, car il enrichit une perspective insuffisamment développée en Europe, mais il n'a de sens que comme programme autonome au sein d'un centre intégré, ne pouvant pas fonctionner seul, surtout par défaut de masse critique. De plus, inscrire la question du genre dans une perspective de régulation mondiale et de gouvernance globale aurait l'avantage de l'inédit.
- Le *Programme for the Study of International Governance* est une excellente initiative qui met un peu de liant entre toutes ces perspectives: il ne fonctionne cependant qu'avec un professeur et deux doctorants.

L'objectif 2 est atteint.

Objectif 3

Il accroît la part du financement second, notamment en provenance du FNRS et des programmes-cadre de recherche de l'Union européenne.

Réalisation

Le financement second, notamment le nombre de projets obtenus du FNRS, a considérablement augmenté dès 2009. La progression des fonds obtenue des programmes européens est remarquable et est considérée comme un grand succès.

L'objectif 3 est atteint.

2.4 But 4 avec les objectifs 1 et 2

But 4

L'IHEID accroît son indépendance financière en diversifiant ses sources de financement.

Objectif 1

Il accroît ses prestations de service.

Objectif 2

Il augmente son financement tiers en provenance de gouvernements, d'organisations internationales et du secteur privé.

Réalisation des objectifs 1 et 2

Il faut tout d'abord mentionner que le conseil de fondation et la direction ont bien utilisé les moyens versés par les mains publiques; les priorités budgétaires sont définies. L'Institut a installé une gestion financière appropriée et stable. La comptabilité analytique est en développement – une statistique des « porteurs de coûts » selon les directives de la CUS n'a pas encore pu être présentée.

Sur cette base, l'indépendance financière a pu être systématiquement améliorée. Le financement second (voir paragraphe 2.3) et le financement par les tiers ont augmentés. Les prestations de services se sont aussi accrues, mais à un niveau encore assez modeste. Ce fait dépend hautement du portfolio de l'Institut – un phénomène que connaissent beaucoup de départements d'université qui travaillent dans le domaine des sciences sociales et humaines.

Le groupe d'experts considère que la collaboration avec le SNIS reste importante – avant tout parce qu'elle aide à augmenter les chances dans le domaine des programmes de l'UE. (On constate que dans les sciences d'ingénieur et les sciences naturelles la Commission pour la technologie et l'innovation, CTI, se transforme partiellement en plate-forme de préparation pour des grands projets internationaux.) C'est une raison de plus pour accentuer et développer l'engagement de l'Institut avec les organisations internationales.

Les objectifs 1 et 2 sont atteints.

2.5 But 5 avec les objectifs 1 et 2

But 5

L'IHEID accroît son offre de formation continue.

Objectif 1

Il crée des programmes à l'intention des étudiants (écoles d'été) et des personnes en cours de carrière.

Objectif 2

Il développe un centre de formation en matière de gouvernance internationale destiné plus spécifiquement aux acteurs internationaux (diplomates, fonctionnaires internationaux, membres des organisations internationales et des ONG, cadres du secteur privé, etc.).

Réalisation des objectifs 1 et 2

Le programme de formation continue s'est développé, mais ne semble pas atteindre son potentiel. Le nombre total de participants est en déclin quasi constant depuis 2008 – notamment pour les formations « sur mesure » -- et le budget est en forte diminution depuis 2011. Un Centre pour la gouvernance a été créé en 2008 (répondant ainsi à l'Objectif 2), pour être supprimé en 2010.

Cela résulte en partie de la situation financière des entreprises et des organisations dans un contexte de crise. Cependant des possibilités existent et devraient être exploitées, notamment en direction des organisations internationales qui sont très demandeuses de ce genre de formations. En effet, lors d'une réunion avec des représentants d'organisations internationales, il s'est avéré que des besoins importants et solvables existaient dans la formation continue de fonctionnaires internationaux (par exemple dans la gestion de projets, les méthodes d'évaluation). La mise en place d'un forum annuel d'échange de recherches et de

dialogue avec les organisations internationales aiderait à mieux définir les besoins de formation continue (voir paragraphe 2.6).

Les possibilités dans la formation continue pourraient donner lieu à des partenariats intensifiés, y compris avec l'Université de Genève (voir paragraphe 2.8).

Les objectifs 1 et 2 sont atteints.

2.6 But 6 avec les objectifs 1 à 3

But 6

L'IHEID favorise la production mutuelle des savoirs en mettant à profit les ressources des différents acteurs internationaux à travers le monde.

Objectif 1

Il accroît la densité des interactions avec les organisations internationales à Genève et dans le monde, notamment à travers les centres de compétences, et utilise les ressources intellectuelles de la Genève internationale, notamment sur un thème comme la gouvernance des risques au niveau mondial, à des fins de recherche, d'enseignement et de débats publics.

Objectif 2

Il présente chaque année ses orientations stratégiques lors d'une discussion, organisée avec l'aide de la Mission suisse, à des responsables d'organisations internationales de Genève afin de stimuler des relations mutuellement profitables.

Réalisation des objectifs 1 et 2

Le groupe d'experts a pu rencontrer un haut responsable de « Genève internationale » ainsi que des représentants particulièrement qualifiés de plusieurs organisations internationales installées à Genève. Il a constaté, chez eux, une forte demande de renforcement de la coopération avec l'Institut. Celle-ci a été amorcée avec succès, plusieurs hauts fonctionnaires internationaux enseignant à l'IHEID et plusieurs recherches étant menées en partenariat.

Le groupe d'experts respecte l'autonomie académique de l'Institut, mais il pense qu'il est temps maintenant d'aller beaucoup plus loin dans ce partenariat. Il a constaté que la plupart de ces organisations ne disposaient pas en leur sein d'une infrastructure de recherche suffisante et que donc ce type de partenariat correspondait à un besoin évident des OIG qu'il convient d'ailleurs d'élargir aux ONG. Il est par ailleurs convaincu qu'une place est à prendre,

à l'échelle académique mondiale, pour concevoir une recherche intégrée et d'envergure sur le multilatéralisme et la gouvernance mondiale. La réflexion, depuis la Déclaration du Millénaire et le rapport « *Delivering as One* », s'oriente de plus en plus vers une réflexion intégrée dépassant les études menées sur chaque organisation internationale. Ce pas en avant permettrait de satisfaire beaucoup mieux l'objectif en cause, donnerait à l'Institut et à la ville de Genève une force beaucoup plus considérable. Un tel Centre devrait aider à la promotion de la recherche (voir plus haut); il pourrait être aussi un espace de rencontre entre les OI (ce qui se fait rare) et de promotion publique.

Ce projet impliquerait de forts partenariats avec d'autres universités - suisses et étrangères - qui seront intensivement associées à la recherche menée à l'Institut. Il pourrait être l'occasion d'insérer l'Institut dans un vrai réseau international plus fortement structuré.

Il serait précieux également que l'Institut relance sa coopération en matière d'enseignement. Si nous avons apprécié la présence de hauts fonctionnaires internationaux parmi les responsables de cours, nous avons été préoccupés, en découvrant le rapport d'auto-évaluation, de constater une nette diminution du nombre de manifestations tenues « avec au moins un orateur d'une organisation internationale ». Celles-ci étaient de 45 en 2008, 55 en 2009, mais 28 en 2010 et 29 en 2011.

De même serait-il bon de créer davantage de rencontres avec des OIG et des ONG se saisissant de grandes questions internationales pour relancer le débat public, devenu particulièrement frileux sur ces thèmes. La création du centre susmentionné devrait aider à la réalisation de cet objectif.

Il serait utile de susciter des rencontres périodiques entre le Directeur de l'Institut et les responsables des principales OI; il serait cohérent aussi de prévoir une participation plus substantielle des représentants d'OI au sein du conseil de fondation qui ne compte qu'un représentant heureusement choisi parmi les responsables du CICR.

Les objectifs 1 et 2 sont atteints.

Objectif 3

Il procède chaque année à un échange de vues avec les principaux responsables du DFAE.

Réalisation

L'autonomie académique de l'Institut est une condition unanimement saluée de son succès et de son rayonnement international. Nul n'en doute, comme chacun ne peut qu'admettre combien un institut aussi prestigieux que celui-ci contribue au prestige de la Suisse et du canton de Genève en particulier. Que l'IHEID ait pu former tant de praticiens et d'analystes

de premier rang dans le domaine des affaires internationales est un atout considérable pour la Confédération. Cet atout ne se renforcera que si l'Institut conserve son identité et sa taille actuelles.

En contrepartie, l'Institut, tel qu'il est, doit se montrer aussi actif que possible, non seulement dans ses contacts avec son environnement diplomatique, mais aussi avec les appareils de la diplomatie helvétique, notamment dans les activités d'expertise et de conseil.

L'objectif 3 est atteint.

2.7 But 7 avec les objectifs 1 à 3

But 7

L'IHEID met en place un système interne et externe d'assurance de qualité.

Objectif 1

Il définit pour l'engagement des professeurs une procédure basée sur un concours international (la procédure d'appel demeurant réservée) et comprenant des évaluations internes et externes.

Objectif 2

Il définit une procédure d'évaluation périodique des enseignants qui doit servir lors du renouvellement du contrat d'engagement.

Objectif 3

Il définit une procédure d'évaluation périodique des centres de compétence en recourant à des experts externes.

Réalisation des objectifs 1 à 3

L'Institut a mis en place un système interne et externe de contrôle de qualité que le groupe d'experts a trouvé équilibré. Les processus, les compétences et les responsabilités en matière de décision sont fixés et mis en œuvre en conséquence. Les départements et les centres de recherche sont bien intégrés dans cette organisation, et les fonctions opérationnelles (gestion administrative et financière, gestion des étudiants, gestion des programmes, organisation des admissions etc.) sont assurées par les services correspondants. Il y a, au-delà de cette image générale, des cultures spécifiques et des liens externes différenciés dans les différents départements, centres et programmes.

En 2009, l'Institut a obtenu l'accréditation institutionnelle au niveau de la Confédération; le groupe d'experts a pris note du rapport d'évaluation de l'agence OAQ.

En général, les professeurs et les étudiants sont consultés de manière appropriée au sujet des décisions qui concernent leurs domaines d'activité respectifs et la participation des autres groupes est surtout assurée dans le Comité d'institut. Cet encadrement est aussi important pour le fonctionnement du système de contrôle de qualité.

En ce qui concerne l'objectif 1, la procédure de nomination a été réformée en profondeur; l'audition a confirmé le bilan positif donné avec le rapport d'auto-évaluation.

Des procédures d'évaluation « individuelles » et « collectives » ont été finalisées en accordance avec les objectifs 2 et 3. Le groupe d'experts a examiné le document 6 du rapport d'auto-évaluation qui suit tout à fait la bonne pratique académique. C'est ici que la gestion de qualité de l'enseignement et celle de la recherche se rejoignent.

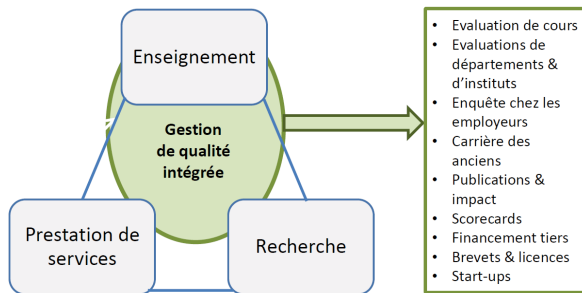


Image 2: Interdépendance des systèmes de gestion de qualité

L'évaluation « CERES » des publications apporte des résultats positifs, surtout pour trois départements. Les points A par année (compatible avec l'approche « ISI ») permettent une bonne comparaison avec des concurrents extérieurs d'importance majeure; indirectement, ils montrent aussi quelques différences internes – parfois assez remarquables.

Le groupe d'experts constate que l'Institut n'a pas encore un système cohérent qui

- compare les performances de tous les départements, centres et programmes de recherche;
- s'applique à tous les produits académiques (enseignement, recherche et prestation de services).

Les mesures mentionnées en relation avec le but 3 (paragraphe 2.3) vont aider à développer les instruments nécessaires. Le groupe d'experts suggère notamment l'élargissement d'évaluation à d'autres indicateurs et l'établissement d'une comparaison interne en permanence (construction d'un « cockpit »).

Les objectifs 1, 2 et 3 sont atteints.

2.8 But 8 avec les objectifs 1 à 4

But 8

L'IHEID renforce sa coopération au niveau national et international.

L'Institut est membre de l'APSIA (Association of Professional Schools in International Affairs), de l'EADI (European Association of Development Research and Training Institutes), de l'Europaeum et de l'AEU (Association des universités européennes).

Objectif 1

Il renforce son réseau universitaire international d'échanges d'étudiants et d'enseignants en élargissant à des partenaires choisis pour leur qualité et leur diversité géographique et en tenant compte de la politique de coopération scientifique de la Confédération.

Réalisation

L'Institut est parvenu à renforcer la coopération internationale dans les travaux de recherche et dans les échanges d'enseignants et d'étudiants. Les partenariats avec des centres de recherche des pays en développement sont en augmentation. L'équipe d'évaluation a eu connaissance d'un exemple avec le Pérou, qui montre que de tels partenariats peuvent s'avérer enrichissants pour les chercheurs. Le nombre d'institutions partenaires dans le domaine de l'échange d'étudiants est en augmentation.

L'Institut a différentes options pour intensifier ces échanges. La tenue d'un séminaire doctoral d'une semaine dans des pays différents est une excellente pratique qui devrait être maintenue. Un tel partenariat encourage non seulement le dialogue entre chercheurs mais per-

met aussi d'améliorer la couverture géographique du recrutement d'enseignants et d'étudiants.

L'objectif 1 est atteint.

Objectif 2

Il définit et déploie une politique de renforcement des capacités d'universités de pays moins favorisés dans le cadre d'une stratégie ciblée tenant compte de la politique de développement de la Confédération.

Réalisation

Le « Global South Workshop » constitue une excellente initiative qui permet d'élargir le réseau de chercheurs entre l'Institut et les pays en développement comme de nourrir les projets de recherche de l'Institut et améliorer la qualité des études doctorales. De même, le programme « Global South Scholars in Residence » permet de renforcer les liens avec les pays du sud.

Le succès de ces initiatives montre que davantage de place devrait être consacrée aux questions de développement, ce qui pourrait se traduire par une augmentation du nombre d'étudiants qui participent aux masters et doctorats, et des partenariats renforcés avec les organisations internationales, par exemple en les invitant à participer au « Global South Workshop ». Ce potentiel est d'ores et déjà exploité pour ce qui est de la coopération avec l'OMC, mais d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales seraient intéressées (voir paragraphe 2.6).

L'objectif 2 est atteint.

Objectif 3

Il réalise, avec l'Université de Genève et les autres partenaires suisses en études internationales, la mise en œuvre du Réseau suisse pour les études internationales qui reprend la mission du RUIG, dont la dissolution sera prononcée avant le 31 décembre 2007. Ce réseau a notamment pour but la promotion de la coopération entre les institutions partenaires, les universités suisses et les organisations internationales gouvernementales. Les ressources affectées à ce réseau sont mentionnées au paragraphe 5.2 ci-dessous. Les ressources du Réseau sont destinées à financer, sur la base d'une sélection compétitive, principalement des projets de recherche en coopération privilégiée avec les autres institutions concernées par les études internationales en Suisse et à l'étranger et avec les organisations internationales. Les projets de recherche seront complétés dans une proportion adéquate par des projets de formation approfondie et continue.

Réalisation

Cet objectif a pâti des tensions entre l'Institut et l'Université de Genève. La situation actuelle n'est pas optimale, aussi bien du point de vue de la mobilité des étudiants entre les deux institutions, que de la définition des cursus académiques et des statuts de certains enseignants (par exemple, faute d'accord, certains professeurs sont rémunérés à plein temps par les deux institutions).

Le groupe d'experts a soigneusement étudié la prise de position de la direction de l'Institut du 7 novembre 2011; il est conscient des éléments difficiles, notamment ceux qui touchent le profil des deux institutions. Mais au vu de la réunion – très utile et constructive – avec les Recteur et Vice-recteur de l'Université de Genève le groupe d'experts est persuadé qu'une solution peut être trouvée.

Les relations entre les deux institutions doivent être plus productives. Deux méthodes de rapprochement peuvent être suivies:

- une voie institutionnelle, avec une réforme de l'instance de coopération existante allant dans le sens d'incitations institutionnelles à coopérer. Une telle solution impliquerait des décisions au niveau politique;
- une approche pragmatique passant par la mise en place d'actions de coopération au cas par cas. L'expérience du master en droit du règlement des différends montre que cette voie peut être fructueuse et se faire au mieux des intérêts des deux institutions.

Dans tous les cas, il conviendrait de mieux cerner les avantages comparatifs de chaque institution. Il apparaît que l'Institut ne peut prétendre à occuper toutes les dimensions internationales de l'enseignement et de la recherche. En revanche l'Institut a acquis un avantage comparatif dans le domaine de l'étude de la gouvernance globale sous ses différentes dimensions (notamment juridique et économique) ainsi dans les questions de développement. Il est important de tenir compte de ces spécificités dans la recherche d'un rapprochement entre les deux institutions.

L'objectif 3 n'est pas atteint.

Objectif 4

Il assure le rôle de pivot de la collaboration et des échanges avec l'Institut universitaire européen (EUI) de Florence en particulier, en relation avec la Chaire suisse sur le fédéralisme et la démocratie dont le subventionnement est assuré par la Confédération.

Réalisation

Non évalué (information par le SER).

2.9 But 9 avec les objectifs 1 et 2

But 9

L'IHEID crée des conditions de travail attrayantes, encourage l'égalité des chances et forme la relève scientifique.

Objectif 1

Il augmente à 30% au moins la part des femmes dans les nouveaux engagements à tous les niveaux de la carrière académique.

Réalisation

La proportion des femmes professeurs et professeurs adjoints a augmenté depuis 2007, mais elle est à 18% du total seulement, contre plus de 20% en moyenne pour les sciences sociales en Suisse. Les efforts en vue du recrutement et de la promotion d'enseignantes pourvues des qualités requises doivent être poursuivis. Ceci est particulièrement important pour ce qui est du cursus juridique, où le pourcentage d'enseignantes est très faible.

L'objectif 1 n'est pas atteint.

Objectif 2

Il favorise la relève en engageant 30% de professeurs assistants (tenure track).

Réalisation

Cet objectif est pleinement atteint. Sur les 25 professeurs engagés depuis 2007, 7 sont des professeurs assistants. Les candidatures de femmes pour les postes de professeurs de rang « senior » pourraient être encouragées. Il convient de porter davantage d'attention aux perspectives de carrière des professeurs assistants ainsi que de certains chargés d'enseignement.

L'objectif 2 est atteint.

2.10 But Immobilier avec les objectifs 1 à 4

But Immobilier

La fondation est responsable de la gestion et du développement de son parc immobilier à titre soit de propriétaire soit de preneur de bail. Les autorités fédérales et cantonales s'engagent à fournir les moyens financiers afin de permettre à la Fondation de maintenir les conditions locatives actuelles dans le contrat avec la Confédération pour la Villa Barton et ses annexes.

La fondation s'engage à réaliser les objectifs suivants :

Objectif 1

Elle assure l'entretien et garantit la sécurité des immeubles dont elle a la responsabilité:

- à titre de propriétaire : l'immeuble au chemin Rigot (Maison de la Paix) ; l'immeuble à la rue Rothschild 20
- à titre de preneur de bail : la Villa Barton et ses annexes à la rue de Lausanne 132.

Objectif 2

La fondation réalise la Maison de la Paix dans le délai et le montant alloués grâce à une commission de réalisation comprenant les différents utilisateurs et autorités concernées.

Objectif 3

Elle se donne pendant la période transitoire les locaux nécessaires à son fonctionnement et à ses besoins de croissance.

Objectif 4

Elle définit et réalise une stratégie immobilière pour la période qui suivra l'achèvement du bâtiment au chemin Rigot et met en place les services pour garantir l'entretien de son parc immobilier.

Réalisation des objectifs 1 à 4

Le groupe d'experts ne dispose pas des informations nécessaires pour porter un jugement d'ensemble. Limité en temps et - partiellement - en compétence, il s'abstient à l'évaluation des objectifs 1 à 4. Mais il veut formuler quelques remarques après avoir entendu les membres du conseil de fondation et de la direction:

- L'autonomie de l'Institut en matière de gestion immobilière est un grand atout; peu d'universités suisses ont cette possibilité et sont confrontées à ce défi.
- Les organes de la fondation et l'administration de l'Institut semblent en mesure de gérer la responsabilité de l'exploitation. Lors de l'audition, le groupe d'experts a eu une bonne impression quant à l'organisation en général et quant aux mesures prises au niveau « facility management » en particulier; le plan d'entretien des sites actuels (à propos duquel se posait un problème suite à la fusion) est de haute qualité.
- En ce qui concerne les investissements, le dispositif actuel est très exigeant: les lots sont grands, les moyens propres de la fondation semblent modestes et les capacités internes pour tenir le rôle du maître d'ouvrage doivent être renforcées.

Lors de la présentation le 25 janvier 2012, la direction de l'Institut a questionné la compétence formelle du groupe d'experts et – finalement – des autorités publiques de se prononcer sur les projets portés seulement par la fondation. Vu les interdépendances financières entre la fondation et ses sponsors publiques, le groupe d'experts n'est pas de cet avis. Derrière le problème plutôt abstrait, il y a une question tout à fait pratique qui pourrait même devenir vitale: l'Institut n'a pas un « Träger », c'est-à-dire un organe responsable, qui pourrait compenser des risques futurs avec un potentiel financier équivalent.

Le groupe d'experts ne se prononce pas sur l'accomplissement du but immobilier.

3. Aspects spécifiques

Le groupe d'experts a formulé six questions de nature académique qui se réfèrent à des expériences faites lors de différentes évaluations. La discussion menée au sein du groupe a beaucoup aidé à mieux comprendre la situation de l'Institut.

- a) *Est-ce que l'autonomie institutionnelle de l'IHEID et le niveau d'argumentation de la COB se trouvent à peu-près en harmonie?*

L'Institut dispose d'une haute autonomie formelle, mais son conseil de fondation ne joue pas le même rôle qu'un conseil universitaire qui représente principalement un organe responsable (« Träger ») avec une capacité financière majeure. La Convention entre la Confédération, le Canton de Genève et l'IHEID n'est pas un mandat de prestation dans le sens des lois cantonales ou de la loi fédérale pour les EPF. La mission de l'Institut n'est que partiellement formulée dans les statuts de la fondation. C'est la raison pour laquelle le groupe d'experts pense que la présente COB est trop détaillée – trop « interventionniste ».

- b) *Comparaison de l'IHEID avec d'autres institutions académiques: Quelles sont les différences en terme de profil et de compétitivité?*

Il y a deux différences marquantes. Primo, l'Institut a des fonctions académiques, mais ne peut pas être tenu pour une grande école ou une université. Secondo, il se concentre sur l'enseignement de Masters et de PhD: en cela, l'institution est une vraie « Graduate School ».

- c) *Est-ce que les capacités existantes sont suffisantes pour faire face au défi scientifique futur?*

Oui, tout à fait, si la qualité des personnels et des performances subsistent.

- d) *Est-ce que le portfolio doit être adapté enfin de pouvoir encore mieux focaliser les activités de recherche?*

L'importance de l'interdisciplinarité est reconnue par l'Institut. Dans ce contexte, il faut développer des liens transdisciplinaires, soit à l'intérieur (nouvelles chaires ou même départements), soit à l'extérieur (p.ex. des réseaux). Le portfolio d'aujourd'hui pourrait être enrichi en direction de certaines technologies (p.ex. énergie) ou certaines méthodes (p.ex. simulation et d'autres techniques quantitatives). Si le financement manque, une collaboration étroite avec une université voisine reste indispensable.

- e) *Est-ce que l'IHEID attire des moyens de tiers (FNS, projets EU, contrats industriels ou ONG) qui sont comparables à ceux des universités voisines? Quel est leur rôle sur un plan stratégique?*

En principe, la réponse est oui. Le cas du SNIS montre la nécessité d'un encadrement adéquat. Sur le plan stratégique, la coopération avec le « Genève international » est vitale.

- f) *Dans le contexte international: Est-ce que le système d'assurance qualité de l'IHEID est approprié ? Après l'accréditation institutionnelle de 2008/2009 : Est-ce qu'il y a des mesures additionnelles à prendre?*

Les mesures prises après 2007 sont très importantes; il faut maintenant consolider le système, surtout du côté de la recherche (voir paragraphe 2.7).

4. Questions en suspens

Une très grande partie des problèmes a pu être résolue pendant la visite. Dans ce contexte, le groupe d'experts a apprécié avant tout la dernière discussion avec le président du conseil de fondation et le directeur.

Le conseil de fondation est en train d'examiner le positionnement de l'Institut. Pour l'instant, il met l'accent sur: un meilleur financement de base, le maintien de la qualité des « services et fonctions » et le renforcement de l'attractivité de l'Institut. Le président du conseil de fondation estime que l'Institut ne survivra qu'avec une identité « radicalement différente ». Le groupe d'experts a bien compris cette approche stratégique qui ne sera pas facilement réalisable.

Pour jouer la carte de l'excellence et, en même temps, sauvegarder l'indépendance, les conditions institutionnelles doivent être examinées:

- *Position de l'institut dans le cadre du paysage universitaire suisse*

Est-ce qu'il est pensable que l'Institut soit reconnu comme grande école au sens de l'article 45 de la nouvelle loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes-écoles du 30 septembre 2011?

- *Stabilité de l'organe responsable (« Träger ») de l'Institut*

Est-ce que la capacité financière de la fondation suffit à long terme? Est-ce qu'il faut trouver des investisseurs qui s'engagent directement (changement de l'acte constitutif de 2007) ou indirectement (donations)?

Ces deux questions dépassent le mandat du groupe d'experts. Néanmoins, la Confédération et le Canton de Genève - qui vont décider de la prochaine COB - y seront nécessairement confrontés.

5. Conclusions et recommandations

Le résultat de l'évaluation est tout à fait positif.

L'Institut a atteint les buts définis dans la COB. Seuls les objectifs 3 du but 7 et 1 du but 9 ne sont pas réalisés conformément aux intentions politiques affichées; le caractère de ces deux problèmes est très différent.

Le processus de fusion a pu s'achever avec succès; on constate une atmosphère de cohérence et un esprit de sérénité. La position de l'Institut est consolidée et le bilan académique s'est amélioré:

- Le nouveau profil de l'Institut est ciblé et différencié.
- L'enseignement s'est très bien développé; les deux Masters interdisciplinaires sont un succès, l'école doctorale a fait beaucoup de progrès.
- Les structures majeures et les processus académiques fonctionnent bien.

Mais le présent rapport définit aussi des éléments qui doivent être repensés ou changés, notamment:

- La gestion de la recherche doit être concentrée et développée: sur le plan organisationnel et de la valorisation.
- Les opportunités de coopération avec la « Genève internationale » doivent être mieux exploitées.
- La coopération avec l'Université de Genève reste insuffisante et doit être dynamisée.
- Dans certains domaines, l'Institut semble avoir un problème d'échelle et de coûts (« diseconomies of scale »); par conséquent la future marge de manœuvre pourrait diminuer en peu de temps, surtout si des problèmes financiers ou de compétition globale vont en s'accroissant.

Le groupe d'experts a longuement discuté le dernier point et spécialement la question de la taille optimale de l'Institut (mesurée en terme d'étudiants - voir paragraphe 2.2). Il perçoit la tension entre la croissance et l'identité, mais il insiste sur le fait que dans *tout* le secteur tertiaire, la pression pour réduire les coûts va augmenter. Le groupe d'experts estime que l'Institut a le potentiel pour une croissance contrôlée. Il s'agit surtout de mieux exploiter les ressources existantes: corps professoral, infrastructure et autres « overheads »; la qualité de l'encadrement de l'institut donnera la flexibilité nécessaire. En même temps, une augmentation de la spécialisation – soigneusement coordonnée avec quelques partenaires externes - pourrait améliorer la compétitivité future de l'Institut.

Le groupe d'experts a constaté un manque de structure solide de recherche (voir paragraphe 2.6). La proposition d'un nouveau centre de recherche « intégré » pourrait aussi faciliter une politique de croissance; cette structure serait notamment utile dans une alliance stratégique à créer.

Recommandations

Au SER et au DIP

- a) La COB 2008 – 2011 est réalisée.
- b) Le problème de la coopération entre l'Université de Genève et l'Institut est traité en connaissance des mesures proposées par le rapport du groupe « Couchepin ».
- c) Une nouvelle COB respecte l'autonomie institutionnelle de l'Institut et fixe des objectifs plus généraux.
- d) La Confédération et le Canton de Genève prennent note des remarques du groupe d'experts sur le rôle de l'Institut dans le paysage universitaire suisse et la nécessité d'un organe responsable (« Träger ») stable.

Au conseil de fondation et à la direction de l'Institut

- e) Après avoir achevé les mesures de fusion et de consolidation, l'Institut se concentre sur les tâches académiques de fond: son profil et son portfolio.
- f) Dans sa stratégie de coopération, l'Institut repense sa position vis-à-vis des universités voisines et la « Genève internationale ».
- g) L'Institut améliore ses structures de recherche et envisage la création d'un centre de recherches internationales sur la gouvernance mondiale, avec le partenariat des organisations internationales genevoises et un réseau d'établissements universitaires étrangers.
- h) Dans l'enseignement et la recherche, l'Institut développe les instruments de gestion de qualité et de reporting intégrés; il réexamine la question des débouchés.

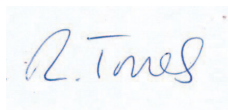
Aarau / Paris / Genève, le 29 février 2012



Dr. Stephan Bieri, Peer Leader



Prof. Dr. Bertrand Badie, expert



Dr. Raymond Torres, expert



Hans Rudolf Hagmann, secrétaire

Annexe 1: Le Mandat d'évaluation (i)

Projet Bieri 30.11.2011

Mandat d'évaluation (Terms of Reference)

IHEID

Convention d'objectifs (COB) pour les années 2008-2011

entre le Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche, le Département de l'instruction publique du Canton de Genève et la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement Genève

1. Tache primaire

L'évaluation devra en priorité :

- a) vérifier si les objectifs définis dans la convention d'objectifs 2008-2011 ont été atteints et évaluer les prestations de l'IHEID, compte tenu des objectifs fixés et des ressources à disposition ;
- b) vérifier si les objectifs et la stratégie 2008-2011 restent pertinents pour les années à venir et émettre des recommandations ;
- c) vérifier l'adéquation entre les ressources et les objectifs, y compris dans une optique prospective, et émettre des recommandations.

L'autoévaluation des résultats obtenus est effectuée par l'IHEID et remise aux experts à fin novembre 2011 ; elle devrait apporter les dates nécessaires (« cockpit académique »).

Annexe 1: Le Mandat d'évaluation (ii)

2. Questions spécifiques

Suivants leur mandat, les experts sont priés de répondre à quelques questions de clé :

- a) Est-ce que l'autonomie institutionnelle de l'IHEID et le niveau d'argumentation de la COB se trouve à peu-près en balance?
- b) Comparé l'IHEID avec d'autres institutions académiques: Quelles sont les différences en terme de profile et de compétitivité?
- c) Est-ce que les capacités existantes sont suffisantes pour gagner le défi scientifique futur ?
- d) Est-ce que le portfolio doit être adapté enfin de pouvoir encore mieux focaliser les activités de recherche?
- e) Est-ce que l'IHEID attire des moyens de tiers (FNS, projets EU, contrats industriels ou NGO) qui sont comparables à ceux des universités voisines? Quel est leur rôle sur un plan stratégique ?
- f) Dans le contexte international: Est-ce que le système d'assurance qualité de l'IHEID est approprié? Après l'accréditation institutionnelle de 2008/2009 : Est-ce qu'il y a des mesures additionnelles à prendre?

3. Calendrier

Etape	Qui	Quand
Constitution groupe d'experts	SER – DIP	mai – juin 2011
Mandats aux experts	SER	juin 2011
Analyse documentaire	Experts	juillet-août 2011
Auto-évaluation	IHEID	juillet – novembre 2011
Évaluation de la convention / Visite des experts	Experts	janvier – février 2012
Prise de position IHEID	IHEID	mars 2012
Rapport final évaluation convention	Experts	avril 2012
Élaboration de la nouvelle convention 2013-16	IHEID	avril-mai 2012
Négociation de la convention	SER-DIP-IHEID	juin-août 2012
Signature convention	SER-DIP-IHEID	fin août 2012

Annexe 2 : Programme (i)

Programme de la visite sur place (« site visit »)

Journée 1: Dimanche, 22.01.2012		Lieu
1600	L'évaluation commence	Genève
1600 - 1630	Séance du peer group	Genève, Hôtel EPSOM, Salle Valériane
1630 – 1700	Briefing avec le Secrétaire d'Etat Participants: SER M. Dell'Ambrogio Peers S. Bieri, B. Badie, R. Torres; H.R. Hagmann	Genève, Hôtel EPSOM, Salle Valériane
1700 – 1800	Introduction par le SER Participants: SER M. Dell'Ambrogio, I. Brunelli DIP C. Beer, I. Vrbica Peers S. Bieri, B. Badie, R. Torres; H.R. Hagmann IHEID J. Forster, P. Burrin, E. Prügl	Genève, Hôtel EPSOM, Salle Valériane
1830 – 2030	Dîner avec la participation du Chef de SER et du DIP Participants: SER M. Dell'Ambrogio, I. Brunelli DIP C. Beer, I. Vrbica Peers S. Bieri, B. Badie, R. Torres; H.R. Hagmann IHEID J. Forster, P. Burrin, E. Prügl	Genève, Restaurant à l'Hôtel EPSOM
2030 – 2200	Séance du peer group	Genève, Hôtel EPSOM, Salle Valériane

Journée 2: Lundi, 23.01.2012		Lieu
0630 - 0730	Petit-déjeuner	Genève, Hôtel EPSOM
0745 – 0815	Séance du peer group	Genève, IHEID, Villa Rigot
0830 – 1000	IHEID – Direction: Résumé de l'auto-évaluation Discussion Participants: IHEID : P. Burrin Documents: Rapport d'auto-évaluation	Genève, IHEID, Villa Rigot
1000 – 1030	Pause	

Annexe 2 : Programme (ii)

Journée 2: Lundi, 23.01.2012		Lieu
1030 – 1230	<p>IHEID – Présentations des programmes d'études Participants: IHEID: E. Prügl, directrice adjointe et les Directeurs des programmes d'études:</p> <p>B. Arcidiacono, directeur des études, directeur a.i. du doctorat R. Bocco, directeur des études de Master G. Austin, responsable du département d'histoire internationale A. Bianchi, responsable du département de droit internationale T. Biersteker, responsable du dép. de science po./relations internationales I. Schulte-Tenckhoff, responsable a.i. du dép. d'anthropologie et sociologie de dév. C. Tille, responsable du département d'économie I. Milbert, professeur, présentation du programme Master en études du développem. V. Chetail, responsable du programme Master en affaires internationales</p>	Genève, IHEID, Villa Rigot
1230 – 1330	Déjeuner	Genève, OMM, avenue de la paix 7bis
1400 – 1600	<p>IHEID – Présentations des centres et programmes de recherche Participants: IHEID: Responsables des centres et programmes</p> <p>K. Krause, directeur, Center on Conflict, Development and Peacebuilding J. Pauwelyn, co-directeur, Center for trade and economic Integration T. Swanson, directeur, Center for international and Environmental Studies T. Biersteker, Programme for the Study of International Governance J. Hanhimäki, directeur, Programme for the Study of Global Migration E. Prügl, directrice, Programme on Gender and Global Change M. Told, directrice adjointe, Global Health Programme</p>	Genève, IHEID, Villa Rigot
1600 - 1730	<p>Discussion avec des représentants des organes universitaires - café Participants: Administration IHEID: P. Arnold, J. Fernandez Professeurs (faculty): I. Milbert Etudiants: E. Asmar Assistants (staff): N. Berman, Van Griethuysen, B. Schramm</p>	Genève. IHEID, Villa Rigot
1730 – 1800	Pause	
1800 – 1900	<p>Entretien confidentiel avec le Directeur de l'IHEID Participants: IHEID : P. Burrin</p>	Genève. IHEID, Villa Rigot
1900 - 2000	<p>Discussion – Questions ouvertes - Souper (sandwiches) Participants: IHEID: P. Burrin B. Chatagnat, directeur administratif M. Nendaz, directrice financière</p> <p>Documents: Liste de questions (Peer Group)</p>	Genève, IHEID, Villa Rigot
2000 - 2015	Transfer à l'hôtel	
2015 - 2115	Séance du peer group	Hôtel EPSOM, Business Center

Annexe 2 : Programme (iii)

Journée 3: Mardi, 24.01.2012		Lieu
0630 – 0730	Petit-déjeuner	Genève, Hôtel EPSOM
0800 – 0915	IHEID – Présentation de projets R&D (choisi en coordination avec le peer leader) Participants: IHEID: P. Burrin, E. Prügl G. Carbonnier; professeur, économie du développement J. Pauwelyn; professeur, droit international	Genève, IHEID, Villa Rigot
0915 – 1000	IHEID – Politique d'admission Participant: IHEID: B. Arcidiacono, directeur des études B. Chatagnat, directeur administratif	Genève, IHEID, Villa Rigot
1000 – 1030	Pause	
1030 – 1200	Entretien avec le Conseil de fondation Participants: Président J. Forster Membres I. Werenfels, vice-présidente	Genève, IHEID, Villa Rigot
1200 – 1215	Questions ouvertes Participant: IHEID: Directeur P. Burrin	Genève, IHEID, Villa Rigot
1215 – 1330	Déjeuner	Genève, OMM, avenue de la paix 7bis
1345 – 1515	Entretien avec la Cheffe de l'unité d'enseignement supérieure, DIP	Genève, 6 rue de l'hôtel de ville
1545 – 1645	Séance du peer group	Genève, 2 rue de l'hôtel de ville
1645 – 1915	IHEID – Présentation du réseau académique et institutionnel Participants: IHEID: P. Burrin SNIS: B. Fuhrer, directeur Documents: Documentation SNIS	Genève, 2 rue de l'hôtel de ville
1930 – 2100	Dîner avec des hôtes (organisations internationales) Participants : IHEID: P. Burrin, directeur Mme G. Marceau, Conseiller, Organisation mondiale du commerce (WTO) Mme C. Molinier, directrice, Bureau du PNUD à Genève (UNDP) O. Coutau, délégué aux relations de la Genève internationale	Genève-Cité, Restaurant Les Armures
2115 - 2215	Séance du peer group	Hôtel EPSOM, Business Center

Annexe 2 : Programme (iv)

Journée 4: Mercredi, 25.01.2012		Lieu
0630 – 0730	Petit-déjeuner	Genève, Hôtel EPSOM
0800 – 0900	IHEID – Présentation de l'enseignement doctoral Participants: responsable du programme de doctorat: B. Arcidiacono Doctorants: B. Schramm; doctorante, droit international C. Mahon; doctorante, droit international L.A.C. Jankiewicz; doctorant, droit international B. Martin; doctorante, histoire international	Genève, IHEID, Villa Rigot
0900 – 1000	Entretien avec le Recteur de l'Université de Genève Participants: J.-D. Vassalli, recteur de l'Université de Genève Y. Flückiger, vice-recteur de l'Université de Genève	Genève, IHEID, Villa Rigot
1000 – 1100	Pause	
1100 – 1230	IHEID – Présentation de la planification stratégique Participants: Représentants du Conseil de fondation J. Forster Directeur P. Burrin	Genève, IHEID, Villa Rigot
1230 – 1315	Déjeuner	Genève, Hôtel EPSOM
1315 – 1645	Séance du peer group (rédaction)	Genève, Hôtel EPSOM, Salle Valérianne
1700 – 1815	Le peer group présente ses résultats Participants: SER: S. Studinger, I. Brunelli DIP: I. Vrbica IHEID: J. Forster, P. Burrin, E. Prügl Documents: Copie de la présentation	Genève, Hôtel EPSOM, Salle Valérianne
1815 – 1900	Apéro	Genève, Restaurant de l'Hôtel EPSOM
1900	Départ	

Annexe 3 : Abréviations

Liste des Abréviations

Abbréviation	Description
BIPP	Bieri IP Partner GmbH, Aarau
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
CTI	Commission pour la technologie et l'innovation (KTI)
CUS	Conférence universitaire suisse
EPF	Ecole polytechnique fédéral (EPF de Zurich et Lausanne)
FNS	Fonds nationale suisse (SNF)
ILO	International Institute for Labour Studies, Genève
ISI	Web of Science (ISI Web of Knowledge); Thomson Reuters
OAQ	Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses
OI	Organisation international
OIG	Organisations internationales gouvernementales
OMC	Organisation mondiale du commerce (WTO)
ONG	Organisations non gouvernementales
SER	(Swiss) State Secretariat for Education and Research
SNIS	Swiss Network for International Studies
TOR	Terms of reference (mandat d'évaluation)

300929-2012

THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVA

DIF	DESTINATAIRE	N°
30 AVR. 2012		
DIFFUSION		

Monsieur Charles Beer
 Conseiller d'Etat chargé du
 Département de l'instruction
 publique, de la culture et du sport
 Case postale 3925
 1211 Genève 3

Genève, le 27 avril 2012

Concerne : Evaluation de la Convention d'objectif – prise de position

Monsieur le Conseiller d'Etat,

En réponse à la lettre du 3 avril de Monsieur le Secrétaire d'Etat Dell'Ambroglio, nous vous prions de trouver en annexe la prise de position du Conseil de fondation et de la direction de l'Institut à propos du rapport de la Commission d'experts venus dans le cadre de l'évaluation de la Convention d'objectifs.

Veuillez agréer, Monsieur le Conseiller d'Etat, l'expression de nos sentiments cordiaux.



Philippe Burrin
 Directeur



Jacques Forster
 Président de Conseil de fondation

CC. Monsieur le Secrétaire d'Etat Dell'Ambroglio

Annexe : ment.

THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVA

Monsieur Mauro Dell'Ambrogio
Secrétaire d'Etat à l'Education et
à la Recherche
Hallwylstrasse 4
3003 Berne

Genève, le 27 avril 2012

Concerne : Evaluation de la Convention d'objectif – prise de position

Monsieur le Secrétaire d'Etat,

Votre lettre du 3 avril nous est bien parvenue ainsi que le rapport final des experts qui a retenu toute notre attention. Nous relevons que celui-ci est dans son ensemble très positif et salue la qualité de l'enseignement et de la recherche de l'Institut. Les recommandations bienveillantes et stimulantes proposées, notamment l'accroissement des collaborations avec la Genève internationale et une meilleure organisation de la recherche, ont bien été relevées. Vous trouverez en annexe la prise de position du Conseil de fondation et de la direction de l'Institut.

Veuillez agréer, Monsieur le Secrétaire d'Etat, l'expression de nos sentiments cordiaux.



Philippe Burrin
Directeur



Jacques Forster
Président de Conseil de fondation

CC. Monsieur le Conseiller d'Etat Charles Beer

Annexe : ment.

THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVAINSTITUT DE HAUTES ETUDES
INTERNATIONALES ET DU DÉVELOPPEMENTGRADUATE INSTITUTE OF INTERNATIONAL
AND DEVELOPMENT STUDIES**Prise de position de l'Institut à propos du rapport de la Commission d'experts**

Le Conseil de fondation et la direction de l'Institut remercient la Commission d'experts pour le travail remarquable qu'elle a accompli dans un laps de temps limité. Ils relèvent avec plaisir que le résultat de l'évaluation est positif, que la réussite de la fusion est constatée, que la "haute qualité" de l'enseignement et de la recherche ainsi que le rayonnement international de l'Institut sont soulignés et que l'établissement, avec son autonomie et son identité, est jugé digne du soutien des autorités publiques.

Ils sont reconnaissants, en outre, à la Commission pour ses recommandations et suggestions, notamment en ce qui concerne l'organisation de la recherche, les relations avec l'Université de Genève, la Genève internationale et la diplomatie suisse, le système d'assurance de qualité, la taille optimale de l'Institut et sa place dans le paysage universitaire suisse. Toutes ces considérations sont judicieuses et inspirées par le souci de conduire à des améliorations, ce qui est notre constante préoccupation. Elles feront l'objet d'un examen approfondi en vue de la rédaction et de la négociation de la nouvelle Convention d'objectifs.

Sur l'essentiel, le rapport n'appelle pas de commentaires. Au-delà de quelques erreurs de détail (par exemple, à la page 17 - le Centre for Trade est en fait dirigé par deux professeurs ; à la page 32, il s'agit manifestement de l'objectif 3 du but 8 et non pas du but 7), il nous apparaît utile d'apporter des nuances sur certains points :

- P.9, but 1 objectif 1 - Un peu moins de la moitié - et non la majorité - du personnel administratif a été engagé depuis 2008. Le total est plus élevé qu'avant la fusion, mais l'éventail des tâches s'est élargi de manière substantielle, de sorte qu'à périmètre constant une rationalisation des coûts administratifs est démontrable
- P. 10, but 2 La Commission s'est émue d'entendre que le bilinguisme est en régression. Le constat est avéré pour les études du développement, car l'enseignement dans l'ex-IUED était donné essentiellement en français, contrairement à l'ex-HEI où la majorité des enseignements était en anglais. Cette dernière situation vaut aujourd'hui pour l'ensemble de l'Institut: tous les étudiants maîtrisent l'anglais et celui-ci est la langue principale d'enseignement.

On soulignera cependant que la politique de l'Institut vise la promotion du français. Des étudiants qui ne connaissent pas cette langue sont admis par dérogation; ils doivent suivre un cours accéléré de trois semaines avant le début du semestre, puis un enseignement d'un semestre qui se conclut par un test. La proportion de ces étudiants parmi les admis depuis 2008 ne montre aucune tendance à l'augmentation et tourne autour de 30%. Le point essentiel dans la remarque de la Commission est le pluralisme des approches tel qu'il est nourri, entre autres, par la connaissance des langues et des cultures. Une réflexion sur la présence et la promotion de ce pluralisme dans l'enseignement sera engagée prochainement.

- P.11, but 2 objectif 2 - L'administration de l'Institut soutient pleinement les étudiants dans leur demande de visa et pour l'obtention d'un permis de séjour. Conformément à la législation cantonale, ils peuvent exercer une activité salariée à temps partiel.

- P.19, but 5 objectifs 1 et 2 - A notre sens, la formation continue a été un vrai succès depuis 2008, en dépit de la baisse du volume financier en 2011. La référence au nombre total de participants est réductrice puisque le déclin entre 2008 et 2011 concerne surtout les participants à des formations courtes. Le nombre des participants aux formations diplômantes et aux écoles d'été est, lui, en augmentation notable (plus de 40% dans les deux cas par rapport à 2008). Or il s'agit de programmes coûteux (CHF 20'000 au moins pour les premiers, plus de CHF 3'000 pour les seconds).

- P.27, but 9 objectif 1 - On aurait pu noter que l'objectif concernant le pourcentage de femmes a été atteint pour les professeurs assistants et les professeurs adjoints. On peut également relever que, compte tenu du point de départ, l'Institut s'est hissé en quatre ans pratiquement au niveau de la moyenne nationale.

Sur deux points, nous souhaitons apporter une rectification:

- P.26, but 8 objectif 3 - A propos des « tensions » avec l'Université de Genève, le rapport indique que "faute d'accord, certains professeurs sont rémunérés à plein temps par les deux institutions". Si la question nous avait été posée, la réponse aurait été catégorique : il n'existe aucun cas de ce genre.

- S'agissant du même but 8 objectif 3, l'Institut est en désaccord avec la lecture qui en est faite et la conclusion qui en résulte. La coopération générale avec l'Université ne figure pas dans la Convention d'objectifs 2008-2011. De notre point de vue elle s'est développée de manière très productive, les difficultés apparues dernièrement portant sur des enjeux qui n'empêcheront pas son renforcement que nous souhaitons, et qui sont en tout cas sans lien avec la création et le développement du Réseau suisse. Or l'objectif 3 concerne, non pas les relations avec l'Université de Genève en général, mais la mise en œuvre du Réseau suisse pour les études internationales. Celle-ci a été accomplie avec succès, en coopération avec l'Université de Genève et d'autres partenaires universitaires suisses. Le Réseau fonctionne aujourd'hui à notre pleine satisfaction et d'une manière conforme à son but, qui est d'encourager la collaboration entre le monde universitaire suisse et les organisations internationales. De notre point de vue, l'objectif 3 du but 8 a été atteint.

- P.31 - Le rapport indique que le président du Conseil de fondation aurait affirmé que l'Institut ne survivrait qu'avec une identité "radicalement différente". Le président et le directeur n'ont pas de souvenir de cette affirmation et ne voient pas à quelle réflexion interne elle pourrait faire écho.

Pour terminer, nous aimerions faire deux remarques. La première concerne le coût par étudiant (tableau p.8). La présence de ce point dans le rapport surprend. La convention d'objectifs n'y fait pas de référence, et il n'en pas non plus été question lors de la visite des experts. Comme le rapport lui-même le relève, ce coût dépasse forcément, dans une institution postgrade sélective comme la nôtre, celui d'universités accueillant majoritairement des étudiants au niveau du bachelors. Il serait donc pertinent de le comparer avec le coût des seuls étudiants de master et de doctorat, en choisissant des institutions universitaires qui ont un programme doctoral d'au moins 24 crédits ECTS.

La seconde remarque concerne le but immobilier (p.28-29). La Commission d'experts note à juste titre que les projets immobiliers d'une institution qui n'est pas une émanation de la puissance publique et dont la fortune propre est limitée peuvent exposer les autorités de tutelle à lui porter secours en cas de difficultés. S'agissant des deux immeubles en

construction – la Maison de la paix avec l'aide de subventions, la Maison des étudiants avec des moyens indépendants -, leur solidité financière est démontrable, en termes de capital comme de liquidité, ne serait-ce qu'en raison des dons reçus (plus de cinquante millions de francs) – le succès auprès de donateurs (au total, près de 100 millions) n'est pas mentionné dans le rapport, alors que nous le tenons pour emblématique de l'essor de l'Institut au cours des quatre dernières années.

Genève, le 27 avril 2012

THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVA
 INSTITUT DE HAUTES ETUDES
 INTERNATIONALES ET DU DEVELOPPEMENT
 GRADUATE INSTITUTE OF INTERNATIONAL
 AND DEVELOPMENT STUDIES
 CASE POSTALE 136 - 1211 GENEVE 21 - SUISSE

27.09.12
 14-1200
 A
 PRIORITY
 GENEVE 21
 SUISSA
 SUISSA
 SUISSA

05.10.12
 R. Suisse
 B. C.

783478

DIP	DESTINATAIRE N°
	CB
30 AVR. 2012	
LIRESSIN	

R
 1211 Genève 21
 98.00.121121.00118214
 Recommandé Suisse

Monsieur Charles Beer
 Conseiller d'Etat chargé du Département de
 l'instruction publique, de la culture et du sport
 Case postale 3925
 1211 Genève 3

A109CR

ANNEXE 6 : Comptes révisés 2011 de l'IHEID

ANNEXE 6

Fondation pour l'étude des relations
internationales et du développement

BILAN AU		31.12.2011	31.12.2010
	Notes	CHF	CHF
Actif			
Actif circulant			
Liquidités	C	13'858'154	3'289'584
Créances	D	190'225	281'259
Comptes de régularisation actif	E	951'966	3'044'556
		15'000'345	6'615'399
Actif immobilisé			
Immobilisations corporelles meubles	B.5/F	1'935'519	2'434'069
Immobilisations corporelles immeubles	B.5/F	44'755'082	17'838'027
Immobilisations financières	G	89'364	61'871
		46'779'965	20'333'968
Actif affecté			
	Annexe page 7		
Liquidités		11'951'426	10'192'858
Créances		165'660	719'850
Comptes de régularisation actif		282'950	649'115
Immobilisations corporelles		38'198	38'067
Immobilisations financières		13'754	5'700
		12'451'988	11'605'590
Total actif		74'232'299	38'554'957
Passif			
Fonds étrangers			
Capitaux étrangers à court terme			
Autres dettes	H	7'893'439	2'297'729
Comptes de régularisation passif	I	3'028'132	817'318
		10'921'571	3'115'047
Capitaux étrangers à long terme			
Emprunts bancaires pour les constructions	J	3'541'226	3'643'098
Provisions pour congés scientifiques	K	0	11'250
Provisions pour risques	L	80'000	80'000
Provisions pour Fonds de pension et retraites	M	279'352	430'463
		3'900'578	4'164'811
Fonds affectés			
	Annexe pages 7 et 11		
Autres dettes		0	0
Compte de régularisation passif		605'272	820'259
Fonds propres des fonds affectés		10'785'330	11'397'195
Attribution/(utilisation) de l'exercice		1'061'386	(611'864)
		12'451'988	11'605'590
Total fonds étrangers		27'274'137	18'885'447
Fonds propres			
Fonds d'investissement			
Fonds d'investissement immob. corporelles meubles	F	0	0
Fonds d'investissement Bâtiment La Tourelle	B.6/F	1'265'092	1'295'213
Fonds d'investissement nouveaux projets immobiliers	B.6/F	40'713'423	14'955'000
		41'978'515	16'250'213
Capital de l'organisation			
Capital versé		50'000	50'000
Fonds propres reportés		3'369'297	(253'721)
Dissolution du fonds d'investissement	F	0	2'938'441
Excédent de l'exercice		1'560'349	684'577
		4'979'646	3'419'297
Total fonds propres		46'958'161	19'669'510
Total passif		74'232'299	38'554'957

Fondation pour l'étude des relations
internationales et du développement

COMPTE D'EXPLOITATION DE L'EXERCICE		Effectif 2011	Budget 2011	Effectif 2010
	Note	CHF	CHF	CHF
Produits				
Ecologie		3'169'806	3'400'000	3'269'305
Produits des ventes		90'820	46'000	61'802
Produits des prestations de service	N	216'181	175'000	257'664
Produits de location		230'317	178'000	240'288
Autres produits d'exploitation		75'952	122'500	163'911
Recettes de la recherche	O	1'452'223	1'520'000	1'893'740
Dons, financements externes		249'999	250'000	273'028
Subventions obtenues	P	39'266'883	39'244'515	37'873'260
<i>Sous-total</i>		44'752'181	44'936'015	44'032'997
Part affectée aux investissements				
Dissolution du fonds d'investissement	F	30'121	30'121	30'121
Total des produits		44'782'302	44'966'136	44'063'119
Charges				
Salaires		23'268'870	24'018'872	23'123'942
Charges sociales	W	4'758'567	4'945'045	4'806'273
Autres frais de personnel		2'049'278	1'505'200	1'757'731
<i>Total frais de personnel</i>		<i>30'076'715</i>	<i>30'469'116</i>	<i>29'687'946</i>
Fournitures et charges de bureau		491'525	449'000	472'999
Documentation et abonnements		1'004'577	966'000	1'009'550
Charges d'informatique		409'440	428'500	357'272
Fonds d'investissement immobilier		-	-	-
Loyers, charges et entretien immeubles		4'082'552	4'289'500	4'114'031
Entretien et réparation des immobilisations		16'153	24'000	16'636
Frais repr., relations ext. et communication	O	1'004'365	1'012'500	893'444
Frais académiques particip. activités ext.		498'285	360'000	243'322
Bourses et entraide étudiants		1'112'007	1'075'000	982'496
Honoraires et prestations de service		455'751	200'000	350'215
Primes d'assurance		48'566	60'000	52'142
Droits et taxes		3'312	-	3'366
Frais de port et communications		241'026	287'000	227'864
Frais divers	R	(15'183)	46'000	108'429
Subventions redistribuées		-	-	-
Financement Réseau Suisse		2'567'800	2'567'800	2'567'800
Amortissement des immobilisations corporelles	F	1'435'564	1'630'042	1'527'850
Provision pour congés scientifiques	K	(11'250)	-	(16'250)
Total des charges		43'421'204	43'864'458	42'599'113
Résultat d'exploitation		1'361'098	1'101'678	1'464'005
Produits financiers				
Produits financiers		664	20'000	18'903
Charges financières				
Charges financières		(190'489)	(220'000)	(375'934)
Résultat financier		(189'825)	(200'000)	(357'031)
Résultat ordinaire		1'171'273	901'678	1'106'975
Charges exceptionnelles				
Charges exceptionnelles		(95'000)	-	(430'463)
Produits exceptionnels				
Produits exceptionnels	U	484077	-	8'065
Résultat exceptionnel		389'077	-	(422'398)
Bénéfice de l'exercice		1'560'349	901'678	684'577