

Projet présenté par le Conseil d'Etat

Date de dépôt : 27 juillet 2017

Projet de loi

accordant une indemnité à la Fondation pour l'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID) pour les années 2017 à 2020

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 la Fondation pour l'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID) (ci-après : la fondation) est ratifiée.

² Elle est annexée à la présente loi.

Art. 2 Indemnité monétaire

¹ L'Etat verse à la fondation un montant annuel de 15 188 806 F, sous la forme d'une indemnité monétaire d'exploitation au sens de l'article 2 de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005.

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 du contrat de prestations. Cette clause peut être modifiée par décision du Conseil d'Etat dans les cas visés par l'article 9, alinéa 2.

Art. 3 Indemnité non monétaire

¹ L'Etat met à disposition de la fondation, sans contrepartie financière, une subvention non monétaire sous la forme de droits de superficie pour les terrains sis à la rue Rothschild 20 et à l'avenue de France 20-22.

² Cette indemnité non monétaire est valorisée pour un montant total de 603 444 F par année et figure en annexe aux états financiers de l'Etat et de la fondation. Ce montant peut être réévalué chaque année.

Art. 4 Programme

Cette indemnité est inscrite au budget annuel de l'Etat voté par le Grand Conseil sous le programme A04 « Hautes Ecoles ».

Art. 5 Durée

Le versement de cette indemnité prend fin à l'échéance de l'exercice comptable 2020. L'article 9 est réservé.

Art. 6 But

¹ Cette indemnité doit permettre d'assurer le fonctionnement de la fondation pour les années 2017 à 2020.

² Cette indemnité est coordonnée avec la subvention de la Confédération allouée sur la base de l'article 53 de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles, du 30 septembre 2011.

Art. 7 Prestations

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

Art. 8 Contrôle interne

Le bénéficiaire de l'indemnité doit respecter les principes relatifs au contrôle interne prévus par la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat, du 4 octobre 2013.

Art. 9 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, sous réserve de l'inscription par le Conseil d'Etat des montants budgétaires concernés pour les années considérées.

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. 10 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. 11 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, du 4 octobre 2013, ainsi qu'aux dispositions de la loi sur la surveillance de l'Etat, du 13 mars 2014.

Certifié conforme

La chancelière d'Etat : Anja WYDEN GUELPA

EXPOSÉ DES MOTIFS

Mesdames et
Messieurs les députés,

1. Introduction

Ce projet de loi, soumis à votre examen, a pour objet la ratification de la convention d'objectifs accordant des indemnités à la Fondation pour l'Institut des hautes études internationales et du développement (IHEID) (ci-après : la fondation) pour les années 2017 à 2020. La convention d'objectifs est conclue entre l'Etat 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 (IHEID), né en 2007 de la fusion de l'Institut universitaire de hautes études internationales (UHEI) et de l'Institut universitaire pour l'étude 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. Cet établissement postgrade 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.

Considéré comme essentiel pour le développement de la Genève internationale et la place de Genève et de la Suisse comme acteur international, l'IHEID a fait l'objet depuis sa création d'un soutien actif de l'Etat de Genève et de la Confédération.

L'IHEID a été accrédité en 2009 pour une période de 7 ans. Conformément à l'article 75, alinéa 1, relatif aux dispositions transitoires de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles, du 30 septembre 2011 (LEHE), l'IHEID devra procéder à une nouvelle accréditation avant la fin 2022. Il est donc

reconnu comme ayant droit aux subventions par la Confédération qui lui octroie une contribution forfaitaire en se basant sur l'article 53 LEHE.

2. Evaluation de la deuxième convention d'objectifs

Couvrant la période du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2016, la deuxième convention d'objectifs a été signée le 22 janvier 2013 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).

2.1 Procédure d'évaluation

L'évaluation de la convention d'objectifs 2013-2016 a été réalisée par un comité d'expertes externes proposées par le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) et le DIP. Composé de Mme Patricia Pol, maître de conférences à l'Université Paris-Est Créteil et de Mme Thérèse Gastaut, directrice honoraire des Nations Unies, ce comité a eu plusieurs mandats. Il s'agissait en premier lieu de vérifier que les objectifs définis dans la convention d'objectifs 2013-2016 avaient été atteints; ensuite d'examiner si les objectifs et la stratégie 2013-2016 restaient pertinents pour les années à venir et d'émettre des recommandations; enfin, de vérifier l'adéquation entre les ressources et les objectifs.

Basé notamment sur le rapport d'auto-évaluation élaboré par l'IHEID, ainsi que sur des entretiens personnels in situ préparés avec l'assistance de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité, le rapport d'évaluation externe a été finalisé le 30 juin 2016.

2.2 Rapport d'auto-évaluation

La mise en place d'infrastructures de qualité est une des premières réalisations citées par ce rapport. La maison des étudiants Edgar et Danièle de Picciotto a été achevée en 2012 et la première partie de la Maison de la Paix (pétales 1 à 4) a été terminée en 2013.

La deuxième réalisation mise en avant dans le rapport est la consolidation des conditions-cadres de l'IHEID, qui a été reconnue en 2012 par la législation genevoise comme l'une des hautes écoles soutenues par le canton à côté de l'Université de Genève et de la HES-SO Genève. En outre, la suppression de l'immatriculation des étudiants à l'université et la révision en 2016 de la convention entre ces deux hautes écoles ont permis d'achever le processus d'autonomisation de l'IHEID.

En troisième lieu, la stratégie financière de la direction et du Conseil de fondation a permis le maintien des subventions publiques tout en visant l'accroissement des revenus hors subventions.

En quatrième lieu, des efforts importants ont été faits pour augmenter encore la qualité de l'enseignement et de la recherche. Le nombre de professeurs nouvellement engagés s'est fortement accru, passant ainsi de 50 professeurs en activité en 2012 à 66 en 2016. Ce recrutement a privilégié l'engagement de femmes et de jeunes professeur-e-s; la part des femmes dans le corps professoral se situe aujourd'hui autour de 30%.

De même, un poids important a été donné au recrutement d'étudiants, ce qui a nécessité l'accroissement de l'aide financière destinée aux étudiants et un meilleur accompagnement de ceux-ci entre l'admission et l'inscription. L'extension du réseau international s'est inscrite dans cet effort car elle visait également à produire une amélioration et une globalisation du recrutement.

En cinquième lieu, le rapport d'auto-évaluation met en avant l'amélioration de la performance de l'Institut. Les procédures visant à fixer des objectifs en vue d'une évaluation des tâches à réaliser ont été généralisées. De manière plus large, un effort continu a été fait en vue de développer un esprit de communauté entre les étudiants, les enseignants, les collaborateurs et les alumni.

En conclusion, le rapport d'auto-évaluation indique que l'ensemble des développements présentés ci-avant permet à l'IHEID d'affirmer avec confiance son identité. Son profil est en effet celui d'un institut indépendant spécialisé dans le domaine des relations internationales et du développement, avec un rayon d'action mondial et un rapport privilégié avec la Genève internationale.

2.3 Résultat de l'évaluation externe

Le comité d'expertes constate sur le plan général que « L'institut a une stratégie clairement définie, celle d'un institut privé à vocation publique de recherche et d'enseignement supérieur marqué au sceau de l'excellence. Attaché à sa vocation mondiale, il est devenu une composante significative de la Genève internationale. Centré sur l'étude interdisciplinaire des relations internationales et du développement, alliant recherche fondamentale, appliquée et expertise, formant un nombre considérable de doctorants, l'IHEID a conforté un positionnement tout à fait original en Suisse, en Europe et dans le monde. Il a su mettre à profit la convention d'objectifs pour accompagner son développement ».

Pour ce qui est de la réalisation des objectifs stratégiques prioritaires, les experts émettent un grand nombre de remarques, dont les principales sont présentées ci-dessous.

Pour ce qui est de l'objectif 1 relatif à la densification des compétences de l'IHEID, les experts indiquent que la direction s'est donné les moyens de mettre en place une politique dynamique de recrutement et d'organisation du travail du corps professoral. Elles considèrent que cet objectif doit rester un objectif majeur. Pour ce qui est de l'objectif 2 ciblant un nombre optimal d'étudiants inscrits à l'IHEID, les expertes recommandent à l'IHEID de s'interroger sur l'opportunité d'une stratégie de croissance des effectifs. Les résultats de l'objectif 3 relatif aux partenariats académiques sont encourageants. Les expertes constatent en effet les importants efforts consacrés au renforcement des liens avec l'Université de Genève respectueux des identités respectives. Quant à l'objectif 4 visant le renforcement du réseau suisse pour les études internationales à Genève, les expertes encouragent les parties à trouver la base juridique ainsi que les modalités de l'ancrage du financement du Rései-SNIS (Réseau pour les études internationales), ce qui a été réalisé depuis lors. L'objectif 5 concernant le renforcement des liens avec la Genève internationale offre également des résultats intéressants aussi bien sur le plan de la recherche, des expertises données, de l'organisation de manifestations publiques, de la coopération dans la formation continue et de l'obtention de stages pour les étudiants. Quant à l'objectif 6 relatif à la politique de partenariat public-privé, il a été atteint, les expertes soulignant à cet égard que pour continuer à suivre sa vocation mondiale, l'IHEID doit pouvoir continuer à compter sur l'appui des autorités publiques suisses. Enfin pour ce qui est de l'objectif 7 lié à la réalisation de la Maison de la Paix, le comité d'expertes félicite l'IHEID pour son système d'exploitation du parc immobilier et l'invite à le poursuivre.

Quant aux objectifs de qualité, l'objectif 8 concernant l'enseignement est atteint; la satisfaction des étudiants est en effet élevée. L'objectif 9 visant la productivité et la qualité de la recherche, est également atteint. Les expertes constatent un doublement des montants reçus entre les périodes 2009-2011 et 2013-2015. En outre, l'IHEID talonne notamment l'institut universitaire européen, la London School of Economics ou Sciences PO. L'objectif 10 visant l'offre d'expertise, de formation continue et de prestations de service a également été atteint, la proportion de fonds tiers et le nombre de formations continues ayant considérablement augmenté. Enfin, l'objectif 11, relatif à l'égalité des chances et la relève scientifique, a été atteint, le taux de femmes parmi les nouveaux professeurs recrutés étant de 66%. Par ailleurs, la politique de recrutement en faveur de professeurs assistants est satisfaisante.

Les objectifs de gouvernance et de gestion ont également été atteints. Les conditions de travail visées par l'objectif 12 ont en effet été jugées comme généralement bonnes par les collaborateurs et les étudiants. L'objectif 13 ciblant la mise en place d'une démarche qualité a été atteint mais devra encore être consolidé en vue de la future accréditation institutionnelle par la Confédération. En dernier lieu, la politique institutionnelle de développement durable (objectif 14) s'est concrétisée par des mesures suivies dans les domaines de la mobilité, des achats, des déchets et de l'énergie.

En conclusion de leur rapport d'évaluation, les expertes constatent que le résultat de l'évaluation est positif.

3. Convention d'objectifs pour les années 2017 à 2020

La convention d'objectifs pour la nouvelle période quadriennale 2017 à 2020 tient compte des recommandations des expertes mentionnées ci-dessus. Elle a été négociée entre le DIP, le SEFRI et l'IHEID et définit les orientations, prestations, principes et moyens à développer pour les années 2017 à 2020 par l'IHEID.

Les modalités de financement de l'IHEID par la Confédération, représentée par le SEFRI font l'objet d'une convention spécifique, conformément à l'article 53 LEHE, et donc distincte de la Convention passée avec le canton de Genève. Toutefois, il faut rappeler que les objectifs présentés dans les deux conventions sont exactement identiques et que l'évaluation externe de la réalisation de ces objectifs sera mise en place sous la responsabilité conjointe de la Confédération et du canton de Genève.

3.1 Objectifs de la convention

Les priorités pour la période 2017 à 2020 se déclinent selon les mêmes catégories d'objectifs que pour la période 2013-2016. Les objectifs stratégiques prioritaires sont les suivants :

- densifier les compétences de l'IHEID dans le champ des études du développement et des relations internationales;
- viser 1 000 étudiants, sélectionnés sur dossier et inscrits à l'IHEID parmi des candidats provenant du monde entier;
- renforcer les partenariats académiques;
- contribuer, avec l'UNIGE et les autres hautes écoles et institutions universitaires suisses, au renforcement du Réseau suisse pour les études internationales à Genève;
- continuer à renforcer les liens avec la Genève internationale;

- poursuivre la politique de diversification du financement de l'IHEID.

Quant aux objectifs de qualité, ils visent :

- à continuer d'offrir 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;
- à mettre en place une organisation et une politique de la recherche encourageant productivité et qualité;
- à accroître les fonds de tiers, en particulier ceux qui concernent l'expertise sur mandat;
- à accroître l'attractivité de la formation continue proposée par l'IHEID;
- à encourager l'égalité des chances et former la relève scientifique en engageant des professeurs assistants et en les préparant à une carrière académique.

Enfin, les objectifs de gouvernance et de gestion ont pour but :

- d'offrir des conditions de travail attrayantes et d'assurer un bon fonctionnement de la vie institutionnelle;
- de renforcer la démarche qualité en continuant d'améliorer les procédures, y compris sur le plan académique;
- de veiller à assurer un développement durable pour l'ensemble de l'IHEID;
- d'assurer une gestion efficiente de la Maison de la paix et du parc immobilier de l'IHEID.

3.2 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 de l'IHEID, 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'IHEID (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);

Ces indicateurs 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 18 de la convention. Il comprend d'une part, la tenue d'une réunion annuelle rassemblant les parties et d'autre part, la mise en place d'une procédure d'évaluation externe avant le terme de la convention.

4. 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.

4.1 Indemnité cantonale de financement

Pour les années 2017 à 2020, l'indemnité cantonale annuelle de fonctionnement s'élève à 15 188 806 F afin de garantir à l'IHEID une certaine stabilité financière pour la prochaine période quadriennale, sous réserve des décisions du Conseil d'Etat dans le cadre des processus

budgétaires. 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-Swiss Network for International Studies sont constituées d'une somme inscrite au budget de l'IHEID et affectée spécialement, répondant ainsi aux recommandations des expertes.

4.2 Indemnité non monétaire

Une indemnité non monétaire est également inscrite à hauteur de 603 444 F, correspondant aux droits de superficie accordés à titre gratuit à la fondation pour les terrains sis :

- à la rue Rothschild 20 (274 m² + 363 m², soit 238 872 F)
- à l'avenue de France 20-22 – Maison des Etudiants (13 453 m², soit 364 572 F)

4.3 Traitement des bénéficiaires et des pertes

En application de la loi sur les indemnités et les aides financières, du 15 décembre 2005, et afin de permettre à l'IHEID de réaliser les objectifs définis, l'article 13 de la convention prévoit que la fondation conserve un pourcentage du résultat annuel des comptes consolidés, déduction faite du résultat du fonds affecté pour la rénovation de la Maison de la paix. Cette part est calculée selon le taux de couverture des revenus.

5. Conclusion

Par la conclusion d'une nouvelle convention d'objectifs pour les années 2017 à 2020, le canton de Genève réaffirme son soutien à l'IHEID. Conformément à l'article 9 des statuts de la Fondation pour l'Institut des hautes études internationales et du développement, et en application avec la législation 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 prestations qu'elle fournit.

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 financier (art. 30 RPF CB – D 1 05.04)*
- 2) *Planification des charges et revenus de fonctionnement découlant du projet (art. 31 RPF CB – D 1 05.04)*
- 3) *Convention d'objectifs 2017-2020*
- 4) *Rapport des expertes 2013-2016*
- 5) *Comptes révisés 2015*



REPUBLIQUE ET
CANTON DE GENEVE

PREAVIS FINANCIER

Ce préavis financier 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 à la Fondation pour l'Institut des hautes études internationales et du développement (IHEID) pour les années 2017 à 2020
- ♦ Rubrique budgétaire concernée : 03.11.01.01.363600 (S130190000)
- ♦ Numéro et libellé du programme concerné : A04 Hautes Ecoles
- ♦ Planification des charges et revenus de fonctionnement du projet de loi :

oui non Le tableau financier annexé au projet de loi intègre la totalité des impacts financiers découlant du projet

(en mio de F)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Dès 2022
Ch. personnel	-	-	-	-	-	-	-	-
Biens et services et autres ch.	-	-	-	-	-	-	-	-
Ch. financières	-	-	-	-	-	-	-	-
Subventions	15.2	15.2	15.2	15.2	-	-	-	-
Autres charges	-	-	-	-	-	-	-	-
Total charges	15.2	15.2	15.2	15.2	-	-	-	-
Revenus	-	-	-	-	-	-	-	-
Total revenus	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net	-15.2	-15.2	-15.2	-15.2	-	-	-	-

- ♦ Inscription budgétaire et financement (modifier et cocher ce qui convient) :


oui non L'indemnité est inscrite au budget de fonctionnement dès 2017, conformément aux données du tableau financier.

oui non Un crédit supplémentaire de fonctionnement en 2017 sera déposé.

- oui non L'indemnité est inscrite au plan financier quadriennal 2017-2020.
- oui non L'indemnité prendra fin à l'échéance comptable 2020.
- oui non Conformément à ce qui est prévu pour les entités bénéficiant d'une indemnité dans l'arrêté du Conseil d'Etat du 2 octobre 2013, les montants des mécanismes d'adaptation prévus aux articles ___ du projet de loi (mécanismes salariaux, indexation, ___) figurent au [projet de] budget 201_. Selon la pratique décidée, ils ne sont pas compris dans le crédit accordé par le projet de loi.
- oui non Autre(s) remarque(s) : _____

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 modèle comptable harmonisé pour les cantons et les communes (MCH2) et aux dispositions d'exécution adoptées par le Conseil d'Etat.

Genève, le : 6-6-2017

Signature du responsable financier : P. T. SSOIT


2. Approbation / Avis du département des finances

- oui non Remarque(s) complémentaire(s) du département des finances : _____

Genève, le 6 juin 2017

Visa du département des finances :

Marc Gioria


N.B. : Le présent préavis financier est basé sur le PL, son exposé des motifs, le tableau financier et ses annexes transmis le 1er juin 2017.

**PLANIFICATION DES CHARGES ET REVENUS DE FONCTIONNEMENT DÉCOULANT DU PROJET
Projet de loi accordant une indemnité à la Fondation pour l'Institut des hautes études
internationales et du développement (IHEID) pour les années 2017 à 2020**

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

(montants annuels, en mio de F)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	dès 2024
TOTAL charges de fonctionnement	15.19	15.19	15.19	15.19	0.00	0.00	0.00	0.00
Charges de personnel [30]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Biens et services et autres charges [31]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Charges financières	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Intérêts [34]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortissements [33 + 366 - 466]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Subventions [363+369]	15.189	15.189	15.189	15.189	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres charges [30-36]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL revenus de fonctionnement	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Revenus [40 à 46]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTAT NET FONCTIONNEMENT	-15.19	-15.19	-15.19	-15.19	0.00	0.00	0.00	0.00

Remarques :

Date et signature du responsable financier :

6/10/2017 P. T. 15501





Convention d'objectifs 2017-2020

entre la

REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE

représentée par

Madame Anne Emery-Torracinta, Conseillère d'Etat chargée du
département de l'instruction publique, de la culture et du sport
(ci-après le département),

d'une part

et

FONDATION POUR L'INSTITUT DE HAUTES ETUDES INTERNATIONALES ET DU DEVELOPPEMENT, GENEVE

représentée par

Monsieur Rolf Soiron, Président

et

Madame Beth Krasna, Vice-présidente

d'autre part

TITRE I - Préambule

Introduction

La Fondation pour l'Institut de hautes études 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 30 septembre 2011 sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) et inscrit depuis 2012 dans la législation cantonale comme l'une des hautes écoles soutenues par l'Etat de Genève.

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 délivre 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 décidées par le Conseil de fondation qui sont aujourd'hui: le commerce international, les conflits et la construction de la paix, la finance et le développement, les migrations internationales, les politiques internationales de l'environnement et de la santé; ces thématiques étant abordées, en outre, 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.

- But de la convention* 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.
- Elle précise les buts et les objectifs ainsi que les indicateurs et le montant des ressources pour la période 2017 à 2020.
- Principe de proportionnalité* Les parties tiennent compte du principe de proportionnalité dans l'élaboration de la convention d'objectifs en appréciant notamment :
- le niveau de financement public 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.
- Principe de bonne foi* 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.

TITRE II - Dispositions générales

Article 1

Bases légales

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

- la loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) et l'ordonnance y relative du 23 novembre 2016 (O-LEHE);
- la loi fédérale du 5 octobre 1990 sur les aides financières et les indemnités (LSu);
- l'ordonnance du 25 février 2016 du Conseil des hautes écoles pour l'octroi des contributions fixes aux institutions du domaine des hautes écoles;
- la loi sur l'instruction publique (LIP), du 17 septembre 2016;
- 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 (LGAF), du 4 octobre 2013°;
- la loi sur la surveillance de l'Etat (Lsurv), du 13 mars 2014;
- la Convention "Argent" entre l'Etat de Genève et la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement portant sur une optimisation de la gestion de la trésorerie.

Article 2

Cadre de la convention

1. 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.
2. Au niveau cantonal, elle s'inscrit dans le cadre du programme public A04 "Hautes écoles".

Article 3

Bénéficiaire

La Fondation pour l'Institut de hautes études 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 de 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 - Engagements des parties

Article 4

Prestations attendues du bénéficiaire La fondation s'engage à fournir les 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 dans le champ des études du développement et des relations internationales, en particulier dans les thématiques prioritaires définies par son Conseil de fondation, 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 Viser 1000 étudiants, sélectionnés sur dossier et inscrits à l'Institut 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 des hautes écoles de Suisse et 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 convention avec l'UNIGE de février 2016
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 financement du Réseau.

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 : Attractivité du SNIS mesurée par le nombre de projets soumis au SNIS et de participants à ces projets

Objectif 5 Continuer à 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 diversification de financement de l'Institut (subventions, écolages, revenus de la formation continue et la recherche, revenus locatifs, apports philanthropiques).

Indicateur : Part des subventions publiques dans le budget de fonctionnement

B Objectifs de qualité

Objectif 7 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 et de doctorat

Objectif 8 Mettre en place une organisation et une politique de la recherche encourageant productivité et qualité, notamment des centres de recherche 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. Nombre de projets soumis à des organismes de financement compétitif et taux de succès
2. Montant des fonds compétitifs obtenus

Objectif 9 Accroître les fonds de tiers, en particulier ceux qui concernent l'expertise sur mandat.

Indicateur : Montant des fonds de tiers et part du volume financier des mandats d'expertise

Objectif 10 Accroître l'attractivité de la formation continue proposée par l'Institut.

Indicateurs : 1. Nombre de formations proposées par l'Institut seul ou en collaboration
2. Volume financier de la formation continue

Objectif 11 Encourager l'égalité des chances et former la relève scientifique en engageant des professeurs assistants et en les préparant à une carrière académique.

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

C Objectifs de gouvernance et de gestion

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

Indicateur : Taux de satisfaction des collaborateurs de l'Institut

- 9 -

Objectif 13	Assurance qualité Renforcer la démarche qualité en continuant d'améliorer 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'un plan d'action en matière de développement durable.
 Objectif 15	 Assurer une gestion efficiente de la Maison de la paix et du parc immobilier de l'Institut.
Indicateur :	Taux de réalisation d'un plan de gestion du parc immobilier.

Article 5

Engagements financiers de l'Etat	<p>1. 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.</p> <p>2. L'indemnité n'est accordée qu'à titre conditionnel (article 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.</p> <p>3. Les montants engagés sur quatre ans sont les suivants :</p>
Montant annuel de l'indemnité monétaire	

2017	15'188'806 F
2018	15'188'806 F
2019	15'188'806 F
2020	15'188'806 F

- 10 -

4. Le versement des montants ci-dessus n'intervient que lorsque la loi de ratification est exécutoire.
5. Une indemnité non-monnaire d'un montant annuel de 603'444 F 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) : 238'872 F
 - Avenue de France 20-22 - Maison des étudiants (13'453m²) : 364'572 F
6. Le montant de l'indemnité non monétaire peut être réévalué annuellement. Il est inscrit en annexe au budget de fonctionnement de la fondation.
7. 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.

Article 6

Plan financier
pluriannuel

1. Un plan financier quadriennal pour l'ensemble des activités de la fondation figure à l'annexe 3. 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.
2. Annuellement, la fondation remettra 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

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 paiements sont effectués selon le principe des douzièmes provisoires, conformément à l'article 42 de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat, du 4 octobre 2013.

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 12 mai 2016 (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 de l'article 3, alinéa 4 de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat (LGAF), du 4 octobre 2013.

Article 11

- Suivi des recommandations du service d'audit interne
- La fondation s'engage à respecter les recommandations figurant dans les rapports du service d'audit interne 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 17 de la loi sur la surveillance de l'Etat (LSurv), du 13 mars 2014.

Article 12**Reddition des comptes
et rapports**

1. La fondation, en fin d'exercice comptable mais au plus tard 5 mois après la date de clôture du dernier exercice, fournit au département au DIP :
 - ses états financiers établis et révisés conformément aux exigences de son statut juridique, aux dispositions légales et au référentiel comptable applicable (recommandations Swiss GAAP RPC). 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;
 - le rapport de l'organe de révision;
 - le rapport détaillé de l'organe de révision;
 - un rapport d'exécution de la convention reprenant les objectifs et les indicateurs figurant à l'article 4;
 - son rapport d'activité;
 - le procès-verbal de l'organe approuvant les comptes.
2. Dans ce cadre, la fondation s'engage à respecter les règlements et les directives qui lui sont applicables, notamment :
 - le règlement d'application de la loi sur les indemnités et les aides financières (RIAF), du 20 juin 2012;
 - la directive du Conseil d'Etat EGE-02-04 relative à la présentation et révision des états financiers en entités subventionnées;
 - la directive du Conseil d'Etat EGE-02-07 sur le traitement des bénéficiaires et des pertes des entités subventionnées.

Article 13**Traitement des
bénéficiaires 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, après déduction du résultat du fonds affecté pour les frais de rénovation de la Maison de la paix, entre l'Etat de Genève et la fondation selon la clé figurant à l'alinéa 5 du présent article.
2. Le fonds affecté pour les frais de rénovation de la Maison de la paix sera alimenté à partir des excédents nets annuels du parc immobilier selon décision du Conseil de fondation.

3. Une créance reflétant la part restituable à l'Etat de Genève est constituée dans les fonds étrangers de la fondation. Elle s'intitule « Part du résultat à restituer à l'Etat à l'échéance du contrat ». La part conservée par la fondation est comptabilisée dans un compte de réserve spécifique intitulé « Part du résultat à conserver » figurant dans ses fonds propres.
4. 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.
5. 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 : $[(\text{total des revenus} - \text{subvention cantonale}) / \text{total de revenus}]$.
6. 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 à l'Etat de Genève.
7. A l'échéance de la convention, la fondation assume ses éventuelles pertes reportées.

Article 14

Bénéficiaire direct

1. Conformément à l'article 14 al. 3 de la LIAF la fondation s'engage à être le bénéficiaire direct de l'indemnité. Elle ne procédera à aucune redistribution sous forme de subvention à des organismes tiers.

Article 15

Communication

2. Toute publication, campagne d'information ou de communication lancée par la fondation auprès du public ou des médias en relation avec les prestations définies à l'article 4, doit faire mention de la République et canton de Genève en tant que subventionneur.

Titre IV - Suivi et évaluation de la convention

Article 16

Objectifs, indicateurs, tableau de bord

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 1.
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. Les données statistiques annuelles permettent de suivre la tendance générale de l'activité de l'IHEID. Elles figurent dans le tableau des indicateurs. Elles sont réactualisées et commentées chaque année et incluses au rapport d'activité.

Article 17

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", 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.

Article 18

- 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 parties à la présente convention et du SEFRI 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, d'entente avec le Canton de Genève, met en place avant la fin de la présente convention, une procédure d'évaluation sur la réalisation des objectifs et sur la convention.
 3. 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 avec l'autorité cantonale et la fondation. Le Conseil de fondation prend position sur le rapport d'auto-évaluation et le rapport des experts.
 4. Ce dispositif est indépendant du processus de contrôle périodique prévu à l'art. 22 de la LIAF.

Titre V - Dispositions finales**Article 19**

- 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. A défaut d'un accord, le litige peut être porté devant la Chambre administrative de la Cour de justice du canton de Genève.

Article 20

- Résiliation de la convention*
1. Le Conseil d'Etat peut 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 21

- Entrée en vigueur, durée de la convention et renouvellement*
1. La convention entre en vigueur au 1^{er} janvier 2017, dès que la loi qui l'approuve devient exécutoire. Il est valable jusqu'au 31 décembre 2020.
 2. Les parties conviennent d'étudier les conditions de renouvellement éventuel de la convention au moins douze mois avant son échéance.

- 17 -

Fait à Genève, le

en deux exemplaires originaux.

Pour la République et canton de Genève :

représentée par

Madame Anne Emery-Torracinta

Conseillère d'Etat chargée du département de l'instruction publique,
de la culture et du sport

Pour la Fondation pour l'Institut de hautes études internationales
et du développement

représentée par

Rolf Soiron
Président

Beth Krasna
Vice-présidente

Annexes à la présente convention :

- 1 - Recueil des indicateurs de la convention 2017-2020 et des cibles par type d'objectif
- 2 - Statuts de IHEID, organigramme et liste des membres du Conseil de fondation
- 3 - Plan financier pluriannuel
- 4 - Liste d'adresses des personnes de contact
- 5 - Utilisation des armoiries de l'État de Genève

Annexe 1 : Recueil des indicateurs de la convention 2017-2020 et des cibles par type d'objectif

	Indicateur	Indicateur de référence	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019	Cible 2020
1	Densifier les compétences de l'institut dans le champ des études de développement et des relations internationales, en particulier dans les thématiques prioritaires définies par son Conseil de fondation, en recrutant des professeurs qui combinent ancrage disciplinaire et capacité interdisciplinaire.	Moyenne 2013-2015 : 7.71 = 100%	> 80%	> 80%	> 80%	> 80%
2	Viser 1000 étudiants, sélectionnés sur dossier et inscrits à l'institut parmi des candidats provenant du monde entier.	Moyenne 2013-2015 : 842 Moyenne 2013-2015 : 32%	< 35%	900 < 35%	950 < 35%	1000 < 35%
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 des hautes écoles de Suisse et du monde entier en promouvant les échanges d'étudiants et en visant le renforcement des capacités académiques de pays moins favorisés.	Moyenne 2013-2015 : 51%	> 50%	> 50%	> 50%	> 50%
4	Contribuer, avec l'UNIGE et les autres hautes écoles et institutions universitaires suisses, au renforcement du Réseau suisse pour les études internationales (SNSIS) et de son rôle de plateforme au service de la Genève internationale, notamment en établissant une convention réglant le financement du Réseau. Une évaluation externe indépendante des activités et de la structure du SNSIS sera réalisée au moins un an avant le terme de la période conventionnelle.	Moyenne 2013-2015 : - nbre de projets: 71 = 100% - nbre de participants: 588 = 100%	> 80% > 80%	> 80% > 80%	> 80% > 80%	> 80% > 80%
5	Continuer à renforcer les liens avec la Genève internationale en étroite coordination avec les autorités fédérales et cantonales.		25%	50%	75%	100%
6	Continuer la politique de diversification de financement de l'institut (subventions, écologies, revenus de la formation continue et la recherche, revenus locaux, apports philanthropiques).	Moyenne 2013-2015: 41% = 100%	< 41%	< 41%	< 41%	< 41%

A. OBJECTIFS STRATEGIQUES PRIORITAIRES

Mesure	Indicateur	Indicateur de référence	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019	Cible 2020
7	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 douze mois après l'obtention du diplôme de master et de doctorat.	Moyenne 2013-2015 : 84%	> 84%	> 84%	> 84%
8	Mettre en place une organisation et une politique de la recherche encourageant productivité et qualité, notamment des centres de recherche 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. Nombre de projets soumis à des organismes de financement compétitif et taux de succès. 2. Taux d'emploi des étudiants douze mois après l'obtention du diplôme de master et de doctorat.	Moyenne 2013-2015 : 40 = 100% Taux de succès 2014-2015 : 8 = 100%	> 80% > 80%	> 80% > 80%	> 80% > 80%
9	Accroître les fonds de tiers, en particulier ceux qui concernent l'expertise sur mandat.	1. Montant des fonds compétitifs obtenus. 2. Montant des fonds tiers et part du volume financier des mandats d'expertise	Moyenne 2013-2015 FNS, EU, SNIS : CHF 7'282'566 = 100%	80%	80%	80%
10	Accroître l'attractivité de la formation continue proposée par l'Institut.	1. Nombre de formations proposées par l'Institut seul ou en collaboration	Moyenne 2013-2015 : 34% = 100%	> 80%	> 80%	> 80%
11	Encourager l'égalité des chances et former la relève scientifique en engageant des professeurs assistants et en les préparant à une carrière académique.	1. Taux de femmes dans les nouveaux engagements de professeurs. 2. Taux de professeurs assistants dans les nouveaux engagements de professeurs à temps plein.	Moyenne 2013-2015 = CHF 3'671'449 = 100%	> 80%	> 80%	> 80%
			Moyenne 2013-2015 = 48%	> 40%	> 40%	> 40%
			Moyenne 2013-2015 = 55%	> 30%	> 30%	> 30%

B. OBJECTIFS DE QUALITE

	Mesure	Indicateur	Indicateur de référence	Cible 2017	Cible 2018	Cible 2019	Cible 2020
C. OBJECTIFS DE GOUVERNANCE ET DE GESTION	12	Offrir des conditions de travail attrayantes à tous les membres de la communauté de l'Institut, assurer un bon fonctionnement de la vie institutionnelle et une gestion efficace des services administratifs.	Taux de satisfaction des collaborateurs de l'Institut.	>80%	> 80%	> 80%	>80%
	13	Renforcer la démarche qualité en continuant d'améliorer 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.	25%	50%	75%	100%
	14	Developpement durable: Dans l'accomplissement de ses missions, veiller à assurer un développement durable pour l'ensemble de l'institution.	Taux de réalisation d'un plan d'action en matière de développement durable.	25%	50%	75%	100%
	15	Assurer une gestion efficiente chever la construction de la Maison de la paix et en respectant les objectifs de coût et de délai et mettre en place un système d'exploitation efficace du parc immobilier de l'Institut.	Taux de réalisation d'un plan de gestion du parc immobilier.	25%	50%	75%	100%

Annexe 2 : Statuts de l'IHEID, organigramme et liste des membres du Conseil de fondation

Fondation pour l'Institut de hautes études internationales et du développement

Statuts

20 septembre 2007

(modifiés par le Conseil de fondation en date du 28 février 2014)

Chapitre I^{er} Constitution

Article 1 Nom

Sous la dénomination « Fondation pour l'Institut de hautes études internationales et du développement » (ci-après « la Fondation »), traduction anglaise « Foundation for the Graduate Institute of International and Development Studies », 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 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.
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 ;
 - h) nomme un ou plusieurs directeurs adjoints sur proposition du directeur et décide du renouvellement de leur 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 garantit 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) peut proposer la nomination d'un ou de plusieurs directeurs adjoints ; la durée du mandat des directeurs adjoints coïncide avec celle du mandat du directeur.
 - h) exerce toute autre tâche non expressément attribuée au Conseil de fondation ou à un autre organe.
2. Le directeur participe aux séances du Conseil de fondation avec voix consultative.

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

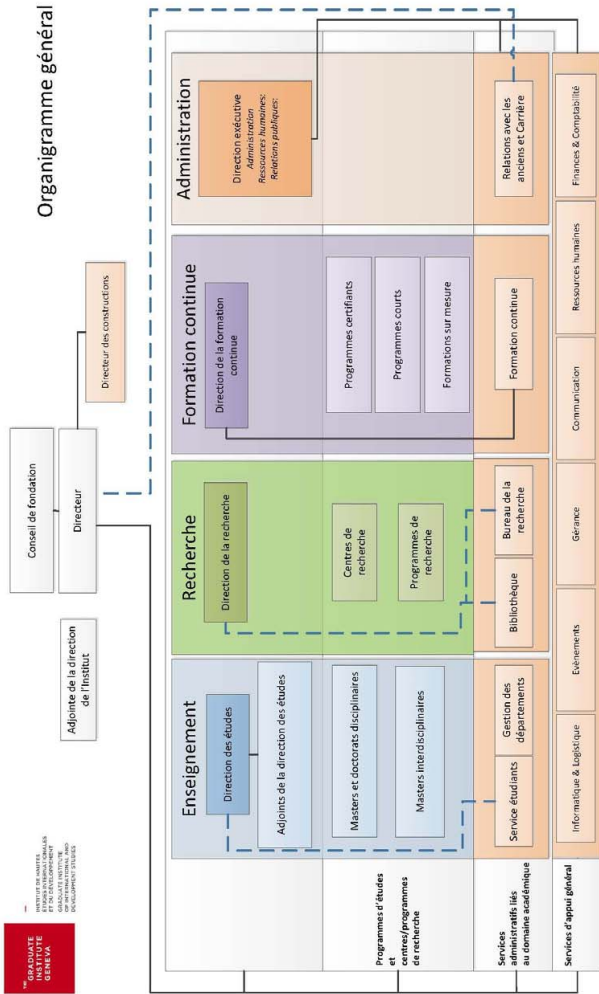
1. Il ne peut être procédé à la dissolution de la Fondation que pour les raisons prévues par la loi (art. 88 CC) et avec l'assentiment de l'autorité de surveillance, sur décision des trois quart des voix du Conseil de fondation.

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 de la fusion par absorption, 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.



Janvier 2017



INSTITUT DE HAUTES
ÉTUDES INTERNATIONALES
ET DU DÉVELOPPEMENT
GRADUATE INSTITUTE
OF INTERNATIONAL AND
DEVELOPMENT STUDIES

**Liste des membres du Conseil de fondation
au 01.01.2017**

Monsieur Rolf Soiron, président

Président du Conseil d'administration de Lonza

Madame Beth Krasna, vice-présidente

Membre du Conseil des écoles polytechniques fédérales

Monsieur Jacques Forster

Ancien vice-président du CICR

Madame Annemarie Huber-Hotz

Présidente de la Croix-Rouge Suisse, ancienne chancelière

Madame Joëlle Kuntz

Journaliste

Monsieur Carlos Lopes

Ancien secrétaire général adjoint des Nations Unies et Secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique

Monsieur Jacques Marcovitch

Professeur de gestion et d'affaires internationales et ancien recteur à l'Université de São Paulo (Brésil), Senior Adviser to the World Economic Forum

Madame Julia Marton-Lefèvre

Ancienne directrice générale, Union internationale pour la Conservation de la nature

Monsieur Yves Mény

Président émérite, Institut universitaire de Florence, Italie

Monsieur Robert Roth

Professeur ordinaire à la Faculté de droit de l'Université de Genève, directeur de l'Académie de droit international humanitaire et de droits humains à Genève

Madame Isabelle Werenfels

Responsable de la division de la recherche sur le Moyen-Orient et l'Afrique à la Stiftung Wissenschaft und Politik, Berlin, Allemagne

Annexe 3 : Plan financier pluriannuel

Annexe 2

Fondation pour l'Institut de hautes études
internationales et de développement
Genève

PLAN FINANCIER QUADRIENNAL 2017-2020

COMPTE D'EXPLOITATION	Projection 2017		Projection 2018		Projection 2019		Projection 2020		Total 2017-2020
	Chiffre	%	Chiffre	%	Chiffre	%	Chiffre	%	
Produits									
Ecologies	6'000'000	8.80%	6'250'000	7.01%	6'500'000	7.13%	6'500'000	6.81%	25'250'000
Produits de location	9'062'920	8.70%	9'313'920	8.64%	9'989'920	8.67%	7'000'000	7.44%	24'756'760
Autres produits d'exploitation	500'000	0.56%	500'000	0.56%	500'000	0.55%	500'000	0.53%	2'000'000
Recettes de la formation continue	1'250'000	1.44%	1'500'000	1.68%	1'750'000	1.92%	2'000'000	2.12%	6'500'000
Recettes de la recherche	2'690'000	3.11%	2'790'000	3.12%	2'965'000	3.26%	3'140'000	3.34%	11'580'000
Subsides des projets	3'250'000	37.56%	3'900'000	39.27%	3'750'000	41.12%	3'900'000	41.43%	14'400'000
Subvention Confédération ICI - SER	18'500'000	21.38%	18'500'000	20.76%	18'000'000	18.24%	18'000'000	18.12%	73'000'000
Subvention Etat de Genève DP *	15'100'000	17.46%	15'100'000	17.04%	15'100'000	16.88%	15'100'000	16.14%	60'750'000
Accord Interacademical Universitaire	800'000	0.82%	800'000	0.86%	800'000	0.88%	800'000	0.85%	3'200'000
Subventions publiques	34'488'806	39.65%	34'488'806	39.70%	33'988'806	37.27%	33'988'806	36.11%	136'955'224
Sous-total	83'292'726	98.25%	86'442'726	98.99%	89'192'726	97.81%	92'128'806	97.87%	207'056'984
Dissolution du fonds d'investissement Bâtiment La Tourelle	30'121	0.03%	30'121	0.03%	30'121	0.03%	30'121	0.03%	120'484
Dissolution du fonds d'investissement Maison de la Paix	3'213'614	3.71%	2'656'287	2.98%	1'970'373	2.18%	1'970'373	2.09%	9'810'647
Total des produits	86'536'461	100.00%	89'129'134	100.00%	91'193'220	100.00%	94'129'300	100.00%	360'989'115
Charges									
Charges de personnel	3'257'952	37.87%	3'379'822	37.88%	3'433'683	37.88%	3'408'711	37.09%	134'691'628
Fournitures et charges de bureau	200'000	0.23%	200'000	0.22%	200'000	0.22%	200'000	0.22%	800'000
Documentation et abonnements	999'750	1.16%	997'750	1.12%	997'750	1.10%	997'750	1.09%	3'993'000
Charges d'informatique	906'500	1.05%	906'500	1.02%	906'500	1.00%	906'500	0.99%	3'626'000
Loyers, charges et entretien immeubles	2'600'640	3.02%	2'549'936	2.89%	2'549'640	2.80%	2'550'936	2.77%	10'252'152
Entretien et réparation des immobilisations	7'000	0.01%	7'000	0.01%	7'000	0.01%	7'000	0.01%	28'000
Frais représentation et relations extérieures/communications	1'000'000	1.16%	950'000	1.08%	900'000	0.99%	850'000	0.92%	3'700'000
Frais académiques particip. activités ext.	430'000	0.50%	530'000	0.59%	430'000	0.47%	530'000	0.58%	1'820'000
Bourses et entrées étudiants	3'700'000	4.30%	3'900'000	4.37%	4'000'000	4.40%	4'000'000	4.25%	15'600'000
Honoraires et prestations de service	205'000	0.24%	205'000	0.23%	205'000	0.23%	205'000	0.22%	820'000
Primes d'assurance	118'500	0.14%	118'500	0.13%	118'500	0.13%	118'500	0.13%	474'000
Frais de port et communications	250'000	0.29%	250'000	0.28%	250'000	0.27%	250'000	0.27%	1'000'000
Frais divers	50'000	0.06%	50'000	0.06%	50'000	0.06%	50'000	0.05%	200'000
Subventions redistribuées (SNIS)	2'466'279	2.87%	2'466'279	2.78%	2'466'279	2.71%	2'466'279	2.68%	9'865'116
Amortissement des immobilisations corporelles	739'782	0.86%	6'750'044	7.59%	6'536'292	6.95%	6'174'498	6.63%	24'858'676
Amortissement des immobilisations incorporelles	605'000	0.70%	585'000	0.66%	565'000	0.62%	545'000	0.59%	2'300'000
Dépenses des projets	3'250'000	37.70%	3'900'000	39.21%	3'750'000	41.25%	3'900'000	42.42%	14'400'000
Total des charges	86'007'063	100%	89'265'261	100%	90'917'644	100%	91'938'604	100%	358'128'672
Résultat d'exploitation	529'398	-	(136'127)	-	275'576	-	2'190'696	-	2'859'543
Produits financiers	500		500		500		500		2'000
Charges financières	(2'793'327)		(2'750'648)		(2'740'587)		(2'672'921)		(10'957'483)
Résultat financier	(2'792'827)	-	(2'750'148)	-	(2'740'087)	-	(2'672'421)	-	(10'955'483)
Résultat ordinaire	(2'263'429)	-	(2'886'275)	-	(2'464'511)	-	(481'725)	-	(8'095'940)
Charges exceptionnelles	-		-		-		-		-
Produits exceptionnels	-		-		-		-		-
Résultat exceptionnel	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat de l'exercice	(2'263'429)	-	(2'886'275)	-	(2'464'511)	-	(481'725)	-	(8'095'940)
Fonds propres reportés	-		(2'263'429)		(5'149'704)		(7'614'215)		-
Fonds propres	(2'263'429)	-	(5'149'704)	-	(7'614'215)	-	(8'095'940)	-	(8'095'940)
Réserve latente sur immeubles (**)	18'526'444		18'526'444		18'526'444		18'526'444		18'526'444
Fonds propres avec réserve latente	16'263'015	-	13'376'740	-	10'912'229	-	10'430'504	-	10'430'504

(*) Montants de la subvention à confirmer

(**) Nouvelle évaluation de l'ensemble du parc immobilier effectué le 31.08.2016

Annexe 4 : Liste d'adresses des personnes de contact

Département de l'instruction publique, de la culture et du sport Présidence et Secrétariat général	<p>Madame Anne Emery-Torracinta Conseillère d'Etat</p> <p>Adresse postale : Rue de l'Hôtel-de-Ville 6 Case postale 3925 1211 Genève 3</p> <p>Tél : 022 546 69 00 Fax : 022 546 69 49</p>
Unité des hautes écoles	<p>Madame Ivana Vrbica Directrice</p> <p>Adresse postale : Quai du Rhône 12 1205 Genève</p> <p>Tél : 022 546 69 32 Fax : 022 546 69 49</p>
Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement	<p>Monsieur Rolf Soiron Président du Conseil de fondation</p> <p>Adresse postale : Institut de hautes études internationales et du développement Chemin Eugène-Rigot 2A 1202 Genève</p> <p>Tél : 022 908 57 00 Fax : 022 908 57 10</p>

Annexe 5 : Utilisation des armoiries de l'Etat de Genève

Principes généraux

- Les départements n'ont pas de logo propre. Ils utilisent tous les armoiries de l'Etat.



- L'écusson et le texte sont indivisibles.

Utilisation des armoiries de l'Etat par des entités subventionnées par le département de l'instruction publique, de la culture et du sport

Sous réserve de l'interdiction faite de l'utilisation des armoiries publiques par l'article 31, alinéa 3 de la loi sur l'exercice des droits politiques, du 15 octobre 1982 (LEDP ; A 5 05)¹, les supports de communication (affiches, affichettes, flyers, rapports d'activité et autres brochures) des entités subventionnées doivent nécessairement faire référence au soutien qui leur est apporté.

Cette référence peut se faire de 2 manières:

1. armoiries de l'Etat avec la mention "Avec le soutien de :"
2. texte seul: "Avec le soutien de la République et canton de Genève"

De préférence, on optera pour la solution 1 (armoiries).

Emplacement des armoiries ou du texte:

- pour les affiches, affichettes, flyers : en bas à droite

- pour les brochures, rapports et autres: 4^e de couverture, en bas à droite. Pour des raisons graphiques, il est possible de faire l'insertion en 2^e de couverture, en bas à droite.

La cellule communication du secrétariat général du département, par l'intermédiaire de l'unité des hautes écoles, fournit les fichiers électroniques des armoiries et valide les bons à tirer des documents sur lesquels elles sont insérées.

¹ Pour tout imprimé, illustré ou non, relatif à une opération électorale et destiné à être diffusé ou exposé à la vue du public, l'article 31, alinéa 3 LEDP stipule que « l'utilisation des armoiries publiques, y compris sur des supports électroniques, est interdite sauf pour les communications officielles » (i.e. les supports de communication émanant du Conseil d'Etat, de la chancellerie d'Etat et de leurs services).

THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVA

INSTITUT DE HAUTES ÉTUDES
INTERNATIONALES ET DU DÉVELOPPEMENT

GRADUATE INSTITUTE OF INTERNATIONAL
AND DEVELOPMENT STUDIES

Rapport des expertes

Présenté au
Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche DEFR

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

le 30 juin 2016

Patricia Pol
Maître de conférences à l'Université Paris-Est Créteil

Thérèse Gastaut
Directrice honoraire des Nations Unies

1. Introduction

1.1. Mandat d'évaluation

Selon la Convention d'objectifs pour les années 2013 à 2016 de février 2013 entre la Confédération suisse représentée par le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), et la République et Canton de Genève représentée par le Département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP) et la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement, une évaluation de la convention d'objectifs (CoB) de l'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID), a été planifiée à la fin de l'année 2015.

En novembre 2015, le SEFRI a chargé deux expertes indépendantes, Madame Patricia Pol, et Madame Thérèse Gastaut, de procéder à cette évaluation sur la base des résultats d'une auto-évaluation, mise en œuvre par le Conseil de fondation et remise en mars 2016. Le mandat prévoit que le rapport final écrit devra être livré au mandant jusqu'au 30 juin 2016 et qu'un exemplaire sera remis aux partenaires cantonaux de la convention. L'organisation du travail a été menée de manière conjointe entre les deux expertes. La visite a été préparée avec l'assistance de l'AAQ, Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité, représentée par sa directrice adjointe, Madame Geneviève Lefort.

L'évaluation devra vérifier :

- si les objectifs ont été atteints
- si les objectifs et la stratégie 2013-2016 restent pertinents pour les années à venir et émettre des recommandations
- l'adéquation entre les ressources et les objectifs, y compris dans une optique prospective et émettre, le cas échéant, des recommandations.

1.2. Déroulement de l'évaluation

Rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation donne une bonne vision du chemin parcouru depuis 2012 et du niveau de réalisation des 14 objectifs fixés par la convention. Il est bien documenté et les expertes ont reçu les informations additionnelles demandées.

La visite

Les expertes se félicitent de l'accueil qu'elles ont reçu à l'Institut et de la qualité des échanges avec tous les interlocuteurs. Les interactions nombreuses, denses et franches avec le Directeur de l'Institut, M. Philippe Burrin, ses collaborateurs, le corps professoral et les étudiants ont été importantes pour apprécier la situation actuelle de l'Institut ainsi que ses perspectives d'avenir. Les regards croisés des interlocuteurs appartenant tant au premier cercle des contacts de l'Institut qu'à ses grands partenaires extérieurs ont été également d'une grande utilité. En bref, la visite à Genève qui s'est déroulée entre le 11 et le 13 mai a apporté un complément essentiel à l'évaluation par les expertes du

rapport d'auto-évaluation de l'Institut sur sa mise en oeuvre de la convention d'objectifs 2013-2016 daté du 21 mars 2016.

1.3. Remarques générales

La visite s'est déroulée principalement dans les locaux de la Maison de la paix. Les expertes ont pu ainsi évaluer d'emblée le chemin parcouru depuis 2012 par l'institut tout en prenant concrètement conscience des perspectives de développement qu'un tel environnement peut offrir.

L'Institut a une stratégie clairement définie, celle d'un institut privé à vocation publique de recherche et d'enseignement supérieur marqué au sceau de l'excellence. Attaché à sa vocation mondiale, il est devenu une composante significative de la Genève internationale. Centré sur l'étude interdisciplinaire des relations internationales et du développement, alliant recherche fondamentale, appliquée et expertise, formant un nombre considérable de doctorants, l'IHIED a conforté un positionnement tout à fait original en Suisse, en Europe et dans le monde. Il a su mettre à profit la convention d'objectifs pour accompagner son développement. Les défis restent nombreux.

L'institut fonctionne dans un monde de changement. Après le résultat du Brexit, une période d'intense incertitude pour l'Union européenne commence. La situation de la Suisse après le vote du 9 février 2014 participe à ces incertitudes. Il reste moins d'un an pour trouver un terrain d'entente sur la libre circulation des personnes, sinon le tissu de relations avec l'UE serait remis en cause en février 2017, y compris éventuellement le traité bilatéral sur la recherche.

2. Réalisation des buts

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).

Cet indicateur est atteint, si l'on tient compte du fait qu'un professeur peut être affilié à un ou plusieurs centres ou programmes, rendant par là même la taille et le potentiel de chaque centre difficile à évaluer. 80% des professeurs sont maintenant affiliés à au moins un centre et ce chiffre est en progression. 20 nouveaux professeurs ont été ou sont en cours de recrutement depuis 2012 pour remplacer les départs et permettre une croissance des effectifs. Ce choix permet à l'Institut d'avoir ainsi un taux d'encadrement par étudiants encore plus favorable que sur la période précédente (1 professeur pour

13 étudiants). Les expertes ont pu constater que les tensions entre formation et recherche si souvent perceptibles dans les universités n'ont pas lieu d'être à l'IHIED, contribuant par là même à une forte densification des compétences pédagogiques et scientifiques.

Le Conseil et la direction se sont donnés les moyens pour atteindre cet objectif prioritaire en mettant en place une politique dynamique de recrutement et d'organisation du travail du corps professoral.

La politique de recrutement est basée sur la définition de profils de poste et de critères de recrutement clairement identifiés et partagés par toute l'équipe de professeurs en place. Les profils de postes publiés depuis 2012 ont bien pris en compte les thématiques prioritaires de l'Institut tout en laissant place à de nouvelles potentialités, notamment géographiques. Les critères de recrutement sont transparents et communiqués dans le cadre d'un concours de recrutement international. En parfaite cohérence avec le profil de l'Institut, ils allient des compétences disciplinaires attestées, une expertise géographique conciliable à l'existant mais ouverte pour couvrir les principales régions du monde et une capacité de dialogue et de coopération interdisciplinaire. Les commissions de recrutement ont la particularité de regrouper des représentants de chaque département précisément pour conforter également l'interdisciplinarité.

L'organisation du travail des professeurs permet de combiner une affiliation à un département et un centre ou un programme et d'effectuer une partie de l'enseignement dans les masters interdisciplinaires. Cette bi-appartenance est destinée à favoriser un dialogue interdisciplinaire indispensable pour maintenir l'avantage comparatif de l'IHEID sur la scène nationale et internationale.

Les expertes souhaitent préciser qu'au-delà de l'indicateur quantitatif proposé par la Convention d'objectifs, densifier les compétences de l'Institut doit rester un objectif majeur pour l'avenir. L'IHEID, de taille relativement petite, reste en effet confronté à un double défi. D'une part, il s'agit de construire une excellence interdisciplinaire à partir d'un ancrage disciplinaire suffisamment fort pour être crédible sur le plan académique et scientifique tant en Suisse qu'en Europe et dans le reste du monde. D'autre part, cette excellence académique doit s'accompagner d'un bon équilibre entre une recherche académique et une recherche appliquée dont les professeurs insistent pour qu'elle ne s'apparente pas à des activités de seule expertise ou de consultance.

Les interlocuteurs rencontrés sont tous très attachés à défendre les piliers disciplinaires pour porter au plus haut niveau les masters, les centres et les programmes de recherche interdisciplinaires. Les expertes proposent que le nouvel indicateur prenne davantage en compte les synergies possibles entre les activités des professeurs dans les centres et dans les départements.

L'objectif 1 est atteint.

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

Le nombre d'étudiants est resté relativement stable pendant toute la période. Après une légère hausse entre 2012-2013 (777) et 2014-2015 (851), on constate une légère baisse en 2015-2016 (836). La répartition entre le niveau master (60%) et le niveau doctorat (40%) est un facteur d'attractivité important et de cohérence pour construire cet institut de formation et de recherche d'excellence positionné sur la formation des élites internationales. Conformément aux objectifs fixés par la direction qui souhaite que l'Institut ait un véritable rayonnement international, plus d'un étudiant sur deux ne provient plus d'Europe. La part des étudiants européens est en baisse (53 à 48%) et cette baisse qui concerne aussi l'Afrique (de 6 à 4%) se fait au profit de l'Asie (17 à 24%). L'Amérique du nord et l'Amérique latine n'ont pratiquement pas connu de changement (25 à 24%).

La progression demandée de 30 à 40% n'a donc pas eu lieu puisque les effectifs ont finalement augmenté de 7%. La croissance des candidatures a pourtant été importante entre 2012 (1631 candidats) et 2014 (2135) et, malgré la baisse observée en 2015, les commissions de recrutement ont eu à se positionner sur plus de dossiers de candidats qu'en 2012.

La principale raison évoquée par la direction est la nécessité de privilégier avant tout la qualité et de ne retenir de ce fait que des candidats aux profils excellents, ces derniers étant sélectionnés uniquement sur dossier.

La direction a insisté pour que l'on analyse la pertinence de cet indicateur au regard du contexte de 2012 fortement marqué par le conflit avec l'UNIGE. Le rapport d'évaluation de la convention d'objectifs 2008-2011 soulignait en effet une différence nette de niveau des coûts comparés de l'IHEID à d'autres institutions suisses, plaçant l'Institut dans une position tout à fait privilégiée. Proposer un indicateur de croissance des effectifs étudiants était alors un moyen d'apaiser la situation.

- 2. Taux d'admission

Le taux d'admission (ou taux de sélectivité) a légèrement augmenté par rapport à 2012 et se situe à la limite supérieure de l'objectif fixé par la Convention (35%) pour la rentrée 2015-2016. Il est intéressant de remarquer qu'alors que les candidatures sont les plus nombreuses pour l'année universitaire 2014-2015 (2135), le taux d'admission est le plus faible (29%) confirmant par là-même la volonté affirmée de la direction de privilégier la qualité des étudiants (en tout état de cause de leurs dossiers) sans donner aucune consigne de croissance ou de critères de répartition (genre, origine géographique) aux commissions de professeurs qui, par programme d'études, participent à l'analyse et à la sélection des dossiers de candidature.

- 3. Taux d'inscription

Le taux d'inscription n'a pas atteint l'objectif fixé qui était de dépasser celui de 2012 (56%) conformément à l'objectif d'augmentation du nombre d'étudiants. En fait, près d'un admis sur deux ne choisit pas l'IHEID et cette situation s'est donc légèrement amplifiée même si elle reste meilleure que la moyenne des écoles de l'APSIA aux dires de la direction. Les candidats choisissent l'IHEID pour son excellence académique mais aussi parce qu'il est à Genève. Les candidats qui font de plus en plus de candidatures multiples peuvent avoir décidé de choisir un autre institut mais aussi une autre ville à perception de qualité égale et malgré le suivi assuré par les équipes de l'Institut pour relancer, informer et convaincre les admis de choisir l'IHEID.

Le soutien financier que l'Institut peut accorder est aussi un facteur d'attractivité élevé. Or 2013 et 2014 ont été des années de diminution des bourses à temps plein ou à temps partiel, retrouvant son niveau le plus fort pour l'ensemble des inscrits seulement en 2015 (soit 25% des étudiants). Toute augmentation future dépendra des capacités de l'Institut à générer des ressources propres.

Les expertes estiment que la question de la croissance des effectifs étudiants reste d'actualité pour les années à venir, en particulier au niveau master. Dans ce secteur des relations internationales et du développement plus que jamais d'actualité et en pleine croissance, l'Institut a-t-il atteint sa capacité de croisière ou doit-il élargir progressivement sa base de recrutement pour tenir son rang au niveau mondial ? Les expertes encouragent l'Institut à s'interroger sur l'opportunité d'une stratégie de croissance des effectifs et sur la possibilité de compléter le processus de recrutement par des entretiens de sélection afin d'améliorer les taux d'inscription.

L'objectif 2 n'est pas atteint

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 les 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

L'Institut a atteint sa cible pour 2015 à savoir la réalisation de 75% de la convention avec l'UNIGE. La situation a considérablement évolué depuis 2012. Avec la signature de la nouvelle convention en février 2016, une nouvelle étape a été franchie. A partir de l'automne, les étudiants seront immatriculés par l'Institut et non plus par l'Université. Il n'y a donc plus d'obstacles à une relation apaisée et coopérative. Le partage des disciplines est clarifié, étant entendu que l'Université continue à couvrir la dimension

internationale de ses champs d'enseignement et de recherche. L'Institut pour sa part est spécialisé dans la dimension internationale des sciences sociales. L'accès au master IHEID des étudiants ayant obtenu le bachelor de l'UNIGE reste la cause d'une certaine frustration pour l'Université qui le trouve limité. A ce point, les deux entités se sont expliquées sur le sujet. Sur le plan formel, la relation est donc stabilisée et le répertoire qui gère la collaboration inter-institutionnelle se réunit régulièrement.

Les expertes estiment que deux aspects méritent néanmoins une réflexion approfondie. Il s'agit d'abord sur le plan pratique d'encourager l'Institut, instance autonome, à développer des liens toujours plus forts et plus visibles avec l'Université. Les responsables de la Genève internationale et des centres conjoints n'ont pas été sans noter une certaine retenue dans les relations entre les deux entités. Cela n'a pas lieu d'être. Aujourd'hui, leurs fonctions respectives comme la différence entre leurs corps étudiants sont bien connues. A l'Institut, 50% d'étudiants sont des étrangers alors que le corps étudiant de l'Université vient en majorité de Suisse romande. La période de transition terminée, la complémentarité a remplacé ce qui fut conçue par certains comme une rivalité. Le résultat à atteindre doit rester la recherche d'un partenariat renforcé respectueux des identités respectives.

Il s'agit en deuxième lieu des centres conjoints qui sont la preuve de l'efficacité du bon travail fait en commun. Ils aboutissent à des masters conjoints. Certes le dévouement des professeurs de part et d'autre a contribué à ce succès, mais les expertes ont pu également constater le dynamisme de ces centres au niveau de leurs dirigeants, leurs programmes et leurs étudiants ainsi que de leur rayonnement auprès des acteurs internationaux travaillant dans leurs domaines respectifs.

L'Académie de droit international humanitaire et de droits humains (Geneva Academy) existe depuis 2002. Elle a permis de regrouper les forces de toutes les composantes travaillant sur ces thèmes centraux de la Genève internationale et d'éviter ainsi les doublons. Les étudiants suivent des cours professés dans les deux institutions. Trois diplômes sont obtenus: LL.M. d'un an pour 40 étudiants, un master pour des professionnels (15-20) et un master normal (25-30).

Le Centre d'enseignement et de recherche en action humanitaire (CERAH) a principalement un public de professionnels qui ont une expérience de cinq à dix ans avec 25 étudiants en Master et 15 personnes en "Certificates of Advanced Studies" (CAS). Le Centre a une démarche originale, mêlant le présentiel à l'enseignement à distance, qui s'adapte bien à sa clientèle vouée au travail sur le terrain. Ainsi le "Massive online open courses" ou MOOC qu'il a créé permet aux personnes en poste à l'étranger de suivre les cours et le cas échéant de se préparer à une formation en présentiel qui reste le mode d'enseignement préféré. Genève étant le siège international de l'humanitaire le Centre profite d'interactions avec des experts chevronnés. Ses relations avec les organisations internationales sont nombreuses, soit qu'elles participent à la gouvernance du Centre comme le CICR et Médecins sans frontières soit qu'elles prêtent le concours de professeurs ou facilitent le recrutement d'étudiants.

Le Centre sur le règlement des différends (MIDS) établi en 2008 croît chaque année. Avec une quarantaine d'étudiants de 36 nationalités il jouit d'une excellente réputation, due à la qualité des professeurs et au traitement à la pointe du savoir d'un sujet à la mode, celui de l'arbitrage. Son budget est généreusement alimenté au deux tiers par les taxes d'inscription.

Ces centres conjoints méritent d'être renforcés. Etant donné leur importance pour l'approfondissement et le transfert des connaissances, les expertes recommandent

qu'un indicateur leur soit consacré dans la prochaine Convention d'objectifs en termes de nombres d'étudiants et d'auditeurs.

Enfin inspiré par l'exemple des centres conjoints, les expertes recommandent l'étude par l'Institut et l'UNIGE d'autres synergies afin de développer de nouvelles formes de collaboration, par exemple dans le domaine de la santé.

- 2. Nombre de partenariats avec d'autres institutions académiques

Le SNIS contribue à organiser les relations de l'Institut avec la communauté académique suisse. Ce sujet est traité à l'objectif 4.

La cible de 29 partenariats académiques a été dépassée puisque leur nombre est de 42. Les expertes sont impressionnées par ces partenariats en particulier ceux en Europe occidentale et en Amérique du Nord, y compris le nouvel accord avec le Jackson Institute de l'Université de Yale. L'heure est à leur mise en oeuvre.

Bien que les partenariats soient déjà nombreux, les expertes recommandent de chercher à élargir le réseau académique avec l'Afrique qui comprend pour le moment des universités en Afrique du sud, Egypte, Ghana et Sénégal. Ceci contribuerait à la réalisation de l'objectif stratégique de l'Institut consistant à renforcer les capacités académiques des pays les moins favorisés. Il serait particulièrement approprié d'établir des liens avec des universités se situant dans des villes sièges des Nations Unies qui ont la même ambition que l'Institut d'être des interlocuteurs privilégiés des organisations internationales. Une université à Addis-Abeba, siège de l'Union africaine et de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique serait particulièrement indiquée. Les contacts à ce sujet seraient d'ailleurs facilités par la présence à la tête de cette dernière institution d'un membre du Conseil de fondation, M. Carlos Lopes, Secrétaire général adjoint des Nations Unies. L'autre capitale présentant un intérêt particulier pour l'Institut est Nairobi, le Kenya étant le seul pays du Sud accueillant le siège d'un programme onusien à savoir le Programme des Nations Unies pour l'Environnement. Les efforts risquent cependant d'être freinés du fait de problèmes sécuritaires, un accord impliquant la mobilité des étudiants entre universités. Pour s'acquitter des frais d'écologie, il faudrait s'efforcer de mettre en place un réseau de sponsors. Une autre bonne orientation que l'Institut s'est fixé consiste à recruter des professeurs spécialistes de l'Afrique et auteurs de recherches sur le continent.

Les expertes encouragent la poursuite des liens de l'Institut avec l'"Academic Council on the United Nations System" (ACUNS) et sa participation à la réunion annuelle qui se tient à la mi juin. L'Institut pourrait examiner l'hypothèse d'accueillir cette manifestation dans l'avenir.

Enfin, les partenariats gagneraient à s'inscrire dans une politique internationale de l'Institut encore plus affirmée. Les expertes encouragent celui ci à formaliser sa stratégie de coopération ce qui facilitera autant l'évaluation des résultats que l'identification des risques, des lacunes et des opportunités à saisir.

L'objectif 3 est atteint.

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

Le plan d'action n'a pas été mis en place et l'évaluation externe indépendante a pris un an de retard. L'audit réalisé par le SEFRI en octobre 2013 a clairement montré la nécessité de trouver une base juridique satisfaisante et des négociations sont en cours.

Les expertes tiennent à préciser que l'ensemble des interlocuteurs rencontrés s'entend à reconnaître le rôle stratégique du réseau pour structurer des partenariats avec la Genève internationale d'une part, mais aussi entre les institutions de Genève et le reste de la Suisse. Une « genevoiserie » tout à fait appropriée, semble-t-il, pour « suissiser » ce réseau. Tout le monde s'accorde donc à reconnaître que le réseau fonctionne bien dans son rôle de financement de projets de recherche destinés à créer des synergies entre deux mondes qui ne communiquent pas suffisamment. Cette petite entité, qui finance, de manière plus sélective que le Fonds national de la science (8 à 9 projets par an dont le tiers pour l'IHEID et UNIGE), offre en Suisse, une forme de label de partenariat scientifique avec la Genève internationale.

A l'heure où l'incertitude demeure sur les relations entre la Suisse et l'Union Européenne et de ce fait la pérennité du financement des programmes européens, les expertes encouragent les parties à trouver la base juridique adéquate ainsi que les modalités de l'ancrage du financement du SNIS dans la prochaine convention d'objectifs.

L'objectif 4 n'est pas atteint.

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

Les expertes ont été reçues par le Directeur général de l'Office des Nations Unies à Genève, M. Michael Möller, accompagné de collaborateurs en charge des affaires politiques, de l'information, de la Bibliothèque et du projet de changement de perception. M. Möller qui représente le Secrétaire général des Nations Unies est de ce fait le *prima inter pares* parmi la vingtaine de chefs d'institutions spécialisées, fonds et

programmes ayant leur siège à Genève. Il n'a pas de pouvoir hiérarchique sur leurs dirigeants, mais il donne le ton à cette concentration inégalée d'acteurs internationaux. Le rencontrer a ainsi permis de faire un tour d'horizon.

Pour le Directeur général, l'Institut est bien intégré fonctionnellement à la Genève internationale et pour utiliser son expression "fait partie du territoire".

La première interrogation touchait au rôle que l'Institut a vocation à jouer comme un interlocuteur académique privilégié des Nations Unies à Genève dans un espace mondialisé et digitalisé. L'autout que constitue la proximité géographique était-il remis en cause? Tous les interlocuteurs ont répondu non, soulignant que la présence physique, les face à face et les interactions quotidiennes restaient éminemment importantes, créant empathie et confiance. L'impact de l'Institut en est multiplié.

Participant à cet atout de proximité est la Maison de la paix. La Maison est l'objet du narratif de l'objectif 7. Ici il suffit de dire que les représentants de la Genève internationale la voit comme un point de ralliement hors les murs des sièges des organisations internationales de plus en plus sécurisées et difficilement accessibles aux personnes non accréditées.

Essentiel pour faire vivre la Maison sont les multiples manifestations publiques organisées par l'Institut soit seul soit en coopération avec les trois centres d'affaires internationales soutenus par la Confédération et mentionnés à l'objectif 7. Ces programmes traitent des sujets d'actualité qui sont à l'ordre du jour de la Genève internationale. Ils couvrent les chantiers de la paix et la sécurité internationales (par exemple les combattants terroristes étrangers ou la prévention de l'extrémisme violent), le développement durable (débats organisés sur l'Accord de Paris sur les changements climatiques ou le Programme 2030 pour le développement durable) et les droits de l'homme (notamment les activités du programme genre ou celles relatives à la juridiction pénale internationale). Participent à ces débats des professeurs de l'Institut, de hauts fonctionnaires du système des Nations Unies, des personnalités internationales de passage, des représentants de la Suisse et des missions diplomatiques ainsi que de la société civile et du secteur privé. Au delà des étudiants, le public comprend des fonctionnaires internationaux, des diplomates et toute personne intéressée, contribuant ainsi à rapprocher la Genève internationale de la population genevoise.

Au sujet de l'enseignement, l'Institut fait appel régulièrement au personnel de la Genève internationale comme chargés de cours et prend en compte dans ses programmes les thématiques des Nations Unies, notamment le Programme 2030 pour le développement durable. L'Institut n'a pas vocation à être le laudateur des organisations internationales et conformément à la liberté académique, il sait faire preuve d'esprit critique à leur égard. Les expertes estiment que cette distance intellectuelle contribue à la crédibilité académique et constitue aussi une dimension importante pour assurer le respect réciproque.

Au niveau de la recherche, les liens entre les centres de recherche de l'Institut et la Genève internationale se sont étendus notamment par le biais de coopération entre responsables d'activités opérationnelles et chercheurs. Les séminaires de recherche appliquée peuvent porter sur des sujets qui préoccupent les Nations Unies et méritent plus qu'un simple rapport. L'Institut pourra continuer à utiliser cette valeur ajoutée qui est la sienne d'institut universitaire de recherche avec dimension appliquée. Les centres conjoints ont établi des relations étroites avec des instances onusiennes comme OCHA ou l'OMS et des instances indépendantes comme le CICR. Enfin, la proximité est un facteur d'attractivité pour les étudiants et plus particulièrement les doctorants qui travaillent sur des sujets liés aux organisations internationales.

Les "Memorandum of understanding" entre l'Institut et les organisations internationales se sont multipliés. A l'heure actuelle au nombre de 14, ils contribuent à ancrer formellement une coopération préexistante en en définissant le cadre et la structure. Ils sont significatifs sans être cependant essentiels. Ils favorisent en particulier la coopération pour la formation continue et l'obtention de stages par les étudiants. Ces stages non rémunérés sont néanmoins recherchés par les étudiants du monde entier comme offrant une "fenêtre" sur l'ONU. L'Office est prêt à en accueillir de plus nombreux.

Le Directeur général a l'intention de poursuivre sa politique visant à faire prendre conscience aux entités internationales à Genève de l'outil très utile que constitue l'Institut.

Le dynamisme actuel des relations correspond à un besoin mutuel, les organisations internationales souhaitant s'ouvrir à la jeunesse. L'Institut de son côté doit poursuivre son positionnement en approfondissant ses recherches et contacts sur les grands enjeux internationaux traités par la Genève internationale. Les expertes estiment qu'à cette fin, l'étroite coordination qui existe avec les autorités fédérales et cantonales reste essentielle. Un moment de choix sera le début de l'année 2017 quand le nouveau /la nouvelle Secrétaire général/e définira les paradigmes de son mandat.

Les expertes recommandent que l'Institut révise son plan d'action concernant la Genève internationale tenant compte des leçons du passé, des bonnes pratiques et des enjeux du futur.

L'objectif 5 est atteint.

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 (PPP)

Vis à vis des pouvoirs publics, l'Institut a été le partenaire privé dans la démarche qui a permis la construction de la Maison de la paix. Cette initiative qui appartient maintenant au passé comportait des risques. Elle a été un succès.

Le financement issu de PPP devra se poursuivre. S'agissant de la maison des étudiants, l'avenir est assuré, les revenus nets étant destinés à l'aide financière aux étudiants. Quant au financement de chaires et de bourses par des sources privées, il est assuré pour des périodes de 5 à 10 ans. Selon les partenaires privés, ces PPP ont profité d'un Institut en pleine renaissance avec un nouveau directeur animé d'une vision et porteur d'un récit et qui leur proposait de participer à une aventure. Le financement annuel qui en a résulté a été jusqu'à présent plus que satisfaisant.

Le défi tient dans la pérennisation du financement privé. Partout dans le monde, celui-ci est aléatoire. Néanmoins en Suisse, pays à haut revenu avec une tradition bien établie de philanthropie, on peut tabler sur la poursuite des financements privés. L'Institut qui a acquis un savoir faire en la matière devra donc continuer à démarcher activement les partenaires potentiels. Une piste à explorer serait de se rapprocher dans ce contexte du World Economic Forum.

Pour continuer à se développer comme institution universitaire à vocation mondiale, l'Institut doit pouvoir continuer à compter sur l'appui des autorités publiques suisses, y compris financier. Les expertes sont convaincues qu'une condition pour le succès des PPP tient dans l'engagement pérenne de la part de l'Etat et du Canton d'un appui financier d'un montant critique du budget total.

L'objectif 6 a été atteint.

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.

Indicateur

- 1. Taux de réalisation de la Maison de la paix

L'Institut jouit d'une grande autonomie sur le plan de la gestion financière. Par exemple il a la compétence pour décider du montant des taxes de cours. Cela s'accompagne de risques mais aussi permet de développer une politique audacieuse en matière de financement comme en témoigne sa stratégie immobilière envisagée comme source de revenu.

Le plan de départ pour la Maison de la paix était de construire quatre bâtiments en forme de pétale avec un financement fait de subventions publiques, de fonds privés et d'un emprunt. Suite au succès des travaux, le Conseil de fondation après de longues discussions, des études du marché immobilier et une carte des risques, a décidé d'utiliser l'ensemble du terrain pour bâtir deux pétales supplémentaires avec un financement privé. Il s'agissait d'un pari sur l'avenir qui a été couronné de succès. En 2014, l'Institut a emménagé dans la Maison de la paix, y disposant d'un espace agrandi de 50% et d'une qualité que tous les interlocuteurs décrivent comme bien supérieure aux bâtiments antérieurs.

- 2. Taux de réalisation d'un système de gestion du parc immobilier

L'Institut qui est une fondation de droit privé peut posséder des biens fonciers qui lui donnent la possibilité de développer des revenus propres.

Afin de se donner une solide assiette financière et pour compléter l'apport des finances publiques, l'Institut s'est constitué une fortune immobilière.

Trois centres soutenus par la Confédération sont locataires de l'Institut pour 10 ans, à savoir le Centre pour le contrôle démocratique des forces armées, le Centre international de déminage humanitaire et le Centre de politique de sécurité. S'y trouvent également le Small Arms Survey et d'autres entités travaillant sur les questions de sécurité. La cohabitation au sein de la Maison de la paix est très utile pour les étudiants qui peuvent fréquenter ces entités ou y être stagiaires.

L'installation des centres en voisins va plus loin que celui d'un apport financier et intellectuel à l'Institut. En fait, cette situation valorise le parc immobilier dans son ensemble en le plaçant sous une seule bannière, celle de la paix.

Le système de gestion du parc immobilier a ainsi contribué à un succès, faire de la Maison de la paix le label genevois (dans le sens de "branding") de la paix. Grâce à

l'expertise diversifiée qui s'y trouve réunie et à la richesse de ses programmes et de ses événements, la Maison est devenue une plate-forme, un pupitre, un thinktank où s'élaborent des stratégies internationales pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain. L'un des inspirateurs du concept, M.Theodor Winkler, Directeur du Centre pour le contrôle démocratique des forces armées, déclarait le 15 juin 2016 à la clôture du International Strategy Forum qu'il envisageait aussi la Maison comme "a centre for action, a rapid reaction mechanism for peace".

L'Institut a réussi à faire que l'image de la Maison de la paix le dépasse lui même et s'identifie non pas tant à des organisations qu'à l'esprit qui les anime. Dans ces conditions, les expertes félicitent l'Institut pour son système d'exploitation du parc immobilier et l'invite à le poursuivre.

L'objectif 7 est atteint.

B. Objectifs de qualité

Objectif 8

- *Continuer d'offrir au niveau du master et du doctorat un enseignement bilingue en 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.*

Indicateur

- 1. Taux de satisfaction des étudiants vis à vis de la qualité de l'enseignement

Les expertes ont noté que la logique du système de formation de l'Institut en fait un espace académique unique et original. Les cours sont assurés par un corps professoral équilibré entre des enseignants-chercheurs reconnus dans leur discipline et des chargés de cours venant du terrain des relations internationales et du développement, également reconnus dans leur domaine de compétence. Cet équilibre est particulièrement manifeste dans la construction des deux formations interdisciplinaires (master et doctorat) perçues par les étudiants rencontrés comme plus 'pratiques' que les masters disciplinaires davantage irrigués par la recherche.

La satisfaction des étudiants est élevée si l'on s'en tient aux résultats des questionnaires d'évaluation des enseignements qu'ils doivent réaliser pour chacun des cours. Ils souhaiteraient toutefois bénéficier d'un meilleur retour n'étant pas certains que leurs évaluations soient bien prises en compte.

La satisfaction des étudiants est également bonne en ce qui concerne les conditions de travail exceptionnelles dont ils bénéficient et qui contribuent grandement à assurer 100% de réussite. Peu d'étudiants par cours, excellents taux d'encadrement, disponibilité du corps professoral, lien étroit avec la Genève internationale, fortes possibilités de réseautage notamment grâce aux nombreuses conférences organisées à la Maison de la paix, stages. Tout est mis en œuvre pour que le passage à l'IHEID marque à vie les étudiants et que les diplômés puissent prétendre à des carrières

internationales diverses, évolutives, dans des fonctions d'encadrement supérieur ou de recherche.

La charge horaire de travail toutefois ne les met pas toujours dans les meilleures conditions pour prendre la distance nécessaire pour se forger un esprit critique. Les expertes encouragent la direction et les professeurs à continuer à être attentifs à cette question.

Les défis du bilinguisme ne sont pas simples à traiter. La direction en est tout à fait consciente et a mis en place une politique plus incitative que volontariste (obligation d'apprendre le français mais pas de réussir le test pour obtenir le diplôme, encouragement à parler et écrire dans sa langue). La grande majorité des cours reste en anglais (90%) et rien ne laisse prévoir que cela puisse changer. Force est de constater que le français continue à perdre du terrain. Les interlocuteurs rencontrés (étudiants et professeurs) ne perçoivent pas l'existence d'une politique linguistique affirmée et affichée alors même qu'ils soutiennent la nécessité de maintenir une pluralité de systèmes de pensée. Dans l'hypothèse où ce « tout anglais » pourrait nuire au positionnement international de l'Institut, les expertes proposent de prendre en compte un indicateur tel que le pourcentage de diplômés ayant réussi le test de français, ou un pourcentage minimum de cours et de conférences en français.

- Taux d'emploi 12 mois après l'obtention du diplôme de master

L'insertion professionnelle des diplômés de master semble très élevée mais les expertes souhaitent faire part de leur étonnement lié au manque de fiabilité des résultats du sondage annuel. Persuadées que l'attachement des diplômés à l'Institut était fort, les expertes avaient émis l'hypothèse que les anciens seraient enclins à répondre naturellement aux enquêtes. Certes, la direction est consciente de cet état de fait et annonce une refonte de l'enquête pour la prochaine convention. Il serait en particulier tout à fait intéressant d'avoir des données comparatives sur les parcours des diplômés de masters et de doctorats disciplinaires et interdisciplinaires.

L'objectif 8 est atteint.

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

Cet indicateur est largement atteint puisque l'on constate un doublement des montants reçus entre les périodes 2009-2011 et 2013-2015. L'Institut propose une structure de soutien (veille, aide au montage de réponse à des appels d'offre et

gestion de projets) très appréciée par les équipes. Toutefois, les expertes s'interrogent sur les possibilités de croissance voire même la stabilité de ces financements pour la période à venir. La dépendance par rapport aux fonds suisses et européens est très grande. Or les relations entre la Suisse et l'Union européenne demeurent un facteur d'incertitude majeur.

A l'heure où l'interdisciplinarité est un axe fort des politiques de recherche européenne et internationale, quels que soient les secteurs, l'enjeu pour l'Institut est bien d'apparaître comme un des leaders mondiaux d'une recherche interdisciplinaire de pointe dans le domaine des relations internationales et du développement. L'Institut est très bien placé pour avoir accès à des données de premier plan au sein de la Genève internationale pouvant lui permettre de développer des méthodologies de recherche originales. Les expertes ont bien perçu que les frontières entre la recherche fondamentale, appliquée et l'expertise pouvaient encore créer des tensions entre les départements et les centres de recherche.

L'étude de benchmark que la direction a fait mener par Academic Analytics sur la productivité bibliométrique disciplinaire de l'IHEID, révèle que l'Institut talonne des institutions comme l'Institut universitaire européen, la London School of economics ou Sciences Po, en particulier pour l'histoire, le droit et l'économie. Le rapport d'évaluation externe des centres de recherche de novembre 2015 confirme ces résultats. Ce rapport, par ailleurs, constate le rôle tout à fait positif que les tensions générées par la création des centres de recherche ont pu jouer pour décloisonner les départements et améliorer les publications destinées à des publics de décideurs. En soulignant le rôle central de l'Institut dans la montée en puissance d'un profil recherche de la Genève internationale, le rapport alerte cependant la direction de l'Institut sur les risques de compétition entre les centres, une compétition qui serait peu compatible avec une politique de recherche à long terme et une mise en commun des savoir faire pour mieux maîtriser les logiques de financement sur projets. Les expertes ont pu percevoir chez les professeurs, comme chez les étudiants que ces tensions expliquaient tout autant la volonté d'intégrer l'IHEID que la crainte d'une trop grande adaptation des formations et de la recherche aux exigences de la Genève internationale et plus largement du marché du travail. Les expertes conseillent à l'Institut de poursuivre la recherche d'une plus grande cohésion à l'intérieur des centres et de synergies entre les centres, les centres et les départements autour de véritables équipes de recherche interdisciplinaires structurées et mieux à même de se préparer pour répondre aux appels d'offre internationaux.

- 2. Taux d'application d'une grille bibliométrique

L'indicateur est réalisé depuis 2013. La grille bibliométrique est appliquée dans les procédures de renouvellement des contrats et de promotion des enseignants. Les professeurs dont le taux de publication a toujours été élevé, restent convaincus qu'au-delà de la bibliométrie et des critères retenus pour pouvoir comparer et classer des individus et des institutions, la qualité de la recherche se construit avant tout dans la pluralité et sur le long terme. Cette approche est d'autant plus indispensable pour la recherche interdisciplinaire qui n'est pas encore toujours reconnue dans le monde académique. L'Institut pourrait se saisir de cette

opportunité pour promouvoir des recherches interdisciplinaires originales dans le domaine des relations internationales et du développement.

L'objectif 9 est atteint

Objectif 10

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

Indicateurs

- 1. Montant des fonds de tiers

C'est à partir de 2013 que la proportion des fonds de tiers dans le financement de l'Institut augmente considérablement passant de 28,5% en 2012 à environ 40% à partir de 2013 (hors fonds affectés). La direction affirme vouloir poursuivre cette tendance et les expertes les encouragent dans cette voie. C'est en effet une condition déterminante pour la réussite de ce modèle d'excellence de formation postgrade qui doit prouver qu'il est capable d'optimiser l'utilisation des subventions publiques. Cette recherche de pérennité est d'autant plus importante dans le contexte d'incertitude de l'avenir de la Suisse par rapport à l'Union européenne. L'Institut doit donc s'assurer de veiller à une diversification suffisante de ses sources de financement sur fonds de tiers, publics et privés, compétitifs et non compétitifs. La confiance qu'accordent déjà plusieurs donateurs privés devrait pouvoir s'étendre notamment en faisant davantage appel au réseau des anciens élèves.

- 2. Nombre de programmes de formation continue proposés par l'Institut seul ou en collaboration

Le développement de la formation continue s'appuie sur une stratégie formalisée pour une période de 5 ans et mise en place avec l'appui d'un service dynamique regroupant une vingtaine d'emplois à temps plein. Cette stratégie est basée sur la construction d'une niche bâtie autour de la notoriété académique et professionnelle de l'Institut en proposant des programmes de formation adaptés à la forte demande dans ce secteur de développement de compétences de leadership mondial et de dialogue entre des acteurs publics et privés.

Le chiffre d'affaire a augmenté entre 2012 et 2015 en grande partie grâce à celui des programmes diplômants, plus rentables que les programmes sur mesure. Les expertes proposent de poursuivre cette dynamique de différenciation et de niche, et de compléter l'indicateur par des études de notoriété ou de satisfaction.

L'objectif 10 est atteint

Objectif 11

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

Indicateur

- 1. Taux de femmes dans les nouveaux engagements de professeurs

Les femmes représentent 26% de l'ensemble du corps professoral en 2015 mais seulement 18% du corps des professeurs, 16% dans les classes d'âge 40-65 ans (0% pour la classe d'âge 40-45). C'est donc la politique volontariste menée par le Conseil depuis l'année 2015 qui permet d'atteindre l'objectif d'égalité des chances entre les femmes et les hommes mesuré par l'indicateur proposé. Parmi les 12 professeurs assistants recrutés entre 2013 et 2015, 66% sont des femmes. Les expertes ne peuvent donc qu'encourager l'Institut à poursuivre dans ce sens tout en soulignant la nécessité impérieuse de s'assurer que sa politique contribue durablement à un rééquilibrage pour le corps des professeurs et professeurs associés.

- 2. Taux de professeurs assistants dans les nouveaux engagements de professeurs

La politique de recrutement en faveur des professeurs assistants a permis de dépasser largement l'objectif fixé puisque cette catégorie représente 50% des professeurs engagés sur la période. Les expertes encouragent l'Institut à poursuivre dans cette direction. Il s'agit également pour l'Institut de s'assurer que la politique de formation, d'encadrement et de gestion des carrières des professeurs assistants est satisfaisante et proposent qu'un indicateur soit mis en place (voir l'objectif 12).

L'objectif 11 est atteint.

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

Le personnel académique est international avec une proportion modeste de professeurs de nationalité suisse. S'agissant du personnel administratif, il est largement transfrontalier avec une bonne part de Français.

Un aspect qui désoriente les étudiants consiste dans le fait que beaucoup de textes administratifs sont en français alors qu'ils s'adressent à un public majoritairement anglophone. Cet aspect des relations à l'intérieur de l'institution mériterait d'être amélioré.

Les collaborateurs profitent du nouveau bel espace de l'Institut. La politique de travail en "open space" a été accueillie avec scepticisme, comme c'est le cas ailleurs durant la période de transition.

Les assistants d'enseignement sont dans une situation de plus grande vulnérabilité que les autres collaborateurs. En fonction des professeurs avec lesquels ils travaillent, les assistants enseignent une ou deux fois par année ou par semestre. Les assistants sont évalués par les étudiants mais les résultats ne leur sont pas communiqués. En fait, ils pourraient le demander mais ce n'est pas l'usage. Les procédures les concernant gagneraient à être formalisées. Les expertes recommandent la création d'un indicateur consacré aux assistants d'enseignement dans la prochaine convention d'objectifs.

S'agissant de la vie institutionnelle, la relation avec les étudiants se doit d'être participative. Selon des représentants des étudiants, leur inclusion pourrait être améliorée par plus de participation et de transparence. Ceci leur permettrait de fonctionner de façon pro active et non seulement en mode réactif. La direction estime que les comités auxquels participent et assistent les étudiants répondent déjà à ce besoin. Il conviendrait de les utiliser à plein.

L'objectif 12 est atteint.

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

Selon l'Institut la cible de 100% a été réalisée en 2015. Un système périodique d'évaluation est utilisé pour l'ensemble de l'Institut, sur un plan individuel et structurel. Il s'agit de mécanismes essentiels mais prenants et chrono phages.

Avec son niveau de connaissances des procédures de l'Institut, les expertes ne peuvent se prononcer avec certitude sur leur rigueur et le rythme de leur périodicité. Néanmoins elles ont constaté dans leurs échanges avec les étudiants un certain manque de dialogue au sujet des évaluations faites par ceux ci de leurs professeurs. Ils regrettent que cette démarche ne s'accompagne pas d'un retour vers eux. Les professeurs de leurs cotés semblent préférer les feedbacks informels qui leur seraient plus utiles. Une réflexion sur ces questions avec la participation des parties prenantes pourrait s'avérer bénéfique.

En tout état de cause, l'Institut devra consolider le système d'assurance qualité en vue de sa future accréditation institutionnelle par la Confédération à faire avant 2022. Il conviendra alors de s'assurer que les questionnaires de satisfaction sont adaptés aux besoins de l'Institut ou sinon amendés avec l'accord des parties concernées.

Comme les autres entités universitaires, l'Institut a commencé à construire une base de données afin de se doter d'éléments fiables de "benchmarking", au niveau administratif et sur le plan académique. Cette démarche est essentielle face à la compétition

internationale. L'objectif final est bien entendu d'améliorer la performance de l'Institut grâce à un plan d'action élaboré au vu des conclusions des recherches et des comparaisons.

Les expertes recommandent qu'un indicateur du nombre de procédures d'analyse comparatives de la concurrence soit inclus dans la prochaine convention d'objectifs. Le narratif permettrait de juger de l'utilité de ce travail.

L'objectif 13 est atteint.

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

L'Institut a mis en oeuvre des actions, des procédures et des outils pour pérenniser et mesurer sa politique de développement durable dans les domaines d'action prioritaires suivants: mobilité, achats, déchets et énergie.

Des étudiants ont émis le vœu pour mieux s'approprier leur lieu d'études d'être plus proche de la nature. Les jeunes veulent "de la végétation". Le fait que la Campagne Rigot et le réseau des parcs voisins de l'Institut sont en voie de reconstitution permettra de répondre à ce besoin.

Les expertes ont noté trois autres apports de l'Institut au développement durable.

Tout d'abord en septembre 2014, il a inclus dans les cinq principes fondamentaux de sa charte qui est son document constitutionnel le respect des impératifs du développement durable. Ainsi les valeurs universelles de mieux-être, de respect des autres et de l'environnement. devront se retrouver derrière chaque geste, décision et produit.

En deuxième lieu, l'Institut a adopté comme l'un de ses thèmes d'enseignement et de recherche le Programme 2030 pour le développement durable approuvé en septembre 2015 par l'Assemblée générale des Nations Unies. Ses 17 objectifs de développement durable sont des référents de l'Institut. A ce stade très préliminaire de leur exécution, c'est un moment idoine pour contribuer à leur approfondissement et à leur application.

Enfin la Maison de la paix en tant que telle est une contribution au développement durable. Bâtie sur un site urbain défavorisé, celui de Sécheron, avec à proximité les nombreuses lignes de chemin de fer de la gare centrale de Cornavin, l'Institut a transformé le lieu en un complexe bâti selon des normes environnementales qui est un point de convergence de la Genève internationale.

L'objectif 14 est atteint.

3. Conclusions

Le résultat de l'évaluation est positif.

Le choix d'indépendance et du « small is beautiful » s'est avéré viable dans le paysage suisse, européen et international. L'Institut a vécu un nouveau moment fondateur avec son accès à l'indépendance très visiblement incarné par la Maison de la paix. La transition s'est faite avec succès et la priorité maintenant est de consolider et d'approfondir tous les acquis, dans l'esprit de coopération exigée par le contexte d'interdépendance.

L'Institut a atteint les buts définis dans la convention d'objectifs.

Seuls deux objectifs n'ont pas été atteints, le premier relatif à la croissance des effectifs étudiants (objectif 2). La question de la définition d'une taille optimale reste posée. Le deuxième objectif (objectif 4), le renforcement du Réseau suisse pour les études internationales à Genève (SNIS), est en voie de résolution.

Pour les années à venir, la stratégie 2013-2016 reste pertinente avec un effort supplémentaire à fournir en vue d'augmenter le nombre des étudiants. L'excellence étant la marque de fabrique de l'Institut, il s'agira néanmoins dans ces efforts de ne pas la sacrifier. Cette condition est d'autant plus importante que l'excellence de l'Institut est un atout majeur pour continuer à en faire un partenaire de choix de la Genève Internationale.

Les ressources sont en bonne adéquation avec les objectifs. Toutefois, dans le contexte d'incertitude en Europe et dans le monde, l'Institut est encouragé à poursuivre son analyse des risques et à élaborer des stratégies à la mesure des enjeux.

4. Recommandations

- **Au SEFRI et au DIP**

La convention d'objectifs 2013-2016 est globalement réalisée.

Les autorités fédérales et cantonales sont encouragées à poursuivre l'étroite coordination établie avec l'Institut.

La Confédération et le Canton de Genève devront poursuivre leur engagement avec l'Institut, en particulier par des subventions correspondant à un montant critique du budget global.

- **Au Conseil de Fondation et à la direction de l'Institut**

L'Institut devra conforter son profil d'excellence de formation postgrade centrée sur la dimension internationale des sciences sociales et il devra renforcer une politique de recherche de haut niveau centrée sur l'interdisciplinarité.

L'Institut étudiera les moyens d'arriver à augmenter la taille de ses effectifs étudiants.

Partant du modèle des centres conjoints, l'Institut étudiera des synergies nouvelles avec l'UNIGE.

L'Institut révisera son plan d'action concernant la Genève Internationale prenant en compte les leçons du passé, les bonnes pratiques et les enjeux du futur.

Après le succès de la Maison de la paix, l'Institut poursuivra son système d'exploitation du parc immobilier et poursuivra la diversification de ses sources de financement.

ANNEXE 5

Fondation pour l'Institut de hautes études
internationales et du développement
Genève

BILAN AU	Notes	31.12.2015	31.12.2014
		CHF	CHF
Actif			
Actif circulant			
Liquidités	4	21'600'890	17'259'871
Créances résultant de livraisons et de prestations	5	250'028	170'277
Autres créances à court terme	6	394'293	478'647
Comptes de régularisation actif	7	2'168'783	1'935'831
		24'413'994	19'844'626
Actif immobilisé			
Immobilisations financières	8	1'158'723	1'246'195
Immobilisations corporelles			
- Meubles	9	8'994'491	9'708'043
- Bâtiments Rothschild et La Tourelle	10	4'823'633	5'122'613
- Maison de la Paix et Maison des étudiants	11	203'463'182	198'418'601
- Résidence Petit-Saconnex	12	127'807	-
Immobilisations incorporelles	13	975'526	944'838
		219'543'362	215'440'290
Total actif		243'957'356	235'284'916
Passif			
Capitaux étrangers à court terme			
Dettes résultants de livraisons et de prestations	14	1'044'366	3'957'277
Dettes à court terme portant intérêt			
- Emprunts hypothécaires et crédits de construction immeubles	18	-	750'000
- Emprunts bancaires immeubles	19	96'300	117'239
Autres dettes à court terme	15	600'303	570'624
Provisions à court terme	16	651'687	194'290
Comptes de régularisation passif	17	3'963'997	4'152'001
		6'356'653	9'741'431
Capitaux étrangers à long terme			
Dettes à long terme portant intérêt			
- Emprunts hypothécaires et crédits de construction immeubles	18	115'823'909	100'394'244
- Emprunts bancaires immeubles	19	2'924'228	3'020'528
		118'748'137	103'414'772
Fonds affectés			
Réserves des fonds affectés	36.3	13'925'117	15'098'562
Fonds d'investissement			
Bâtiment La Tourelle	20	1'144'608	1'174'729
Maison de la Paix et Maison des étudiants	21	101'497'622	105'643'311
Résidence Petit-Saconnex	22	2'500'000	-
		105'142'230	106'818'040
Capitaux propres			
Capital de la Fondation		50'000	50'000
(Pertes cumulées) / Réserves facultatives issues du bénéfice			
- Bénéfices reportés / (Pertes reportées)	23	162'111	- 650'073
- Résultat de l'exercice	23	- 426'892	812'184
		- 214'781	212'111
Total passif		243'957'356	235'284'916

Fondation pour l'Institut de hautes études
Internationales et du développement
Genève

COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE

		2015	2014
	Notes	CHF	CHF
Produits			
Recettes d'écolages		6'007'356	6'772'936
Produits des ventes		56'213	41'104
Produits des prestations de service	26	711'901	802'880
Produits de location		8'135'419	5'298'310
Autres produits d'exploitation		222'613	39'258
Recettes de la recherche et financements externes Formation continue	27	2'708'053	2'283'721
Recettes de la recherche et financements externes Centres & Programmes	27	1'270'890	1'868'278
Subventions publiques	28	33'256'773	33'017'771
Subsides et mandats	28	29'516'490	27'005'484
<i>Sous-total</i>		81'885'708	77'129'742
Dissolution du fonds d'investissement Bâtiment La Tourelle	20	30'121	30'121
Dissolution du fonds d'investissement Maison de la Paix	21	3'388'768	2'000'932
Dissolution du fonds d'investissement Maison des Etudiants	21	756'921	447'857
Total des produits		86'061'518	79'696'652
Charges			
Salaires		37'234'375	36'184'436
Charges sociales	32	7'995'314	7'788'661
Autres charges de personnel	31	3'323'126	4'681'747
<i>Total charges de personnel</i>	29	48'552'815	48'654'844
Fournitures et charges de bureau		337'219	354'620
Documentation et abonnements		1'263'709	1'104'163
Charges d'informatique		627'793	1'125'945
Loyers, charges et entretien immeubles		4'342'022	4'490'173
Entretien et réparation des immobilisations		33'100	30'488
Frais repr., relations ext. et communication	30	4'128'269	4'226'106
Frais académiques particip. activités ext.		415'018	705'587
Bourses et aides aux étudiants		5'258'463	3'539'478
Honoraires et prestations de service		4'318'447	4'779'313
Primes d'assurance		166'290	128'777
Droits et taxes		- 4'569	6'255
Frais de port et communications		318'235	394'511
Frais divers		299'018	77'200
Subventions redistribuées		4'891'916	3'155'762
Amortissement des immobilisations corporelles		8'911'531	4'754'578
Amortissement des immobilisations incorporelles		579'264	647'276
Total des charges		84'438'540	78'175'076
Résultat d'exploitation		1'622'978	1'521'576
Produits financiers		10'940	35'134
Charges financières	33	- 3'234'255	- 938'108
Résultat financier		- 3'223'315	- 902'974
Résultat ordinaire		- 1'600'337	618'602
Charges exceptionnelles		-	- 65'172
Produits exceptionnels		-	133'920
Résultat exceptionnel		-	68'748
Résultat de l'exercice avant résultat des fonds affectés		- 1'600'337	687'350
Attribution	36.4	35'090'565	32'354'012
Utilisation	36.4	- 36'264'010	- 32'478'846
Variation des fonds affectés		- 1'173'445	- 124'834
Résultat de l'exercice		- 426'892	812'184