



REPUBLIQUE  
ET CANTON  
DE GENEVE

GENEVA  
GRADUATE  
INSTITUTE

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

## Convention d'objectifs 2025-2028

entre

- **La République et canton de Genève (l'État de Genève)**

représentée par

Madame Anne Hiltpold, conseillère d'État chargée du département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (le département),

d'une part

et

- **Fondation pour l'institut de hautes études internationales et du développement**

ci-après désignée **IHEID**

représentée par

Madame Beth Krasna, Présidente et Monsieur Charles Beer, Vice-président

d'autre part

## TITRE I - Préambule

### *Introduction*

1. Conformément à la loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF), du 15 décembre 2005, le Conseil d'État de la République et canton de Genève, par voie du département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse, entend mettre en place des processus de collaboration dynamiques, dont les conventions d'objectifs sont les garants. La présente convention d'objectifs est établie conformément aux articles 11 et 21 de la LIAF.

### *But des conventions d'objectifs*

2. Les conventions d'objectifs ont pour but de :

- déterminer les objectifs visés par l'indemnité;
- préciser le montant et l'affectation de l'indemnité consentie par l'État ainsi que le nombre et l'échéance des versements;
- définir les prestations offertes par l'IHEID ainsi que les conditions de modification éventuelles de celles-ci;
- fixer les obligations contractuelles et les indicateurs de performance relatifs aux prestations.

### *Principe de proportionnalité*

3. Les parties tiennent compte du principe de proportionnalité dans l'élaboration de la convention d'objectifs en appréciant notamment :

- le niveau de financement de l'État par rapport aux différentes sources de financement de l'IHEID;
- l'importance de l'indemnité octroyée par l'État;
- les relations avec les autres instances publiques.

### *Principe de bonne foi*

4. 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.

### *Fondation de l'IHEID*

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

6. Elle gère l'Institut de hautes études internationales et du développement, 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.

7. L'IHEID est un établissement postgrade bilingue d'enseignement et de recherche, accrédité par le Conseil suisse d'accréditation en 2020, qui offre également de la formation continue et de l'expertise dans le champ des relations internationales et du développement.



8. En matière d'enseignement, l'IHEID offre les programmes d'études et délivre les diplômes suivants:
  - a) Master interdisciplinaire en études internationales et développement ;
  - b) Masters et doctorats en anthropologie et sociologie ; droit international ; économie internationale ; économie du développement (doctorat seulement) ; histoire et politique internationales ; relations internationales et science politique.
9. En matière de recherche et d'expertise, l'IHEID est une institution d'excellence en sciences sociales qui mobilise une approche interdisciplinaire pour explorer les enjeux globaux, les affaires internationales et le développement en favorisant la pensée critique et créative face aux défis de notre temps.
10. En raison du rôle particulier que l'IHEID joue, notamment par ses interactions et collaborations denses avec les organisations internationales, par les partenariats qu'il déploie avec de nombreuses institutions académiques internationales d'excellence, mais surtout par la formation de générations de décideurs et leaders suisses et internationaux attachés à l'esprit de Genève, l'IHEID valorise fortement la place de la Genève internationale ainsi que le rôle du pôle académique en études internationales à Genève et, plus largement, contribue au rayonnement de la Suisse comme acteur international.

*Charte de l'IHEID*

11. L'IHEID fonde son activité sur sa Charte, adoptée par tous ses membres en 2021, qui précise la vision, la mission et les principes suivants :

Vision : pionnier dans l'exploration des enjeux mondiaux, l'IHEID est le creuset de communautés diverses favorisant la compréhension et l'engagement essentiels à un monde de paix, équitable et durable.

Mission : situé au cœur de la Genève internationale, l'IHEID produit et partage des connaissances académiques et de l'expertise sur les relations internationales, les questions de développement, la gouvernance et les défis mondiaux. En conjuguant excellence scientifique, transdisciplinarité et réflexion critique, il prépare les étudiantes et les étudiants, les professionnelles et les professionnels à devenir des décideurs ouverts au monde. Il les dote des compétences, de l'assurance et du sens des responsabilités nécessaires pour amener une transformation positive.

Principes : excellence, indépendance, pensée critique, diversité, engagement pour la paix, l'équité et la durabilité.

## TITRE II - Dispositions générales

### Article 1

*Bases légales,  
réglementaires et  
conventionnelles*

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

- la loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE), du 30 septembre 2011 (RS 414.20) et l'ordonnance y relative (O-LEHE), du 23 novembre 2016 (RS 414.201);
- l'ordonnance du Conseil des hautes écoles relative à l'octroi de contributions fixes à des institutions du domaine des hautes écoles, du 25 février 2016 (RS 414.205.5);
- la loi sur l'instruction publique (LIP), du 17 septembre 2015 (C 1 10);
- la loi sur la gestion administrative et financière de l'État (LGAF), du 4 octobre 2013 (D 1 05);
- la loi sur la surveillance de l'État (LSurv), du 13 mars 2014 (D 1 09);
- la loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF), du 15 décembre 2005 (D 1 11);
- le règlement d'application de la loi sur les indemnités et les aides financières (RIAF), du 20 juin 2012 (D 1 11 01);
- la loi générale sur l'égalité et la lutte contre les discriminations (LED), du 23 mars 2023 (A 2 90);
- la Convention "Argent" entre l'État de Genève et la Fondation pour l'étude des relations internationales et du développement portant sur une optimisation de la gestion de la trésorerie;
- les statuts de l'IHEID du 1<sup>er</sup> mars 2019.

### 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 F05 "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, 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. L'Institut est ouvert aux chercheurs, enseignants et étudiants de tous pays.
- 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.
- L'Institut a pour objectif d'analyser les enjeux du monde contemporain avec indépendance, en coopération avec l'Université de Genève et en collaboration avec d'autres institutions académiques en Suisse et dans le monde.



## Titre III - Engagement des parties

### Article 4

*Prestations attendues du bénéficiaire*

L'IHEID 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 institutionnels

#### A. Objectifs stratégiques prioritaires

##### **Objectif 1**

Assurer l'excellence, la compétitivité et l'impact de l'Institut dans toutes ses missions (enseignement, recherche, expertise et formation continue) par la densification des compétences à la fois disciplinaires et interdisciplinaires.

*Indicateurs*

1. Nombre moyen de professeures et professeurs rattachés à un département disciplinaire.
2. Pourcentage de professeures et professeurs rattachés aux centres de recherche (transdisciplinaires).

##### **Objectif 2**

Renforcer la présence de l'Institut dans les quatre thématiques prioritaires (paix, conflits et sécurité ; gouvernance globale, diplomatie et transformations du multilatéralisme ; durabilité et impact intégré ; nouvelles technologies) sur l'ensemble de ses missions.

*Indicateurs*

1. Nombre de projets de recherche sur les thématiques prioritaires.
2. Nombre d'évènements ou d'objets (ex. podcasts) publics sur les thématiques prioritaires.

##### **Objectif 3**

Mettre les enjeux de durabilité au cœur de toutes nos missions (enseignement, recherche, expertise et formation continue) et de notre fonctionnement.

*Indicateur*

Taux de réalisation du plan d'action en matière de durabilité.

##### **Objectif 4**

Engager les enjeux de la transition technologique dans toutes nos missions et notre fonctionnement.

*Indicateur*

Etat d'avancement du plan stratégique.

##### **Objectif 5**

Renforcer les liens avec la Genève internationale (y compris les offices fédéraux et cantonaux liés à celle-ci) et plus largement avec les acteurs internationaux.

*Indicateurs*

1. Nombre d'organisations internationales et d'organisations non-gouvernementales partenaires des cliniques de recherche interdisciplinaires (Applied Research Projects).

2. Nombre de mandats d'expertise en cours avec la Genève Internationale et les acteurs internationaux.
3. Nombre de manifestations conjointes et d'événements en partenariat avec les organisations de la Genève internationale.

## **B. Objectifs de qualité**

### **Objectif 6**

Offrir au niveau du master et du doctorat un enseignement de haute qualité à des étudiantes et étudiants venant d'universités suisses et 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 étudiantes et étudiants vis-à-vis de la qualité de l'enseignement.
2. Nombre d'étudiantes et étudiants impliqués chaque année dans les cliniques de recherche (Applied Research Projects) en lien avec une thématique internationale.
3. Taux d'emploi 12 mois après l'obtention du diplôme de master et de doctorat.
4. Taux de succès dans les délais réglementaires.

### **Objectif 7**

Offrir des conditions d'études attrayantes.

#### *Indicateurs*

1. Nombre d'étudiantes et étudiants recevant une aide financière accordée par l'Institut (bourses complètes, partielles, d'excellence).
2. Pourcentage de doctorantes et doctorants au bénéfice d'un financement sur 4 ans ou d'un contrat FNS.

### **Objectif 8**

Favoriser une recherche de qualité en aidant la préparation et le dépôt de projets de recherche, notamment de type compétitif.

#### *Indicateurs*

1. Nombre de projets soumis à des organismes de financement compétitif et taux de succès.
2. Montant des fonds obtenus.

### **Objectif 9**

Développer une offre de formation continue répondant aux besoins de la Genève internationale et plus largement des acteurs internationaux.

#### *Indicateurs*

1. Nombre de participantes et participants aux formations certifiantes, courtes et sur mesure.
2. Taux de satisfaction des participantes et participants aux formations certifiantes.
3. Volume financier de la formation continue.



### C. Objectifs institutionnels

<b>Objectif 10</b>	Contribuer, avec l'Université de Genève et les hautes écoles 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. 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.
<i>Indicateurs</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Attractivité du réseau SNIS mesurée par le nombre de projets soumis au SNIS.</li><li>2. Attractivité du réseau SNIS mesurée par le nombre de participants à ces projets.</li></ol>
<b>Objectif 11</b>	Renforcer les collaborations avec les hautes écoles et les institutions académiques internationales.
<i>Indicateurs</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nombre de partenariats académiques avec des institutions universitaires étrangères.</li><li>2. Nombre d'étudiantes et étudiants incoming et outgoing par an dans le cadre de ces partenariats académiques.</li></ol>
<b>Objectif 12</b>	Assurer un financement durable par le développement de revenus hors subventions, notamment par le moyen de partenariats public-privé.
<i>Indicateurs</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Part des subventions publiques dans le budget de la fondation.</li><li>2. Part des revenus provenant de la recherche, de la formation continue, de la philanthropie et de l'immobilier dans le budget de la fondation.</li></ol>
<b>Objectif 13</b>	Promouvoir la diversité et encourager l'égalité des chances.
<i>Indicateurs</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Taux de femmes parmi les professeures et professeurs.</li><li>2. Taux de succès des procédures de promotion de professeures et professeurs assistants et de professeures et professeurs adjoints.</li><li>3. Taux de réalisation du plan d'action en matière de diversité et d'inclusion.</li></ol>
<b>Objectif 14</b>	Offrir des conditions de travail attrayantes à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs de l'Institut, assurer un bon fonctionnement de la vie institutionnelle et une gestion efficace des services administratifs.
<i>Indicateurs</i>	Taux de réalisation d'une stratégie RH.
<b>Objectif 15</b>	Promouvoir la formation d'apprenties et apprentis selon le plan d'action annuel à convenir avec l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue dans le cadre de la politique de l'apprentissage de l'État de Genève ainsi que la formation de stagiaires en maturité professionnelle et spécialisée.
<i>Indicateur</i>	Nombre d'apprenties et apprentis et de stagiaires en maturité professionnelle et spécialisée.



**Objectif 16**

Assurer une gestion efficiente du parc immobilier de l'Institut.

*Indicateur*

Taux de réalisation d'un plan de gestion et de rénovation du parc immobilier.

**Article 5**

*Engagements financiers de l'État*

1. L'État de Genève, par l'intermédiaire du département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse, s'engage à verser à l'IHEID 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.
2. L'indemnité n'est accordée qu'à titre conditionnel (article 25 LIAF). Les montants peuvent être modifiés par décision du Conseil d'État si, dans le cadre du vote du budget annuel, l'autorisation de dépense n'est pas octroyée ou ne l'est que partiellement.
3. Les montants engagés sur quatre ans sont les suivants :  
Année 2025 : 17'036'918 francs  
Année 2026 : 18'036'918 francs  
Année 2027 : 18'036'918 francs  
Année 2028 : 18'036'918 francs
4. Le versement des montants ci-dessus n'intervient que lorsque la loi de ratification est exécutoire.
5. Une indemnité non-monétaire d'un montant annuel de 76'200 francs est allouée par l'État de Genève, par l'intermédiaire du département. Elle correspond aux droits de superficie accordés à la fondation pour les terrains sis :
  - Rue Rothschild 20-24 : 70'152 francs (DDP 7694 et DDP 7898)
  - Avenue de France 20-22 - Maison des étudiants : 6'048 francs (DDP 5448).
6. Le montant de l'indemnité non monétaire peut être réévalué annuellement. Il est inscrit en annexe au budget et aux comptes de fonctionnement de la fondation.

**Article 6**

*Plan financier pluriannuel*

Un plan financier quadriennal pour l'ensemble des activités de l'IHEID 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.

## Article 7

### *Rythme de versement de l'indemnité*

1. L'indemnité est versée chaque année selon les modalités fixées dans la convention d'adhésion à la caisse centralisée.
1. 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 LGAF.

## Article 8

### *Conditions de travail*

1. L'IHEID est tenu 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. L'IHEID tient à disposition du département son organigramme, le cahier des charges du personnel, une description de ses conditions salariales et de travail, ainsi que tous autres renseignements permettant de démontrer le respect des principes généraux d'égalité et d'interdiction des discriminations directes ou indirectes, conformément à l'article 12 de la LIAF.

## Article 9

### *Développement durable*

L'IHEID s'engage à ce que les objectifs qu'il poursuit et les actions qu'il entreprend s'inscrivent dans une perspective de développement durable, conformément à la loi sur l'action publique en vue du développement durable (Agenda 21) (LDD), du 12 mai 2016 (A 2 60).

## Article 10

### *Système de contrôle interne*

L'IHEID 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 LGAF.

## Article 11

### *Suivi des recommandations du service d'audit interne*

L'IHEID 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 LSurv.



## Article 12

### *Reddition des comptes et rapports*

L'IHEID, en fin d'exercice comptable mais au plus tard 4 mois après la date de clôture du dernier exercice, fournit au département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse :

- ses états financiers établis conformément aux normes Swiss GAAP RPC et révisés;
- 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 dans le tableau de bord;
- son rapport d'activité.

Au plus tard 5 mois après la date de clôture du dernier exercice, l'IHEID fournit au département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse :

- l'extrait du procès-verbal de l'organe approuvant les comptes.

Dans ce cadre, l'entité s'engage à respecter les règlements et directives qui lui sont applicables, notamment :

- règlement d'application de la loi sur les indemnités et les aides financières (RIAF), du 20 juin 2012;
- directive transversale de l'État EGE-02-04 relative à la présentation et révision des états financiers des entités subventionnées;
- directive transversale de l'État EGE-02-07 relative au traitement des bénéficiaires et des pertes des entités subventionnées.

## Article 13

### *Traitement du résultat*

1. Au terme de l'exercice comptable, pour autant que les prestations financées aient été fournies conformément à la convention, le résultat annuel, établi conformément à l'article 12 est réparti entre l'État de Genève et la fondation selon la clé figurant à l'alinéa 2 du présent article.

2. 16% de ce résultat est restituable à l'État. Le solde revient à l'IHEID, hors accord conclu avec la Confédération.

3. Une créance reflétant la part restituable à l'État est constituée dans les fonds étrangers de la fondation. Elle s'intitule "Part du résultat à restituer à l'échéance de la convention". La part conservée par la fondation, figurant dans ses fonds propres, se répartit entre :

- un compte de réserve spécifique intitulé "Part du résultat à conserver" et
- le "Fonds de rénovation et entretien bâtiment".

4. Pendant la durée de la convention, les éventuelles pertes annuelles sont également réparties selon la clé figurant à l'alinéa 2 du présent article et sont déduites de la créance jusqu'à concurrence du solde disponible et du compte de réserve spécifique "Part du résultat à conserver".
5. A l'échéance de la convention, la fondation restitue l'éventuel solde de la créance "Part du résultat à restituer à l'échéance de la convention" à l'État. Ce dernier peut renoncer à une partie du résultat lui revenant en application des critères de l'article 19, alinéas 2 et 3 du RIAF.
6. Le Conseil d'Etat ou le département notifie à l'entité la décision relative à la restitution du résultat en fonction des seuils fixés à l'article 20, alinéas 3 et 4 du RIAF.
7. A l'échéance de la convention, l'IHEID assume ses éventuelles pertes reportées.

#### Article 14

##### *Fonds de rénovation et entretien bâtiment*

1. La réserve "Fonds de rénovation et entretien bâtiment" est alimentée à partir des résultats annuels excédentaires de la fondation. Les modalités de calcul du montant alimentant le fonds ainsi que les écritures comptables sont définies dans le règlement du fonds.
2. Le montant maximum alloué par exercice au fonds s'élève à 750'000 francs. Le solde du fonds ne peut excéder 7'500'000 francs.
3. Cette réserve est un fonds propre affecté figurant distinctement parmi les fonds propres au bilan de l'IHEID avec la dénomination précitée.
4. Ce fonds fait l'objet d'un règlement spécifique, précisant les modalités de son fonctionnement.

#### Article 15

##### *Bénéficiaire direct*

Conformément à l'article 14, alinéa 3 de la LIAF, l'IHEID s'engage à être le bénéficiaire direct de l'indemnité. Il ne procédera à aucune redistribution sous forme de subvention à des organismes tiers.

#### Article 16

##### *Communication*

Toute publication, campagne d'information ou de communication lancée par l'IHEID 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 17**

*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. Un recueil des indicateurs de la convention et des cibles par type d'objectifs figure à l'annexe 1.
2. Ces indicateurs 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 18**

*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'État", 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 l'IHEID 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 département.

## Article 19

### *Suivi de la convention*

1. Les parties à la présente convention mettent en place une commission de suivi qui se réunit au moins une fois par année avant le 15 septembre ou à la demande d'une des parties. Cette commission a pour but 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 et de son tableau de bord.
2. Cette commission est composée de représentants de l'IHEID, de l'unité des hautes écoles et du SEFRI.
3. 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.
4. 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.
5. Ce dispositif est indépendant du processus de contrôle périodique prévu à l'article 22 de la LIAF.



## Titre V - Dispositions finales

### Article 20

- 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 21

- Résiliation de la convention*
1. Le Conseil d'État 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) l'IHEID 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 22

- Entrée en vigueur, durée de la convention et renouvellement*
1. La convention entre en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2025, dès que la loi qui l'approuve devient exécutoire. Elle est valable jusqu'au 31 décembre 2028.
  2. Les parties conviennent d'étudier les conditions de renouvellement éventuel de la convention au moins douze mois avant son échéance.

Fait à Genève, le 12.11.2024 en deux exemplaires originaux.

Pour la République et canton de Genève :

représentée par



**Madame Anne Hiltbold**

conseillère d'État chargée du département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse

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

représentée par



**Madame Beth Krasna**  
Présidente



**Monsieur Charles Beer**  
Vice-président

**Annexes à la présente convention :**

- 1 - Recueil des indicateurs de la convention 2025-2028 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



	Mesure	Indicateur	Moyenne de référence	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028			
A. Objectifs stratégiques prioritaires	1	Assurer l'excellence, la compétitivité et l'impact de l'Institut dans toutes ses missions (enseignement, recherche, expertise et formation continue) par la densification des compétences à la fois disciplinaires et interdisciplinaires.	1. Nombre moyen de professeurs et professeurs rattachés à un département disciplinaire. 2. Pourcentage de professeurs et professeurs rattachés aux centres de recherche (transdisciplinaires).	Moyenne 2021-2024:14 professeur.es rattaché.es à un département disciplinaire. Chiffre 2024: 78.6% de professeur.es affilié.es à un centre de recherche.	≥10% ≥70%	≥10% ≥70%	≥10% ≥70%			
	2	Renforcer la présence de l'Institut dans les quatre thématiques prioritaires (paix, conflits et sécurité ; gouvernance globale, diplomatie et transformations du multilatéralisme ; durabilité et impact intégré ; nouvelles technologies) sur l'ensemble de ses missions.	1. Nombre de projets de recherche sur les thématiques prioritaires. 2. Nombre d'événements ou d'objets (e.g. podcasts) publics sur les thématiques prioritaires.	Nombre de projets (ERC, SNIS, FNS) obtenus dans les axes prioritaires 2021-2023 : 20 par an. 2023: 190 événements ou objets (e.g. podcasts) publics sur les thématiques prioritaires.	≥ 12 projets ≥ 140 événements ou objets	≥ 12 projets ≥ 140 événements ou objets	≥ 12 projets ≥ 140 événements ou objets			
	3	Mettre les enjeux de durabilité au cœur de toutes nos missions (enseignement, recherche, expertise et formation continue) et de notre fonctionnement.	Taux de réalisation du plan d'action en matière de durabilité.	Plan d'action en matière de durabilité	25%	50%	75%	100%		
	4	Engager les enjeux de la transition technologique dans toutes nos missions et notre fonctionnement.	Etat d'avancement du plan stratégique.	Plan stratégique sur la transition technologique	25%	50%	75%	100%		
	5	Renforcer les liens avec la Genève internationale (y compris les offices fédéraux et cantonaux liés à celle-ci) et plus largement avec les acteurs internationaux.	1. Nombre d'organisations internationales et d'organisations non-gouvernementales partenaires des cliniques de recherche interdisciplinaires (Applied Research Projects). 2. Nombre de mandats d'expertise en cours avec la Genève Internationale et les acteurs internationaux. 3. Nombre de manifestations conjointes et d'événements en partenariat avec les organisations de la Genève internationale.	2023-24: 63 Applied Research Projects avec des OIs et ONGs. 2023: 69 mandats 2023: 78 manifestations conjointes et événement en partenariat avec les organisations de la Genève internationale.	≥ 50 ARPs avec des OIs et ONGs ≥ 50 mandats ≥ 60 manifestations conjointes et d'événements en partenariat avec les organisations de la Genève internationale.	≥ 50 ARPs avec des OIs et ONGs ≥ 50 mandats ≥ 60 manifestations conjointes et d'événements en partenariat avec les organisations de la Genève internationale.	≥ 50 ARPs avec des OIs et ONGs ≥ 50 mandats ≥ 60 manifestations conjointes et d'événements en partenariat avec les organisations de la Genève internationale.	≥ 50 ARPs avec des OIs et ONGs ≥ 50 mandats ≥ 60 manifestations conjointes et d'événements en partenariat avec les organisations de la Genève internationale.		
B. Objectifs de qualité	6	Offrir au niveau du master et du doctorat un enseignement de haute qualité à des étudiantes et étudiants venant d'universités suisses et du monde entier en leur donnant une formation propice à des carrières internationales, y compris dans le domaine universitaire.	1. Taux de satisfaction des étudiantes et étudiants vis-à-vis de la qualité de l'enseignement. 2. Nombre d'étudiantes et étudiants impliqués chaque année dans les cliniques de recherche (Applied Research Projects) en lien avec une thématique internationale. 3. Taux d'emploi 12 mois après l'obtention du diplôme de master et de doctorat. 4. Taux de succès dans les délais réglementaires	Moyenne 2021-2023: 84%. 2023-2024: 254 étudiant.es MINT impliqués dans les Applied Research Projects. Moyenne 2021-2023: 96% Moyenne 2021-2023: 72% (anomalie COVID).	≥ 80% ≥ 230 étudiant.es ≥ 90% ≥ 80%	≥ 80% ≥ 230 étudiant.es ≥ 90% ≥ 80%	≥ 80% ≥ 230 étudiant.es ≥ 90% ≥ 80%	≥ 80% ≥ 230 étudiant.es ≥ 90% ≥ 80%		
		7	Offrir des conditions d'études attrayantes.	1. Nombre d'étudiantes et étudiants recevant une aide financière accordée par l'Institut (bourses complètes, partielles, d'excellence). 2. Pourcentage de doctorantes et doctorants au bénéfice d'un financement par package financier sur 4 ans ou d'un contrat FNS.	Moyenne 2021-2023: 175. Tous et toutes les doctorantes recruté.es après la réforme du doctorat sont désormais financé.es pour 4 ans; il y a donc encore des doctorant.es en 2025 et 2026 hors packages financiers.	≥ 150 étudiant.es 90%	≥ 150 étudiant.es 95%	≥ 150 étudiant.es 100%	≥ 150 étudiant.es 100%	
			8	Favoriser une recherche de qualité en aidant la préparation et le dépôt de projets de recherche, notamment de type compétitif.	1. Nombre de projets soumis à des organismes de financement compétitif et taux de succès. 2. Montant des fonds obtenus.	2021-2023: Nombre de projets soumis (ERC, SNIS, FNS// y compris doc.ch mais sans scientific exchanges): 80 Taux de succès (ERC, SNIS, FNS) 2021-2023: 33.6 % Moyenne 2021-2023 : CHF 17'916'996	≥ 60 projets ; ≥ 30% de succès ≥ 10 millions CHF	≥ 60 projets ; ≥ 30% de succès ≥ 10 millions CHF	≥ 60 projets ; ≥ 30% de succès ≥ 10 millions CHF	≥ 60 projets ; ≥ 30% de succès ≥ 10 millions CHF
				9	Développer une offre de formation continue répondant aux besoins de la Genève internationale et plus largement des acteurs internationaux.	1. Nombre de participantes et participants aux formations certifiantes, courtes et sur mesure. 2. Taux de satisfaction des participantes et participants aux formations certifiantes. 3. Volume financier de la formation continue.	Chiffre 2023: 420 participant.es. Chiffre 2023: 81%. Chiffre 2023: Volume d'affaires de la Formation Continue: 4.8 millions CHF	≥ 350 participant.es ≥ 80% ≥ 4 millions CHF	≥ 350 participant.es ≥ 80% ≥ 4 millions CHF	≥ 350 participant.es ≥ 80% ≥ 4 millions CHF

C. Objectifs institutionnels	10	Contribuer, avec l'Université de Genève et les hautes écoles 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.  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.	1. Attractivité du réseau SNIS mesurée par le nombre de projets soumis au SNIS. 2. Attractivité du réseau SNIS mesurée par le nombre de participants à ces projets.	Moyenne 2021-2024: 66 projets soumis au SNIS. Moyenne 2021-2024: 670 participant.es.	≥ 58 projets ≥ 550 participant.es	≥ 58 projets ≥ 550 participant.es	≥ 58 projets ≥ 550 participant.es	≥ 58 projets ≥ 550 participant.es
	11	Renforcer les collaborations avec les hautes écoles et les institutions académiques internationales.	1. Nombre de partenariats académiques avec des institutions universitaires étrangères. 2. Nombre d'étudiantes et étudiants incoming et outgoing par an dans le cadre de ces partenariats académiques.	2024: 63 partenariats. Moyenne 2023-2024: 51 étudiant.es Incoming, 68 étudiant.es Outgoing.	≥ 50 partenariats ≥ 45 étudiant.es Incoming ≥ 60 étudiant.s Outgoing	≥ 50 partenariats ≥ 45 étudiant.es Incoming ≥ 60 étudiant.s Outgoing	≥ 50 partenariats ≥ 45 étudiant.es Incoming ≥ 60 étudiant.s Outgoing	≥ 50 partenariats ≥ 45 étudiant.es Incoming ≥ 60 étudiant.s Outgoing
	12	Assurer un financement durable par le développement de revenus hors subventions, notamment par le moyen de partenariats public-privé.	1. Part des subventions publiques dans le budget de la Fondation. 2. Part des revenus provenant de la recherche, de la formation continue, de la philanthropie et de l'immobilier dans le budget de la Fondation.	2023: 31% = CHF 34'343'537 millions sur CHF 111'239'050 millions 2023: 49% CHF 54'511'524 millions sur CHF 111'239'050 millions	≤ 40% ≥ 45%	≤ 40% ≥ 45%	≤ 40% ≥ 45%	≤ 40% ≥ 45%
	13	Promouvoir la diversité et encourager l'égalité des chances	1. Taux de femmes parmi les professeures et professeurs. 2. Taux de succès des procédures de promotion de professeures et professeurs assistants et de professeures et professeurs adjoints. 3. Taux de réalisation du plan d'action en matière de diversité et d'inclusion.	Moyenne 2021-2024: 41.8% Moyenne 2021-2024: 83% Plan d'action en matière de diversité et d'inclusion	≥ 35% ≥ 75% 25%	≥ 35% ≥ 75% 50%	≥ 35% ≥ 75% 75%	≥ 35% ≥ 75% 100%
	14	Offrir des conditions de travail attrayantes à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs de l'Institut, assurer un bon fonctionnement de la vie institutionnelle et une gestion efficace des services administratifs.	Taux de réalisation d'une stratégie RH.	Stratégie RH	25%	50%	75%	100%
	15	Promouvoir la formation d'apprenties et apprentis selon le plan d'action annuel à convenir avec l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue dans le cadre de la politique de l'apprentissage de l'État de Genève ainsi que la formation de stagiaires en maturité professionnelle et spécialisée.	Nombre d'apprenties et apprentis et de stagiaires en maturité professionnelle et spécialisée.	Moyenne 2021-2024: 9 apprenti.es.	9 apprenti.es	9 apprenti.es	10 apprenti.es	10 apprenti.es
	16	Assurer une gestion efficiente du parc immobilier de l'Institut.	Taux de réalisation d'un plan de gestion et de rénovation du parc immobilier. Il s'agit d'un plan sur 10 ans.	Taux de réalisation d'un plan de gestion et de rénovation du parc immobilier.	10%	20%	30%	40%

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

**MODIFICATION**  
selon décision du  
**24 JAN. 2020**

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

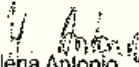
#### Statuts

20 septembre 2007

(modifiés par le Conseil de fondation en date du 28 février 2014 et du 1<sup>er</sup> mars 2019)

#### Chapitre 1<sup>er</sup> Constitution

DÉP. FEDERAL DE L'INTERIEUR  
Autorité fédérale de surveillance des fondations

  
Helena Antonio  
Responsable

#### 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 Siègè

La Fondation a son siègè à Genève, Suisse.

#### 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. À cet effet, la Fondation crée et gère une institution universitaire autonome, l'Institut de hautes études internationales et du développement (ci-après « Institut »). Il est ouvert aux chercheur·e·s, enseignant·e·s et étudiant·e·s 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

Le capital de la Fondation est de CHF 50'000.



## **Article 5 Ressources**

1. La Fondation met à la 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 étudiant·e·s 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**

1. Les organes de la Fondation sont :
  - le Conseil de fondation ;
  - la Direction ;
  - l'organe de révision.
2. Le terme « Direction » couvre le·la directeur·rice de de l'Institut.

### **Article 7 Conseil de fondation – composition**

1. Le Conseil de fondation est composé de neuf à quinze membres. Au moins un·e de ses membres est ressortissant·e suisse ou d'un État membre de l'Union européenne ou de l'AELE et domicilié·e en Suisse.
2. Le Conseil de fondation coopte ses nouveaux membres.
3. Les membres du Conseil de fondation sont élu·e·s pour une période de quatre ans. Ils·Elles sont rééligibles deux fois, sauf dérogation décidée par le Conseil de fondation dans des cas exceptionnels.
4. Le Conseil de fondation peut révoquer en tout temps l'un·e de ses membres dans le cas où celui·elle·ci porte gravement atteinte aux intérêts ou au fonctionnement de la Fondation.
5. Les nominations, réélections et révocations de membres du Conseil de fondation se déroulent conformément à son règlement.

### **Article 8 Conseil de fondation – Présidence**

1. Le terme « Présidence » couvre à la fois le·la président·e et le terme « Vice-Présidence » le·la·les vice-président·e·s du Conseil de fondation.
2. La Présidence est responsable du bon fonctionnement du Conseil et du suivi des affaires courantes. Elle prend les décisions conformément aux compétences que lui attribue le règlement du Conseil de fondation.

3. La Vice-Présidence supplée la Présidence. D'autre part, elle exerce les compétences que la Présidence 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. En particulier, 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 professeur·e·s et le comité d'Institut ;
  - g) nomme la personne qui dirigera l'Institut avec le titre de directeur·rice pour une durée de quatre ans après consultation interne et décide du renouvellement de son mandat ;
  - h) nomme et révoque, le cas échéant, le·la·les directeur·rice·s adjoint·e·s sur proposition de la Direction 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 enseignant·e·s, sur proposition du directeur·rice et sur préavis du collège des professeur·e·s ;
  - j) désigne l'organe de révision ;
  - k) fixe le montant des taxes mentionnées à l'article 5, alinéa 2, lettre e).
2. Le Conseil de fondation veille à ce que l'organisation de l'Institut respecte la liberté académique, assure la participation de tou·te·s, promeuve l'égalité entre femmes et hommes et garantisse une gestion efficace et flexible.
3. Le Conseil de fondation se réunit conformément à son règlement.

#### **Article 10 Conseil de fondation – prise de décision**

1. Le Conseil de fondation prend ses décisions lorsque la majorité des membres sont présent·e·s. Il prend ses décisions et procède aux élections à la majorité simple des membres présent·e·s, sauf pour la révocation de membres, qui nécessite la majorité des deux tiers des membres présent·e·s. En cas d'égalité des voix, la Présidence tranche. Pour le reste, le règlement du Conseil de fondation s'applique.
2. Les décisions et les élections peuvent avoir lieu par voie de correspondance pour autant qu'un·e membre ne demande des délibérations orales. Les décisions et les votes qui ont lieu par voie de correspondance requièrent l'unanimité des voix exprimées. Pour le reste, le règlement du Conseil de fondation s'applique.

#### **Article 11 Représentation**

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

## **Article 12 Direction**

1. Le·La directeur·rice assume la direction académique, la gestion administrative et financière et le développement de l'Institut. À ce titre, il·elle :
  - 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 le personnel de l'enseignement et de la recherche ainsi que le personnel administratif et technique ;
  - d) veille à la participation du personnel de l'enseignement et de la recherche, du personnel administratif et technique et du corps étudiant 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 privé ;
  - 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 directeur·rice·s adjoint·e·s dont la durée de mandat coïncide avec la sienne ;
  - h) exerce toute autre tâche non expressément attribuée au Conseil de fondation ou à un autre organe.
2. Le·La directeur·rice 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 du Code civil suisse.




**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 quarts 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 et bénéficiant de l'exonération fiscale après consultation des autorités cantonales et fédérales. La restitution de l'avoir de la fondation aux fondateur·rice·s est exclue.

Date : 07.05.19

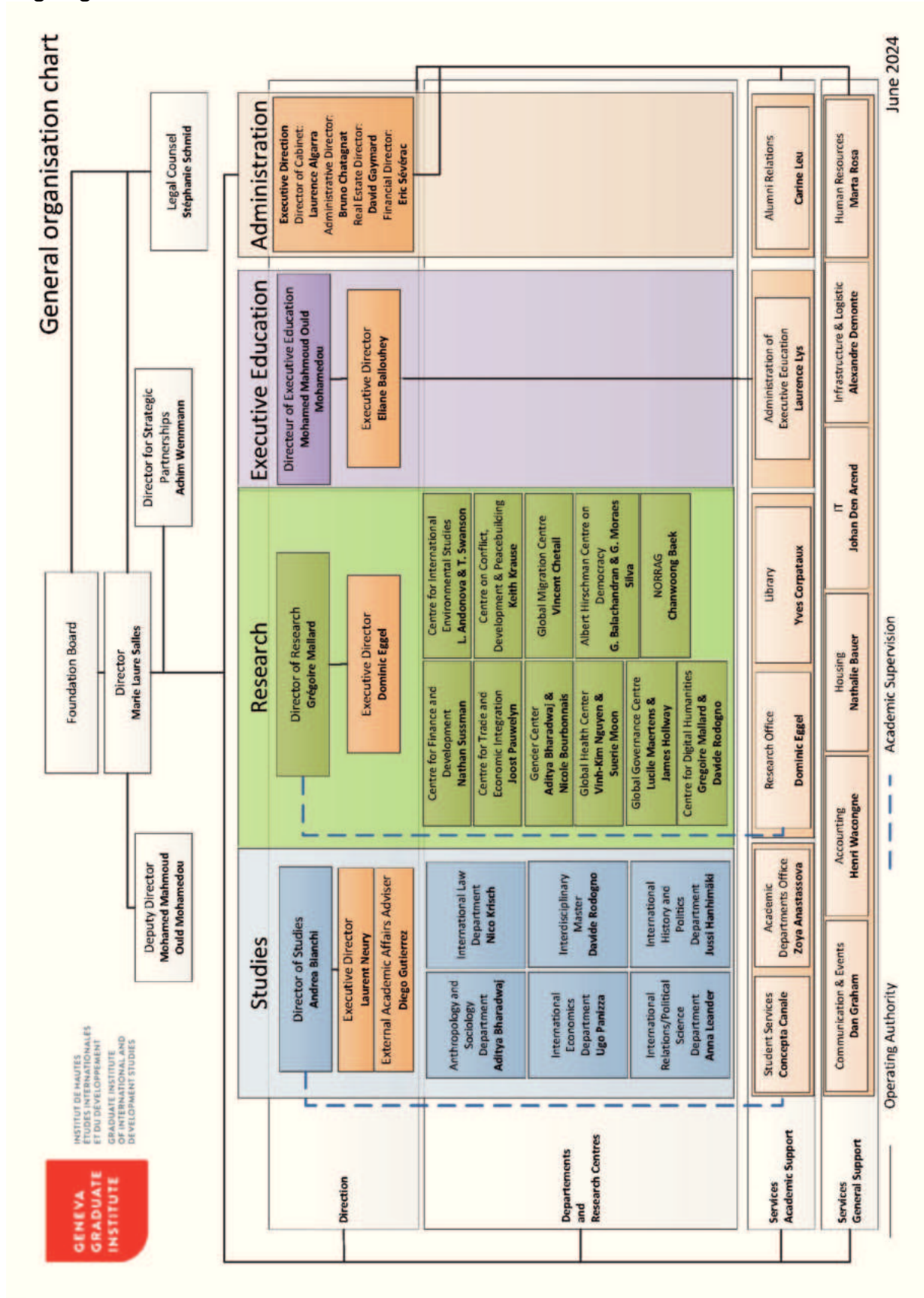
B. Krasna

Beth Krasna  
Vice-Présidente du Conseil de fondation

07.05.19  


Rolf Soiren  
Président du Conseil de fondation

Organigramme :



**Liste des membres du Conseil de fondation :**

**Liste des membres du Conseil de fondation  
1<sup>er</sup> décembre 2024**

**Beth Krasna, présidente**

Présidente Ethos Services SA, Vice-Présidente du Conseil de Symbiotics Groupe SA ;  
Membre du Conseil des EPF (2003-2020)

**Charles Beer, vice-président**

Président, Fondation pour l'animation socio-culturelle du canton de Genève (FASe) and the  
Fondation Partage ; ancien Conseiller d'Etat du Département de l'instruction publique, de la  
culture et des sports

**Madame Tamar Manuelyan Atinc**

Visiting Fellow, Global Economy and Development, The Brookings Institution

**Madame Claire Baribaud**

Directrice, HEPIA

**Madame Christine Beerli**

Ancienne vice-présidente, Comité international de la Croix-Rouge

**Monsieur Alessandro Curioni**

Vice-président d'IBM Europe et Afrique

**Madame Katja Gentinetta**

Philosophe politique indépendante

**Monsieur Alexis Keller**

Professeur ordinaire, Faculté de droit de l'Université de Genève

**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

**Monsieur Blaise Matthey**

Vice-président (Europe et Asie centrale) et trésorier de l'Organisation internationale des  
employeurs (OIE), membre titulaire du conseil d'administration de l'Organisation  
internationale du travail (OIT) et délégué des employeurs suisses à la Conférence  
internationale du travail (CIT)

**Madame Elettra Ronchi**

Senior policy consultant and lecturer in data governance, privacy and digital health. Former  
Senior Policy Analyst in the Science, Technology and Innovation Directorate, Organisation  
de coopération et de développement économique

**Madame Vera Songwe**

Executive Secretary of the Economic Commission for Africa – World Bank



COMPTE D'EXPLOITATION	Projection 2024 (au 31.5)		Budget 2025		Budget 2026		Budget 2027		Budget 2028	
	CHF	%	CHF	%	CHF	%	CHF	%	CHF	%
<b>Produits</b>										
Ecolages	11'261'430	11%	11'257'500	10%	11'257'500	10%	11'257'500	10%	11'257'500	10%
Produits de location y compris résidences	16'518'377	16%	16'979'000	16%	17'072'000	16%	17'172'000	16%	17'172'000	16%
Autres produits d'exploitation	1'423'166	1%	1'622'005	2%	1'622'005	1%	1'622'005	1%	1'622'005	1%
Subventions publiques	34'936'918	33%	35'616'918	33%	36'616'918	34%	36'616'918	34%	36'616'918	34%
<i>Subvention Confédération DFI - SER</i>	18'000'000	17%	17'730'000	16%	17'730'000	16%	17'730'000	16%	17'730'000	16%
<i>Subvention Etat de Genève DIP</i>	16'036'918	15%	17'036'918	16%	18'036'918	17%	18'036'918	17%	18'036'918	17%
<i>Accord Intercantonal Universitaire</i>	850'000	1%	850'000	1%	850'000	1%	850'000	1%	850'000	1%
Financements externes	34'750'000	33%	34'550'000	32%	34'550'000	32%	34'550'000	32%	34'550'000	32%
Revenus de la recherche	3'374'599	3%	3'250'000	3%	3'250'000	3%	3'250'000	3%	3'250'000	3%
Revenus de la formation continue	988'063	1%	1'000'000	1%	1'100'000	1%	1'150'000	1%	1'200'000	1%
Fonds d'investissements	3'197'798	3%	3'197'798	3%	3'197'798	3%	3'197'798	3%	3'197'798	3%
<b>Total des produits</b>	<b>106'450'351</b>	<b>100%</b>	<b>107'473'221</b>	<b>100%</b>	<b>108'666'221</b>	<b>100%</b>	<b>108'816'221</b>	<b>100%</b>	<b>108'866'221</b>	<b>100%</b>
<b>Charges</b>										
Charges de personnel	(61'926'242)	58%	(61'588'056)	58%	(62'368'056)	58%	(62'973'056)	59%	(63'703'056)	59%
Bourses et entraide étudiants	(8'118'271)	8%	(7'870'191)	7%	(7'870'191)	7%	(7'870'191)	7%	(7'870'191)	7%
Frais de fonctionnement	(4'762'278)	4%	(4'894'320)	5%	(4'894'320)	5%	(4'894'320)	5%	(4'894'320)	5%
Loyers, charges et entretien immeubles	(7'432'231)	7%	(7'541'644)	7%	(7'480'644)	7%	(7'480'644)	7%	(7'480'644)	7%
Frais de représentation institutionnel	(1'104'793)	1%	(1'000'000)	1%	(1'000'000)	1%	(1'000'000)	1%	(1'000'000)	1%
Frais liés aux fonds affectés	(11'000'000)	10%	(11'000'000)	10%	(11'000'000)	10%	(11'000'000)	10%	(11'000'000)	10%
Subventions redistribuées	(2'526'181)	2%	(2'526'181)	2%	(2'526'181)	2%	(2'526'181)	2%	(2'526'181)	2%
Amortissements	(6'442'774)	6%	(6'500'000)	6%	(6'500'000)	6%	(6'500'000)	6%	(6'500'000)	6%
<b>Total des charges</b>	<b>(103'312'770)</b>	<b>97%</b>	<b>(102'920'392)</b>	<b>97%</b>	<b>(103'639'392)</b>	<b>97%</b>	<b>(104'244'392)</b>	<b>97%</b>	<b>(104'974'392)</b>	<b>97%</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>3'137'581</b>		<b>4'552'829</b>		<b>5'026'829</b>		<b>4'571'829</b>		<b>3'891'829</b>	
Produits financiers	-		-		-		-		-	
Charges financières	(3'517'100)	3%	(3'500'000)	3%	(3'450'000)	3%	(3'400'000)	3%	(3'350'000)	3%
<b>Résultat financier</b>	<b>(3'517'100)</b>		<b>(3'500'000)</b>		<b>(3'450'000)</b>		<b>(3'400'000)</b>		<b>(3'350'000)</b>	
<b>Résultat ordinaire</b>	<b>(379'519)</b>		<b>1'052'829</b>		<b>1'576'829</b>	-	<b>1'171'829</b>	-	<b>541'829</b>	
Charges exceptionnelles	-		-		-		-		-	
Produits exceptionnels	-		-		-		-		-	
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>	
<b>Résultat annuel avant fonds affectés</b>	<b>(379'519)</b>		<b>1'052'829</b>		<b>1'576'829</b>		<b>1'171'829</b>		<b>541'829</b>	
Attribution	(37'500'000)		(37'500'000)		(37'500'000)		(37'500'000)		(37'500'000)	
Utilisation	37'500'000		37'500'000		37'500'000		37'500'000		37'500'000	
Variation des fonds affectés	-		-		-		-		-	
<b>Résultat annuel avant répartition</b>	<b>(379'519)</b>		<b>1'052'829</b>		<b>1'576'829</b>		<b>1'171'828</b>		<b>541'829</b>	
Part du résultat à restituer à l'Etat à l'échéance de la COB	-	14%	168'453	16%	252'293	16%	187'492	16%	86'693	16%
Part du résultat à restituer à la Confédération à l'échéance de la COB	-	16%	173'687	16%	257'276	16%	190'932	16%	88'243	16%
<b>Résultat annuel après répartition</b>	<b>- 379'519</b>		<b>710'690</b>		<b>1'067'261</b>		<b>793'403</b>		<b>366'895</b>	
Attribution au fonds de rénovation et entretien bâtiment	-		700'000		750'000		750'000		350'000	
<b>Résultat annuel (part restant à l'IHEID)</b>	<b>- 379'519</b>		<b>10'690</b>		<b>317'261</b>		<b>43'403</b>		<b>16'895</b>	
Fonds propres reportés (y compris réserve sur immeubles)	21'651'934		21'669'807		22'380'497		23'447'758		24'241'161	
<b>Fonds propres</b>	<b>21'272'415</b>		<b>22'380'497</b>		<b>23'447'758</b>		<b>24'241'161</b>		<b>24'608'056</b>	

#### Annexe 4 : Liste d'adresses des personnes de contact

<b>Département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse</b>	<p>Madame Anne Hiltpold, Conseillère d'Etat</p> <p>Adresse postale : Rue de l'Hôtel-de-Ville 6 Case postale 3925 1211 Genève 3 Tél : 022 546 69 00</p>
<b>Unité des Hautes Ecoles</b>	<p>Madame Ivana Vrbica, directrice de l'Unité des Hautes Ecoles</p> <p>Unité des Hautes Ecoles Quai du Rhône 12 1205 Genève Tél : 022 546 69 15</p>
<b>Fondation pour l'Institut de hautes études internationales et du développement</b>	<p>Madame Beth Krasna, Présidente</p> <p>Adresse postale : Institut de hautes études internationales et du développement Chemin Eugène-Rigot 2A 1202 Genève Tél. 022 908 59 99</p>
	<p>Monsieur Charles Beer Vice-président</p> <p>Adresse postale : Institut de hautes études internationales et du développement Chemin Eugène-Rigot 2A 1202 Genève Tél. 022 908 59 99</p>
<b>Institut de hautes études internationales et du développement</b>	<p>Madame Marie-Laure Salles, directrice</p> <p>Adresse postale : Institut de hautes études internationales et du développement Chemin Eugène-Rigot 2A 1202 Genève Tél. 022 908 59 99 Email : marielaure.salles@graduateinstitute.ch</p>

## Annexe 5 : Utilisation des armoiries de l'État de Genève

### Principes généraux

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



- L'écusson et le texte sont indivisibles.

### Utilisation des armoiries de l'État par des entités subventionnées par le département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse

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)<sup>1</sup>, 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'État 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<sup>e</sup> de couverture, en bas à droite. Pour des raisons graphiques, il est possible de faire l'insertion en 2<sup>e</sup> de couverture, en bas à droite.

La cellule communication du secrétariat général du département fournit les fichiers électroniques des armoiries et valide les bons à tirer des documents sur lesquels elles sont insérées.

---

<sup>1</sup> 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).



# Évaluation de la convention d'objectifs 2021-2024 avec l'Institut universitaire de hautes études internationales et du développement (IHEID) à Genève

## Rapport final

### Mandant

Secrétariat d'État à la formation,  
à la recherche et à l'innovation SEFRI  
Division Hautes école et formation générale  
Einsteinstrasse 2  
3003 Berne

### Auteur·es

Sandra Wirth  
Jérôme Billotte

Lausanne, le 11 septembre 2024





Depuis 1997, Strategos est reconnue par les acteurs institutionnels publics et privés comme un partenaire de choix pour les accompagner dans la réussite de leur transformation.

Nous partons du principe que, dans toute organisation, il existe un potentiel qui peut être valorisé en proposant une approche rigoureuse, mais créative et constructive qui, avant tout, intègre la dimension humaine.

Strategos SA | Rue Marterey 1 | 1005 Lausanne | +41 21 623 91 11 | [info@strategos.ch](mailto:info@strategos.ch) | [strategos.ch](http://strategos.ch)

## L'essentiel en bref

### A. Mandat

L'objectif du mandat est la vérification de l'atteinte des objectifs de la convention d'objectifs 2021-2024 entre le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), et l'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID), notamment en vue de la préparation de la convention subséquente 2025-2028. Menée en consultation avec le Département de l'instruction publique (DIP) du canton de Genève, l'évaluation doit apprécier de manière différenciée en particulier l'atteinte des objectifs de la convention, la pertinence des objectifs actuels pour la convention à venir ainsi que l'adéquation entre les ressources et les objectifs, y compris dans une optique prospective. Le SEFRI a mandaté l'Institut avec la rédaction d'une autoévaluation devant servir de base à l'évaluation.

### B. Approche et déroulé

L'essentiel de l'évaluation a été consacré à l'appréciation de l'atteinte des douze objectifs de la convention. Pour chacun d'entre eux, la valeur des indicateurs fixés, tels que présentés dans le rapport d'autoévaluation, ont été appréciés et, chaque fois que possible, leurs modalités de calcul retracées. De plus, ces indicateurs ont été généralement discutés dans le cadre des entretiens avec les personnes compétentes et, si pertinent, complétés par une analyse documentaire circonstanciée.

L'essentiel de l'évaluation s'est déroulé entre février et juin, avec un rapport d'autoévaluation remis en mars, des entretiens conduits entre avril et mai avec une remise du rapport final relu par le mandant et l'Institut début septembre 2024.

### C. L'IHEID, aussi connu en tant que *Geneva Graduate Institute*

L'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID) a été créé en 2008 par la fusion de l'Institut universitaire de hautes études internationales (IUHEI) et de l'Institut universitaire d'études du développement (IUED). Constitué en fondation privée, les trois missions principales de l'IHEID sont l'enseignement, la recherche et l'expertise. Depuis 2012, l'Institut est inscrit dans la législation cantonale comme l'une des institutions d'enseignement supérieur soutenues par l'État de Genève et, depuis 2009, il est accrédité par le Conseil suisse d'accréditation et reconnu par la Confédération comme institut universitaire ayant droit aux contributions selon la loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE ; RS 414.20).

Au cours de l'année académique 2023-2024, l'Institut comptait 749 étudiant·es en Master et 343 doctorant·es. Il propose un master interdisciplinaire et cinq masters disciplinaires d'une durée de deux ans, de même que six programmes doctoraux disciplinaires. Son offre de formation continue comprend des programmes de niveau master, diplôme et certificat ainsi que des formations de courte durée.

Situé au cœur de la Genève internationale, l'IHEID possède un parc immobilier relativement récent d'environ 85 000 m<sup>2</sup>, composé de quatre immeubles administratifs et de deux résidences étudiantes. En termes de personnel académique, l'institut compte 85 professeur·es et chargé·es d'enseignement (74 EPT), ainsi que 149 collaboratrices et collaborateurs (130 EPT) au sein du secteur administratif et technique. Les produits de la fondation se montaient en 2023 à 111 millions de francs suisses.



## D. Évaluation de l'atteinte des objectifs de la convention

Les objectifs sont structurés en trois catégories au sein de la convention : les objectifs stratégiques prioritaires, les objectifs de qualité et les objectifs institutionnels.

### Objectifs stratégiques prioritaires

#### Objectif 1 - Assurer l'excellence et la compétitivité

L'IHEID a rempli les exigences qualitatives et quantitatives de ce premier objectif en termes des mesures prises pour atteindre l'excellence et la compétitivité dans ses domaines de compétences et d'assurer la densification des compétences au regard des exigences définies par la COB.

Soutenu par un élan renouvelé avec l'arrivée de la nouvelle direction, l'IHEID a investi dans la transformation de ses activités d'enseignement, de recherche, de formation continue ainsi que dans celle de son organisation interne, tout en gérant une situation financière parfois tendue. Il a réorganisé ses programmes de doctorat et de master, notamment en introduisant un nouveau master interdisciplinaire et en redéfinissant ses masters disciplinaires, dont l'évaluation de l'impact s'avère encore prématurée.

Le nombre de professeur·es est resté stable pendant la période considérée et présente une meilleure diversité géographique et des genres, une moyenne d'âge plus faible et une focalisation plus forte sur les thématiques existantes. À ce sujet, l'Institut relève que sa réputation et les conditions proposées lui permettent de recruter des professeur·es de classe mondiale. En parallèle, le regroupement des centres de recherche sur un même étage ainsi que la revue des principes de collaboration inter-centres ont favorisé un fonctionnement plus performant. De manière générale, l'Institut souhaiterait pouvoir investir plus dans les activités de marketing et de la communication externe, également pour renforcer sa notoriété et sa recherche de fonds.

#### Objectif 2 - Renforcer les collaborations avec les institutions universitaires

L'Institut a répondu aux exigences de l'objectif au niveau qualitatif et quantitatif en termes de renforcement des collaborations avec les institutions universitaires à Genève, en Suisse et dans le monde, notamment en vue de développer les capacités de pays moins favorisés.

Le partenariat avec l'Université de Genève a évolué favorablement grâce aux deux parties. En parallèle, l'Institut a conclu des partenariats sectoriels avec plus d'une demi-douzaine d'universités et hautes écoles spécialisées suisses ; il participe en tant qu'invité permanent à swissuniversities. Début 2024, l'Institut comptait 55 partenariats académiques, avec pour vocation première l'échange d'étudiant·es, et 8 autres dans le domaine de la formation continue ; les données récoltées ne permettent cependant que difficilement de qualifier la teneur de ces partenariats ou les critères ayant motivé leur mise en place. En outre, pour les étudiant·es provenant de pays moins favorisés, l'Institut offre grâce à un soutien de la DDC, un programme de formation continue certifiant se déroulant dans des hubs régionaux en Asie, Afrique de l'Ouest et Afrique du Sud, à Genève et en ligne.

#### Objectif 3 - Contribuer au renforcement du SNIS

Sur la base des données disponibles, l'objectif 3 concernant le *Swiss Network for International Studies* (SNIS) est considéré comme atteint, avec toutefois une réserve sur les développements à venir au vu du nombre de projets financés et de participant·es en baisse ainsi que de certaines interrogations formulées par les personnes consultées.

L'Institut considère que le SNIS apporte une vraie valeur ajoutée, tandis que certain·es partenaires externes se posent la question, si l'entretien d'un instrument de financement dédié tel que celui-ci

se justifie, point qui sera certainement examiné lors de l'évaluation indépendante prévue de cet instrument.

#### Objectif 4 - Renforcer les liens avec les acteurs internationaux

Appuyé notamment par les informations collectées lors des entretiens, l'objectif de renforcer les liens avec les acteurs internationaux est considéré comme atteint, même si les montants reportés dans l'indicateur en tant que recettes des mandats d'expertises gagneraient à être mieux décrits.

Dans ce sens, le lancement de l'initiative *Geneva Policy Outlook* est décrite comme un vrai succès, notamment grâce à sa focalisation sur le multilatéralisme, sa déclinaison en plusieurs prestations et son financement multipartite. De plus, les relations avec les acteurs internationaux sont désormais facilitées par une porte d'entrée via un service dédié et par l'institutionnalisation des relations avec des acteurs privilégiés tels que le UNHCR ou le CICR. Par ailleurs, les manifestations de l'Institut ont l'avantage d'être facilement accessibles et sont appréciées par les personnes consultées ; toutefois, les données ne permettent pas d'évaluer leurs contributions respectives au renforcement des liens avec les acteurs internationaux et celle à la formation des étudiant-es.

Les activités de l'IHEID contribuent aussi directement à la politique étrangère de la Suisse, notamment via des échanges consultatifs au niveau de la direction avec le DFAE à Berne, de ses échanges réguliers avec la Mission permanente à Genève, de son programme certifiant pour des personnes issues de pays moins favorisés ainsi que par ses activités courantes contribuant à la politique d'État hôte de la Confédération

#### Objectif 5 - Assurer un financement pérenne

Cet objectif est atteint dans le sens que l'Institut a assuré son financement et sa diversification pendant la période évaluée, avec deux réserves concernant la projection à moyen terme : (1) les fortes contraintes budgétaires auxquelles le secteur administratif est exposé sont difficilement tenables dans la durée et (2) le modèle financier actuel ne permet pas de constituer des réserves suffisantes pour assurer une valeur constante au parc immobilier faute de possibilité de pouvoir constituer un fonds suffisant pour l'entretien et la rénovation.

Il est à relever que la part moyenne des subventions publiques a baissé depuis la période précédente, en passant de 36.3% à 30.5%, avec un chiffre d'affaires moyen qui a augmenté de 17.6% depuis la période précédente, en passant de CHF 94 à 111 millions. Toutefois, une majeure partie des personnes consulté-es notent le besoin de mobiliser des fonds supplémentaires, car ils et elles considèrent que les ressources humaines du secteur administratif sont insuffisantes, et parfois sans être rémunérées de manière adéquate, pour garantir un bon fonctionnement de l'Institut. De plus, à plus long terme, la couverture des charges courantes et le financement des investissements pour assurer la compétitivité de l'IHEID est considéré comme un enjeu réel ; à court terme la disponibilité de liquidités suffisantes est perçue comme une inquiétude potentielle. À noter que la gestion au sein d'une même entité juridique des activités académiques et immobilières de l'Institut doit être prise en compte dans la mise en place des mesures nécessaires pour assurer un financement pérenne.

#### Objectifs de qualité

##### Objectif 6 - Offrir un enseignement bilingue de haute qualité

L'objectif relatif à l'offre d'un enseignement bilingue de haute qualité est pleinement atteint, avec un suivi recommandé du taux de succès dans les délais réglementaires du programme master, qui en 2023 reste un peu en-deçà de la valeur cible et de la moyenne de la période précédente.

Le fait que le recrutement des étudiant-es se fasse sur dossier, également pour les étudiant-es suisses, confère à l'Institut une certaine latitude dans sa sélection. En principe, l'enseignement y est

bilingue français-anglais, mais dans la pratique l'anglais est plus pratiqué et l'apprentissage du français est toutefois activement soutenu.

Selon les résultats de l'étude de satisfaction interne et les consultations menées, les étudiant·es sont dans l'ensemble très satisfait·es, également par rapport aux services carrière proposés et à la mise en place d'une personne de confiance. Sont particulièrement valorisés par les étudiant·es consulté·es le master sur deux ans, la large palette de cours proposés, le contenu des cours et des séminaires en lien direct avec l'actualité, la pensée critique enseignée et la variété des points de vue représentés, l'accessibilité et l'attitude des professeur·es ainsi que la qualité de l'encadrement, l'esprit d'ouverture régnant à l'Institut, le fait que des ateliers soient aussi proposés le week-end, les projets de recherche appliquée qui débouchent souvent sur un stage ou un emploi, la localisation et les liens avec les acteurs internationaux favorables pour la carrière professionnelle. Les points d'attention relevés ont principalement trait aux conditions d'hébergement et, dans une moindre mesure, une meilleure prise en compte du bagage académique différent des étudiant·es en début d'études.

L'Institut a beaucoup investi en termes de ressources humaines et d'offres d'ateliers pour faciliter la recherche d'emploi, prestations qui sont très appréciées par les étudiant·es consulté·es. Le taux d'emploi une année après la fin des études est proche de 100%, avec plus de la moitié des étudiant·es qui restent en Suisse pour environ des 90% des étudiant·es provenant initialement de l'étranger.

Les conditions du programme de doctorat ont été revues, pour inclure une aide financière directe et la possibilité de compléter ses revenus en travaillant en tant qu'assistant·es d'enseignement ; les doctorant·es de l'Assistants' Association (ADA) consulté·es sont d'avis que l'enveloppe financière proposée n'est pas suffisante.

La double offre de prestations d'enseignement et d'hébergement à ses étudiant·es peut par moment amener à des confusions quant à son rôle premier d'institution académique, avec des enjeux concernant les prestations dans les résidences remontant parfois jusqu'à la direction.

### Objectif 7 - Favoriser une recherche de qualité

L'objectif est atteint en termes de nombre de projets soumis et des fonds reçus de la part d'organismes de financement compétitif, avec toutefois une attention à porter au taux de succès qui est en-deçà de la cible visée.

L'IHEID a obtenu 75% de fonds de plus de la part d'organismes de financement compétitif par rapport à la période précédente, avec un taux de succès plus faible et un nombre de soumissions nettement plus élevé. De manière plus large, la qualité et la pertinence de la recherche ont un impact décisif sur la réputation et le positionnement de l'institut, et donc sur sa capacité à attirer des étudiants et des professeurs de classe mondiale et à mobiliser les ressources nécessaires à son fonctionnement. C'est pourquoi, l'IHEID a mis en place des structures de soutien et de validation ex ante des projets de recherche comparables à celles des hautes écoles universitaires sous la forme d'un Bureau de recherche et d'un Comité de recherche et d'éthique. De même que les autres volets de la politique de communication, la valorisation de la recherche pourrait elle-aussi encore être renforcée.

### Objectif 8 - Développer une offre de formation continue pertinente

L'objectif lié à la formation continue est atteint en termes de recettes réalisées, de taux de satisfaction obtenu, avec un nombre de participant·es un peu en deçà des attentes, lié à l'impact de la pandémie.

Dès 2022, l'offre de formation continue a été resserrée pour se focaliser sur l'expertise et la recherche des professeur·es de l'Institut, ainsi que sur le développement de programmes modulaires, sur demande ou à inscription ouverte. Actuellement, l'IHEID propose onze programmes courts, un



programme postgrade LL.M en droit international ainsi que des programmes longs, dont les deux *Executive Masters*, cinq *Executive Diplomas* et sept *Executive Certificates*. 98% des participant·es aux programmes de formation continue proviennent de l'étranger (37 % d'Afrique subsaharienne, 21 % d'Europe et 17 % d'Asie) et travaillent pour 31% dans le secteur à but non-lucratif, 28% auprès d'organisations internationales ou de gouvernement et 23% du secteur privé.

L'Institut vise à renforcer le positionnement de sa formation continue par la conclusion de nouveaux accords de coopération (IMD à Lausanne et *EM Business School* à Lyon) et en rejoignant le consortium UNICON, qui réunit plus de 100 universités dans le monde actives dans le domaine. À noter qu'il estime que la période 2021-2023 n'a pas encore pu apporter la croissance financière espérée à cause du contexte international défavorable et de la fermeture pour rénovation de la Villa Barton, siège de la formation continue, qui a rouvert en 2024

## Objectifs institutionnels

### Objectif 9 - Encourager l'égalité des chances et former la relève scientifique

L'objectif en lien avec l'encouragement de l'égalité des chances dans la relève scientifique est atteint au vu des valeurs communiquées. Celles-ci tendent à montrer l'efficacité de la politique volontariste de l'Institut en matière d'égalité des chances, englobant des mesures de recrutement, de promotion et une révision du règlement du personnel d'enseignement et de recherche.

### Objectif 10 - Assurer des conditions attrayantes et un bon fonctionnement

L'objectif concernant les conditions de travail et le fonctionnement interne est atteint, avec une légère réserve en lien avec les quelques tensions partagées par l'Institut en relation avec un secteur administratif sous-doté, principalement par manque de ressources financières.

En effet, le taux de satisfaction a chuté de 90% en 2021 à 76% en 2022-2023, avec une moyenne de 80.6% sur la période concernée qui dépasse la cible de 80% ; l'enquête approfondie prévue en 2024-2025 vise à comprendre cette baisse et à trouver des solutions. En revanche, les innovations et les transformations initiées par la nouvelle directrice ont été très bien accueillies, aussi bien par les collaboratrices et collaborateurs que par les partenaires externes. La culture interne est perçue comme clairement plus inclusive, plus entrepreneuriale et plus actuelle. Toutefois, après une période de transformation intense marquée par la gestion des crises liées à la pandémie et à la guerre contre l'Ukraine, une période de consolidation serait bénéfique comme le relève le Conseil de fondation.

Les professeur·es consulté·es se sont dit très satisfait·es des conditions offertes par l'Institut. Cependant, malgré les mesures prises par la Directrice, le secteur administratif reste sous tension, en termes de dotation et des conditions salariales au vu des limitations financières actuelles de l'Institut.

### Objectif 11 - Assurer un développement durable au sein de l'institution

Sur la base des valeurs rapportées de l'indicateur concerné et des témoignages récoltés, l'objectif d'assurer un développement durable pour l'ensemble de l'institution est considéré comme atteint.

L'Institut a pris des mesures significatives et pertinentes pour assurer un développement durable pour l'ensemble de l'institution avec un engagement ressenti au travers de toute l'institution, les étudiant·es inclus·es. Toutefois, l'état actuelle de la démarche en développement durable ne permet aujourd'hui pas de se constituer facilement une vue d'ensemble de l'avancement du projet ou de mesurer les progrès en la matière à l'aide d'un tableau de bord intégré.

## Objectif 12 - Assurer une gestion efficace du parc immobilier

Cet objectif est atteint dans le sens que le parc immobilier est géré de manière efficace au vu des conditions économiques actuelles.

Les revenus immobiliers constituent une part essentielle du financement des activités de l'Institut, dont une partie est destinée à financer des bourses pour les étudiant·es de l'Institut. C'est un élément qui a conduit à inclure dans la COB des modalités pour la constitution d'un fond de rénovation selon les usages du secteur, mais qui ne permettent pas d'épargner le montant nécessaire pour son alimentation sans creuser un déficit annuel conséquent. Ceci contribue au fait que l'Institut ne soit actuellement pas en mesure de constituer un fonds suffisant pour assurer un entretien et une évolution adéquats de son parc immobilier.

Par ailleurs, la gestion du parc immobilier s'est professionnalisée, tant par la mise en place de compétences et de ressources spécifiques, dont le recrutement d'un directeur dédié, une gestion financière plus attentive, le déploiement d'outils de gestion digitaux et de planification détaillée de l'entretien, des rénovations nécessaires et des investissements nécessaires à son évolution. De plus, l'Institut a réussi à renégocier avantageusement ses crédits immobiliers jusqu'en 2030. Toutefois, au vu des conditions prévalant sur le marché des locaux commerciaux, l'Institut peine à trouver pour les surfaces de bureaux disponibles des locataires, dont les activités sont compatibles avec sa mission.

La gestion au sein d'une même entité juridique des activités en lien direct avec la mission académique de l'Institut et des activités immobilières amène un risque de confusion d'image et de responsabilité pour l'Institut.

### E. Réponses aux questions d'évaluation

L'essence des réponses aux questions d'évaluation posées par le mandant se présente comme suit :

1. Les objectifs définis dans la COB 2021-2024 ont été globalement atteints.
2. Les prestations de l'IHEID sont en adéquation avec les objectifs, les ressources ainsi que la mission de l'Institut, avec une dynamique renouvelée observée sous la nouvelle direction.
3. Certains objectifs gagneraient à être ajustés pour la COB à venir, raison pour laquelle des recommandations ont été formulées à cet égard au mandant.
4. Les besoins support et administration doivent être bien pris en compte, notamment au vu de l'augmentation de certains coûts contraints et de la nécessité de pouvoir offrir des conditions d'engagement compétitives en particulier au personnel administratif et technique.

## Table des matières

1	Mandat .....	10
2	Approche.....	10
2.1	Méthodologie.....	10
2.2	Déroulé et limites de l'évaluation .....	10
3	L'Institut de hautes études internationales et du développement .....	11
3.1	Présentation.....	11
3.2	Évènements marquants de la période examinée.....	12
3.3	Réalizations et chantiers en cours .....	12
3.4	Enjeux financiers .....	13
4	Convention d'objectifs .....	13
5	Résultats de l'évaluation .....	15
5.1	Objectifs stratégiques prioritaires .....	15
5.1.1	Objectif 1 - Assurer l'excellence et la compétitivité.....	15
5.1.2	Objectif 2 - Renforcer les collaborations avec les institutions universitaires.....	21
5.1.3	Objectif 3 - Contribuer au renforcement du SNIS.....	24
5.1.4	Objectif 4 - Renforcer les liens avec les acteurs internationaux .....	25
5.1.5	Objectif 5 - Assurer un financement pérenne .....	29
5.2	Objectifs de qualité.....	33
5.2.1	Objectif 6 - Offrir un enseignement bilingue de haute qualité .....	33
5.2.2	Objectif 7 - Favoriser une recherche de qualité .....	39
5.2.3	Objectif 8 - Développer une offre de formation continue pertinente .....	42
5.3	Objectifs institutionnels.....	45
5.3.1	Objectif 9 - Encourager l'égalité des chances et former la relève scientifique .....	45
5.3.2	Objectif 10 - Assurer des conditions attrayantes et un bon fonctionnement .....	47
5.3.3	Objectif 11 - Assurer un développement durable au sein de l'institution.....	52
5.3.4	Objectif 12 - Assurer une gestion efficiente du parc immobilier .....	54
6	Réponses aux questions d'évaluation .....	57
6.1	Les objectifs définis dans la COB 2021-2024 ont été globalement atteints.....	57
6.2	Les prestations de l'IHEID sont en adéquation avec les objectifs et les ressources .....	57
6.3	Certains objectifs gagneraient à être ajustés pour la COB à venir.....	57
6.4	Les besoins <i>support et administration</i> doivent être bien pris en compte.....	57
7	Conclusion .....	58
8	Annexes .....	59

# 1 Mandat

L'objectif du mandat est la vérification de l'atteinte des objectifs de la convention d'objectifs (COB) entre le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), et l'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID, notamment en vue de la préparation de la convention subséquente 2025-2028. Plus précisément, l'évaluation doit vérifier en priorité :

1. si les objectifs définis dans la convention 2021-2024 ont été réalisés et évaluer les prestations de l'IHEID, compte tenu des objectifs fixés et des ressources à disposition ;
2. si les objectifs de la COB actuelle restent pertinents pour les années à venir et formuler, le cas échéant, des recommandations ;
3. l'adéquation entre les ressources et les objectifs, y compris dans une optique prospective et formuler.<sup>1</sup>

Au niveau méthodologique ont été prévus des échanges avec la direction, les étudiants et le corps professoral ainsi qu'une analyse documentaire, en particulier de l'autoévaluation réalisée en la matière par l'IHEID.

## 2 Approche

### 2.1 Méthodologie

L'approche méthodologique s'articule principalement autour des trois axes d'évaluation définis dans le cahier des charges.

#### 1. Vérification de l'atteinte des objectifs définis dans la convention

Pour chacun des douze objectifs de la convention, la valeur des indicateurs fixés, tels que présentés dans le rapport d'autoévaluation, ont été appréciés et, chaque fois que possible, leurs modalités de calcul retracées à la lumière des ressources à disposition. De plus, ces indicateurs ont été généralement discutés dans le cadre des entretiens avec les personnes compétentes et, si pertinent, complétés par une analyse documentaire circonstanciée. En référence à ces éléments, une synthèse, sous forme de points saillants, a été rédigée pour chaque objectifs dans l'esprit d'une évaluation sommative.

#### 2. Évaluation de la pertinence des objectifs

La pertinence de chaque objectif et indicateur a été appréciée dans un document séparé et des recommandations transmises au mandat.

#### 3. Appréciation de l'adéquation des ressources avec les objectifs, y compris dans une optique prospective

L'adéquation des ressources avec les objectifs a été examinée de manière globale dans le cadre de l'appréciation des objectifs, en s'appuyant sur le contenu de l'autoévaluation, les consultations et une étude générale des comptes audités. En effet, une appréciation en profondeur de l'adéquation des ressources dépasserait le cadre de ce mandat.

### 2.2 Déroulé et limites de l'évaluation

Attribué en janvier 2024, le mandat a débuté par une réunion de lancement ce même mois avec des représentant·es du SEFRI et du Département de l'instruction publique (DIP) du Canton de Genève. Une seconde réunion de lancement a eu lieu avec l'IHEID en février représentée par sa directrice et

---

<sup>1</sup> Description des prestations du 29 novembre 2023



sa cheffe de cabinet. Les entretiens se sont déroulés entre avril et mai<sup>2</sup>. Le rapport d'autoévaluation a été transmis par l'Institut en mars et les entretiens conduits par Strategos d'avril à début mai. Le rapport final a été remis dans une version préliminaire début juillet, puis après l'intégration des retours du mandant, début septembre.

Les limites valables concernant cette évaluation sont présentées au point 8.1, page 60 de l'annexe.

## 3 L'Institut de hautes études internationales et du développement

### 3.1 Présentation

L'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID) a été créé en 2008 par la fusion de l'Institut universitaire de hautes études internationales (IUHEI) et de l'Institut universitaire d'études du développement (IUED). À l'origine, la création de IUHEI en 1927 a découlé de l'installation de la Société des Nations à Genève après la Première Guerre mondiale et du souci d'éviter une nouvelle catastrophe en rendant la diplomatie plus transparente et en formant mieux les citoyens aux questions internationales.

Constitué en fondation privée, les trois missions principales de l'IHEID, aussi souvent nommé *Institut*, sont l'enseignement, la recherche et l'expertise.

Pendant l'année académique 2023-2024, l'Institut comptait 749 étudiant·es en Master et 343 doctorant·es. Il propose un master interdisciplinaire ainsi que cinq masters disciplinaires se déroulant sur deux ans, de même que six programmes doctoraux disciplinaires. Son offre de formation continue comprend des programmes de niveau master, diplôme et certificat ainsi que des formations de courte durée.

L'Institut est structuré en cinq départements académiques (anthropologie et sociologie ; économie internationale ; histoire et politique internationales ; droit international et relations internationales / sciences politiques) et comprend neuf centres de recherche et trois centres conjoints avec l'Université de Genève (UNIGE).

Au niveau académique, l'Institut compte 85 professeur·es et chargé·es d'enseignement, correspondant à 74 équivalent plein temps (EPT), ainsi que 149 collaboratrices et collaborateurs (130 EPT) au sein du secteur administratif et technique.

L'Institut est inscrit dans la législation cantonale comme l'une des institutions d'enseignement supérieur soutenues par l'État de Genève depuis 2012. En outre, il est accrédité par le Conseil suisse d'accréditation depuis 2009, est reconnu par la Confédération comme ayant droit aux contributions selon la loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE ; RS 414.20) et bénéficie du statut d'invité permanent à la Chambre des hautes écoles universitaires de swissuniversities depuis 2017.

Situé au cœur de la Genève internationale, l'IHEID possède un parc immobilier relativement récent d'environ 85 000 m<sup>2</sup>, composé de quatre immeubles administratifs et de deux résidences étudiantes. Les produits de la fondation se montent à 111 millions de francs suisses en 2023.

---

<sup>2</sup> Voir liste au point 8.1, page 56 de l'annexe.

## 3.2 Évènements marquants de la période examinée

Cette convention d'objectifs est la première sous la direction de Marie-Laure Salles qui a pris ses fonctions en septembre 2020, succédant à Philippe Burrin, directeur de l'Institut universitaire de hautes études internationales (IUHEI), puis de l'IHEID depuis 2004.

La période considérée a été marquée par la fin de la pandémie COVID-19 et de ses conséquences, qui pour l'Institut ont déclenché des investissements conséquents dans la digitalisation, en particulier de l'enseignement, ouvrant en même temps de nouvelles opportunités. Pendant cette période, la formation continue a été quasiment arrêtée pendant plusieurs mois, la résidence étudiante De Piciotto n'a pas affiché leur taux d'occupation habituel et celle des Grand Morillon a subi un retard de livraison coûteux. Comme le reste du monde, l'Institut a également subi les effets de la guerre contre l'Ukraine, avec une inflation conséquente, en particulier au niveau de l'énergie. Cette guerre ainsi que la transformation des équilibres géopolitiques ont affecté, et affectent toujours ses activités.

## 3.3 Réalisations et chantiers en cours

L'autoévaluation souligne qu'à son entrée en fonction, la nouvelle directrice a rapidement fixé deux objectifs à court terme sur la base de son analyse de la situation : (1) rétablir un équilibre financier sain et stable après la période compliquée de la pandémie, (2) engager un travail collectif mobilisateur et motivant qui crée du sens pour les étudiant·es et les collaboratrices et collaborateurs. Parmi la palette de mesures prises pour rétablir l'équilibre financier ressort la renégociation des taux d'intérêts associés aux emprunts immobiliers débouchant sur une économie structurelle substantielle de CHF 700 000 francs par année. Le projet collectif comprenait en premier lieu le développement de la charte de l'Institut<sup>3</sup>, qui définit sa vision, sa mission et ses principes d'action. Ce travail a été accompagné par le déploiement de deux initiatives liées à la durabilité ainsi qu'à la diversité, équité et inclusion, initiatives qui associent largement les étudiant·es ainsi que les collaboratrices et collaborateurs.

De manière plus large, la nouvelle direction a engagé l'Institut avec ses parties prenantes dans le développement d'une nouvelle orientation stratégique. Cette stratégie réaffirme le rôle de pionnier de l'Institut, tout en inscrivant son action dans le monde contemporain.

Au niveau de l'enseignement, l'Institut a procédé à une refonte en profondeur des programmes d'études de master et de doctorat, avec surtout le lancement en 2022 du nouveau master interdisciplinaire<sup>4</sup>. L'autoévaluation souligne en outre que la recherche a enregistré un essor marquant avec une augmentation des fonds compétitifs mobilisés de près de 60 % entre 2019 et 2023 pour atteindre CHF 16 millions.

Plusieurs départs à la retraite ont permis à l'Institut de procéder à un renouvellement partiel de son corps professoral, processus soutenu par l'actualisation des règlements concernés. Entre 2020 et 2024, 26 recrutements de professeur·es et de chargé·es d'enseignement et de recherche, dont 16 femmes, ont ainsi été menés à budget constant.

En consultation avec les parties concernées, l'Institut a engagé une réforme de l'organisation de la recherche, en précisant son fonctionnement avec une revue des cahiers des charges et une revue des rôles et responsabilités ainsi que la mise en place de directives en lien avec les conflits d'intérêt ou l'éthique. Elle a également redéfini le rôle de ses centres et leurs modalités de fonctionnement, en favorisant des approches transversales, notamment en les réunissant tous sur un même étage.

<sup>3</sup> Voir point 8.1, page 74 de l'annexe

<sup>4</sup> Voir point 5.2.1, Objectif 6 - Offrir un enseignement bilingue de haute qualité, page 37 pour plus de détails.

En outre, le début de la période a été marquée par l'ouverture retardée de la résidence étudiante Grand Morillon<sup>5</sup> de 680 lits en février 2021, dont la construction a été financée par des dons.

### 3.4 Enjeux financiers

L'autoévaluation publiée en mars 2024 relève que *le contexte économique est préoccupant et que le Conseil de fondation ainsi que la Direction de l'Institut mettent tout en œuvre pour assurer une résilience financière de l'Institut.*

Outre ceux liés aux contributions fédérale et cantonale, l'Institut considère les investissements financiers comme nécessaires pour la période conventionnelle à venir dans les domaines suivants: la transformation digitale et la cybersécurité, la compliance et le soutien aux étudiant·es en complément des cursus académiques. En parallèle, l'Institut doit assurer des coûts d'exploitation en hausse et pourvoir aux fonds nécessaires à l'entretien et la rénovation des bâtiments<sup>6</sup>.

Dans ce contexte, l'Institut rappelle que la convention initiale de 2008 partait du principe d'un financement à parité entre la Confédération et le Canton. Or, bien que le Canton ait augmenté récemment le montant de sa subvention, celle-ci se monte en 2024 à CHF 16 036 918<sup>7</sup>, soit une différence de près de 2 millions de francs par rapport à la subvention fédérale de 18 millions de francs.

## 4 Convention d'objectifs

La double convention actuelle est la quatrième conclue respectivement avec la Confédération et le Canton depuis la refondation de l'Institut en 2008. Outre l'évaluation actuelle, elle fait l'objet d'un suivi annuel avec les parties.

### Convention 2021-2024 avec la Confédération

Cette convention d'objectifs, renouvelée tous les quatre ans, a pour but de fixer, en conformité avec la législation fédérale, les objectifs à réaliser et les ressources que la fondation IHEID recevra en contrepartie. Elle précise les buts et les objectifs, ainsi que les indicateurs et le montant des ressources pour la période 2021 à 2024.

L'article 1 précise les bases légales suivantes :

- la loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE ; RS 414.20) et l'ordonnance y relative du 23 novembre 2016 (O-LEHE ; RS 414.201) ;
- l'ordonnance du 25 février 2016 du Conseil des hautes écoles pour l'octroi des contributions fixes aux institutions du domaine des hautes écoles (RS 414.205.5) ;
- la loi fédérale du 5 octobre 1990 sur les aides financières et les indemnités (LSu ; RS 616.1).

Dans la section III, les engagements des parties sont définis, dont les prestations du bénéficiaire. En effet, l'IHEID s'y engage à fournir des prestations de formation, de recherche et d'expertise selon les trois catégories suivantes : (A) objectifs stratégiques prioritaires, (B) objectifs de qualité et (C) objectifs institutionnels. Au total douze objectifs avec les indicateurs sont décrits dans la COB, sur lesquels se base également rapport.

Pour sa part, la Confédération<sup>8</sup>, par l'intermédiaire du SEFRI, s'engage à verser à la fondation, une contribution de base selon la LEHE. Celle-ci recouvre les charges en lien avec l'exécution des

<sup>5</sup> Voir <https://www.graduateinstitute.ch/fr/housing/our-residences/residence-etudiante-grand-morillon>

<sup>6</sup> Les détails à ce sujet sont décrits pages 12 et suivantes de l'autoévaluation.

<sup>7</sup> Article 5, alinéa 3 de la convention cantonale

<sup>8</sup> Article 5 de la convention fédérale

prestations prévues par la présente convention. La contribution maximale pour la période 2021-2024 est déterminée conformément à la LEHE, à la O-LEHE et à 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 contribution de la Confédération est constituée d'un montant fixe et d'un montant variable :

- Le montant fixe correspond à 70% de la contribution maximale pour la période, à savoir CHF 12.8 millions par année.
- Le montant variable est déterminé en tenant compte de la réalisation des objectifs de la convention et en particulier du nombre d'étudiant·es, du nombre de diplômés, de l'acquisition d'autres sources de financement et de l'évolution des coûts de référence. Le montant variable pour 2021 est fixé à CHF 5.4 millions.

Le total de la contribution se montait donc à CHF 18 millions pour 2021. Le montant variable des années suivantes est déterminé chaque année – à la hausse ou à la baisse – sur la base du montant variable de 2021, en tenant compte de la réalisation des objectifs et, en particulier, de l'évolution des indicateurs, vérifiée sur la base des rapports annuels prévus à l'article 11 de la convention.

Les articles 6 à 11 traitent du plan financier pluriannuel à livrer par la fondation, des modalités de versement de la contribution fédérale, des conditions de travail à respecter, de l'inscription des activités de la fondation dans une perspective de développement durable, de l'exécution du contrôle financier et le suivi des recommandations y relatives, ainsi que de la reddition des comptes et rapports.

L'article 12 concerne la répartition des résultats entre l'IHEID et les collectivités publiques, à savoir la Confédération et le Canton de Genève<sup>9</sup>. Il permet de calculer la part du résultat revenant à l'IHEID. C'est sur cette part que l'IHEID peut attribuer un montant maximal de CHF 750 000 par année à un fond de rénovation et d'entretien des bâtiments, dont le solde ne peut excéder CHF 7.5 millions.

Pour terminer, l'article 12 assure que l'IHEID est le bénéficiaire direct de la contribution et les articles 15 à 20 adressent le suivi et l'évaluation de la convention.

### Convention d'objectifs 2021-2024 avec la République et Canton de Genève

La convention cantonale 2021-2024 est similaire en plusieurs points à celle conclue avec la Confédération<sup>10</sup>. Sous réserve de l'accord du Grand Conseil dans le cadre de l'approbation annuelle du budget, elle prévoit l'engagement des montants suivants sur quatre ans :

Année	2021	2022	2023	2024
Montant en CHF	15 036 918	15 036 918	15 536 918	16 036 918

Ces montants peuvent être modifiés par décision du Conseil d'État si, dans le cadre du budget annuel, l'autorisation de dépense n'est pas octroyée ou que partiellement. De plus, cette indemnité recouvre tous les éléments de charge en lien avec l'exécution des prestations prévues par la convention en question.

Finalement, la convention prévoit l'allocation par l'État de Genève d'une indemnité non-monétaire d'un montant annuel de CHF 285 516, qui correspond au droit de superficie de CHF 277 824 pour la rue Rothschild 20 et CHF 7 692 pour la Maison des étudiants, avenue de France 20-22.

<sup>9</sup> Article 13, point 13 de la convention cantonale

<sup>10</sup> La convention est disponible en annexe au projet de loi y relatif déposé le 18 novembre 2020 (PL 128289) <https://ge.ch/grandconseil/data/texte/PL12829.pdf>



## 5 Résultats de l'évaluation

Après un rappel de l'objectif et des indicateurs selon la convention d'objectif, chaque thématique est traitée sous cinq angles distincts : (A) résultats selon autoévaluation, (B) points saillants de l'évaluation des données, (C) appréciation de l'atteinte de l'objectif, (D) synthèse de l'autoévaluation et analyse documentaire complémentaire, (E) point de vue des personnes consultées et (F) discussion. L'analyse documentaire se base sur l'autoévaluation de l'Institut, les informations complémentaires transmises ainsi que des recherches en ligne ad hoc. Le point de vue des personnes consultées présente une synthèse des entretiens. Le contenu de ces deux sections est ensuite discuté, avant que les éléments essentiels ne soient mis en évidence dans les points saillants et l'atteinte de l'objectif apprécié.

### 5.1 Objectifs stratégiques prioritaires

#### 5.1.1 Objectif 1 - Assurer l'excellence et la compétitivité

##### Objectif

Assurer l'excellence et la compétitivité de l'Institut dans l'enseignement, la recherche et la formation continue par la densification des compétences à la fois disciplinaires et interdisciplinaires, en particulier dans les thématiques prioritaires définies par le Conseil de fondation.

##### Indicateurs

1. Nombre moyen de professeur·es rattaché·es à un centre de recherche.
2. Nombre moyen de professeur·es rattaché·es à un département.

##### A. Résultats selon autoévaluation

	2017-2019 Moyenne	2021-2023 Cible	2021 Réalisé	2022 Réalisé	2023 Réalisé	2021-2023 Moyenne
1. Professeur·es par centre de recherche	11.85 (100%)	9.48 (> 80%)	13.13	13.88	13.56	13.52
2. Professeur·es par département	13 (100%)	10.4 (> 80%)	13.00	15.20	16.80	15.00

##### B. Points saillants de l'évaluation des données

- PS-1 Soutenu par un élan renouvelé avec l'arrivée de la nouvelle direction, l'IHEID a investi dans la transformation de ses activités d'enseignement, de recherche, de formation continue ainsi que dans celle de son organisation interne, tout en gérant une situation financière parfois tendue.
- PS-2 L'IHEID a réorganisé ses programmes de doctorat et de master, notamment en introduisant un nouveau master interdisciplinaire et en redéfinissant ses masters disciplinaires, dont l'évaluation de l'impact s'avère encore prématurée.
- PS-3 Le nombre de professeur·es est resté stable pendant la période considérée et présente une meilleure diversité géographique et des genres, une moyenne d'âge plus faible et une focalisation plus forte sur les thématiques existantes.
- PS-4 Sa réputation et les conditions proposées permettent à l'Institut de recruter des professeur·es de classe mondiale.
- PS-5 Le regroupement des centres de recherche sur un même étage ainsi que la revue des principes de collaboration inter-centres ont favorisé un fonctionnement plus performant.

PS-6 L'Institut souhaiterait pouvoir investir plus dans les activités de marketing et de la communication externe, également pour renforcer sa notoriété et sa recherche de fonds.

### C. Appréciation de l'atteinte de l'objectif

O-1 L'IHEID a rempli les exigences qualitatives et quantitatives de l'objectif 1 en termes des mesures prises pour atteindre l'excellence et la compétitivité dans ses domaines de compétences et d'assurer la densification des compétences au regard des exigences définies par la COB.

### D. Synthèse de l'autoévaluation et analyse documentaire complémentaire

Dans l'autoévaluation, l'Institut explique qu'il associe la disciplinarité et l'interdisciplinarité tant à travers ses programmes d'études que l'organisation sa recherche. Ainsi l'IHEID offre :

- un master et un doctorat disciplinaires au travers de cinq départements spécialisés, à savoir les départements (1) d'anthropologie et sociologie, (2) de droit international, (3) d'économie internationale, (4) d'histoire et politique internationale, (5) de relations internationales et science politique ;
- un master interdisciplinaire d'études internationales et du développement, qui rassemble depuis 2022 les précédents masters en affaires internationales et en études du développement.

La responsabilité des plans d'études pour les programmes de master et de doctorat incombe à chaque département, dont le ou la responsable collabore en outre avec celui ou celle du master interdisciplinaire (MINT), qui est de loin le plus fréquenté.

Au niveau de la recherche, l'Institut compte douze centres interdisciplinaires propres<sup>11</sup>, ainsi que trois centres conjoints avec l'Université de Genève (UNIGE)<sup>12</sup>, auxquels les enseignant·es chercheur·euses sont enjoint·es à s'affilier en fonction de leurs intérêts. En 2021, l'Institut a lancé une réforme des centres avec trois objectifs principaux : (1) favoriser les dynamiques interdisciplinaires autour des dynamiques portées par les centres ; (2) donner une meilleure visibilité des centres en les rassemblant autour d'un même lieu dès février 2024 ; (3) renforcer leur pérennité financière en facilitant le partage de ressources et l'émergence de projets communs.

Depuis 2019, le nombre de professeur·es est relativement stable avec 73 titulaires et présente désormais une meilleure diversité des genres et géographiques avec un renforcement de thématiques prioritaires et des compétences interdisciplinaires. Au niveau du recrutement, les nombreux départs à la retraite ont permis d'attirer 26 nouvelles et nouveaux professeur·es ou de chargé·es d'enseignement et de recherche depuis 2021.

---

<sup>11</sup> (1) le Centre sur les conflits, le développement et la consolidation de la paix, (2) le Centre pour la finance et le développement, (3) le Centre d'études internationales de l'environnement, (4) Le Centre global de la migration, (5) Centre pour le commerce et l'intégration économique, (6) le Centre sur le genre, (7) Le Centre de santé globale, (8) Centre Albert Hirschman sur la démocratie, (9) Le Centre pour la gouvernance globale, (10) le Centre d'éducation globale NORRAG (depuis 2023), (11) le Tech Hub (depuis 2022), et (12) le Centre d'humanités digitales et de multilatéralisme (depuis 2024) selon <https://www.graduateinstitute.ch/research-centres/research-centres>

<sup>12</sup> (1) l'Académie de droit international humanitaire et de droits humains (Geneva Academy), (2) le Centre d'enseignement et de recherche en action humanitaire et (3) le Geneva Center for International Dispute Settlement selon <https://www.graduateinstitute.ch/research-centres/joint-centres>

Départements	Nombre de professeur-es ou chargé-es d'enseignement	EPT
- Département d'anthropologie et sociologie	18	17
- Département de droit international	13	11.5
- Département d'économie	15	12.65
- Département d'histoire et politique internationales	15	14.5
- Département relations internationales/science politique	14	14
- MINT	10	4.5
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>74.15</b>

En outre, la période de référence a vu le renforcement de deux nouvelles thématiques :

1. la transformation technologique et ses enjeux, notamment au niveau politique, social, humain et éthique avec la création du *Tech Hub* ;
2. la diplomatie, au centre de la mission de l'Institut depuis sa création et ses nouvelles déclinaisons, avec le développement de nouvelles offres de formation de continue et d'école d'été ainsi que de nouvelles collaborations sous la forme du projet *Swiss PeaceTech Alliance*<sup>13</sup> avec le DFAE et l'EPFL.

Pour information, le rapport d'autoévaluation de l'IHEID<sup>14</sup> en vue de son accréditation institutionnelle selon la LEHE de 2019 mentionne les thématiques prioritaires définies par le Conseil de fondation qui sont les suivantes : commerce, conflits, démocratie, finance et développement, migrations, environnement, santé, et deux thématiques transversales, genre et gouvernance.

## E. Points de vue des personnes consultées

### Positionnement et rôle

Le Conseil de fondation voit en particulier la vocation de l'IHEID dans la contribution à la formulation et à la mise en œuvre de politiques, au *policy making*. L'ambition de l'Institut est donc d'accompagner la transformation du multilatéralisme en cours par son action de formation, de recherche et de fourniture d'expertise au sein de la Genève internationale et au niveau global, comme le relève la Directrice Marie-Laure Salles. La charte développée au niveau institutionnel doit servir de boussole pour y parvenir. Dans ce contexte, l'Institut souhaite s'appuyer en particulier sur son ancrage et ses valeurs suisses, voire développer ces dimensions en augmentant la part d'étudiant-es et de professeur-es de son pays d'origine. La Directrice souligne également l'avantage d'être constitué en tant que fondation privée en termes d'agilité et de rapidité de prise de décision.

Un-e autre membre de la direction insiste sur l'importance de remettre la diplomatie au centre de l'action internationale et du rôle de l'Institut dans ce domaine. En effet, l'action de l'IHEID est non seulement au cœur du multilatéralisme, mais son environnement compétitif est également international. Cette même personne considère que l'Institut est indispensable à la Genève internationale et qu'en même temps il représente un élément important du *soft power* suisse. Il est une institution réellement internationale avec une manière de penser particulière. En conclusion, il ou elle souligne que les contributions financières publiques sont par conséquent des investissements valables à plusieurs titres.

Par ailleurs, l'Institut cultive une double orientation, académique et pratique, comme le souligne un-e autre directeur-trice. C'est dans ce sens que le programme master principal MINT a été conçu pour équiper les étudiant-es avec les compétences transdisciplinaires nécessaires pour adresser les enjeux de politique internationale, alors que les masters spécialisés ou disciplinaires sont orientés vers la recherche. Au vu de sa taille, l'Institut doit trouver le bon équilibre entre la diversité et la

<sup>13</sup> Voir <https://www.graduateinstitute.ch/research-clusters/technology/swiss-peacetech-alliance>

<sup>14</sup> Voir [https://www.graduateinstitute.ch/sites/internet/files/2022-03/IHEID\\_Accreditation\\_rapport\\_autoevaluation.pdf](https://www.graduateinstitute.ch/sites/internet/files/2022-03/IHEID_Accreditation_rapport_autoevaluation.pdf)

focalisation, entre la transdisciplinarité et la spécialisation, avec les disciplines qui doivent rester les piliers ou les phares de l'institution. Cet état de fait oblige l'Institut à faire des choix sur la base de critères transparents pour avoir un profil cohérent, reconnu à l'international, attractif et lui permettant de mettre en œuvre sa mission. Dans ce contexte, tant les membres de l'Institut que les personnes externes soulignent son excellente réputation et reconnaissance internationales.

Les partenaires externes consulté-es notent que l'IHEID doit viser un profil suffisamment universel pour attirer des étudiant-es et des enseignant-es de tous les continents. Ces personnes relèvent que l'Institut est également un lieu de rencontre et de dialogue du fait de son ouverture au public, à la société et aux acteurs de la Genève internationale. En effet, ces échanges nourrissent la réflexion académique et l'enseignement. La localisation de l'Institut donne au Canton accès à des *cerveaux*, à du savoir académique, à des compétences de recherche et à une présence étudiant-es de haut niveau.

Une interlocutrice du canton voit l'IHEID comme un institut de niche avec un maximum d'environ 1 000 étudiant-es, qui est focalisé sur les relations internationales et le multilatéralisme et qui nourrit un réseau de partenaires en cohérence avec sa mission. Dans ce contexte, la différenciation par rapport à l'UNIGE est primordiale, avec pour chacune une identité propre et des réseaux qui se chevauchent.

### Excellence

La Directrice voit l'excellence comme le résultat du renforcement en continu de la place internationale unique de l'Institut et des efforts à le faire briller de la manière dont il doit briller.

Pour sa part, un-e des membres de la direction considère que l'excellence est traçable, par exemple lors des ouvertures de poste pour le corps enseignant, avec des candidatures émanant des meilleures institutions internationales telles que l'Université d'Oxford, le *King's College* de Londres ou Sciences Po Paris. Un-e autre membre note que l'excellence relève aussi de la diversité de la provenance tant des professeur-es que des étudiant-es ainsi que de la liberté académique et des manières différentes de penser pratiquées à l'IHEID. Pour un-e troisième membre de la direction, *l'excellence, c'est aussi avoir le courage de dire qu'on veut sauver le monde* et d'outiller l'Institut pour y contribuer. Ceci inclut de maintenir une positionnement politiquement neutre, d'entendre et de discuter tous les points de vue et de s'engager aussi dans des projets concrets. Le recrutement des étudiant-es sur dossier contribue également à cette excellence. Concernant ces étudiant-es, certain-es responsables de département souhaiteraient disposer d'une meilleure analyse du parcours des alumni, aussi pour pouvoir les utiliser pour la promotion de l'Institut.

Les étudiant-es et les doctorant-es soulignent l'excellence de l'accompagnement par les professeur-es, facilité par un ratio enseignant-es/étudiant-es favorable. Les doctorant-es apprécient l'approche interdisciplinaire avec la possibilité de codirection de thèses.

Pour l'un-e des partenaires interrogé-es, l'IHEID est une institution très reconnue, également en termes de formation continue. Sa participation à divers plateformes telle que *Geneva Peace Building* ou la *TASC Platform (Thinking Ahead on Societal Change Platform)* est également très appréciée. Pour la Suisse, l'Institut est un partenaire clé et contribue, malgré sa taille, au *Swiss soft power*. Son rôle pour le pays n'est cependant pas toujours suffisamment compris en Suisse alémanique. Localement, certaines missions permanentes y organisent régulièrement des rencontres par exemple *quand elles ne veulent pas mettre le drapeau*. Plusieurs partenaires relèvent l'excellent niveau des interlocutrices et des interlocuteurs de l'Institut. De manière plus large, sa valeur ajoutée inclut l'apport d'un ancrage académique selon plusieurs personnes consultées.

Pour l'une des représentantes des contributeurs principaux, l'excellence est constituée d'un ensemble de facteurs tels que le savoir-faire accumulé sur près d'un siècle, les ressources à disposition,



le niveau d'encadrement et les petites classes. Par ailleurs, l'État n'a pas à formuler de jugement sur l'orientation académique ; en revanche, elle souhaite que l'Institut conserve son ADN. Elle est confiante que l'Institut le fera et veillera à son positionnement compétitif également à l'international. La très bonne politique des alumni, avec le *wall of fame* à l'entrée du bâtiment principal, est relevée. Le souhait est exprimé que l'IHEID continue à être un point central du multilatéralisme, notamment grâce à la diversité des nationalités représentées en son sein.

### Corps professoral et indicateurs sur la densification des compétences

Comme le note l'un des partenaires académiques, et également des professeur-es de l'Institut, les conditions d'engagement et de travail sont intéressantes et favorables pour attirer des professeur-es de très bon niveau, en particulier les jeunes en début de carrière. Selon ce partenaire, la politique de renouvellement du corps professoral, récemment mise en place et soutenable dans la durée, permet de mobiliser une excellence de grands noms et une excellence de compétences qui est en lien direct avec les enjeux futurs. Cette personne pense que cette politique de renouvellement n'a pas été facile à déployer, en particulier à cause des départs à la retraite anticipée. Ce renouvellement a cependant permis d'engager plus ou moins le double d'enseignant-es de ceux et celles parti-es à la retraite.

Le collègue professoral joue un rôle clé dans le recrutement des professeur-es et également dans la *tenure review*, l'examen de titularisation. *Sur 250 dossiers de candidature pour un poste, nous recevons au moins 50 candidat-es avec un PhD d'une université de la Ivy League<sup>15</sup>* comme le note un-e membre de la direction académique. Il ou elle relève également *nous profitons d'un environnement et de sources de financement plutôt bons.*

L'un-e des représentant-es des contributeurs principaux informe que les indicateurs en lien avec la densification des compétences est un héritage de la fusion de l'IUHEI avec l'IUED, car les parties prenantes craignaient que les domaines du second s'étiolent au cours des années. Les membres du Conseil indiquent en effet que *le côté développement a un peu perdu de plumes à la suite de la fusion.* L'autre représentante ajoute que la densification attendue des compétences est également en lien direct avec les possibilités financières : avec des ressources limitées, il est opportun de se développer dans les domaines dans lesquels l'Institut a déjà de compétences fortes reconnues et ainsi créer la masse critique nécessaire, plutôt que de vouloir être actif dans trop de domaines. L'importance de la masse critique dans les différentes disciplines est également mentionnée par plusieurs membres de la direction académique, soulignant que pour certaines thématiques celle-ci est parfois un peu faible. Par ailleurs, pour renforcer cette approche de masse critique, la nouvelle stratégie de formation continue de s'appuyer prioritairement sur les compétences existantes, ce qui de plus affecte positivement sa rentabilité.

### Notoriété et promotion

Un large consensus émerge au sein de l'Institut, que ce soit au niveau de la direction ou des doctorant-es, sur le fait que sa notoriété gagnerait à être renforcée. Cette notoriété touche différents aspects, notamment la marque, le nom de l'Institut, sa taille, la valorisation de ses compétences et de ses activités ainsi que les actions entreprises pour l'accroître.

## F. Discussion

L'objectif 1 demande tout d'abord à l'Institut *d'assurer son excellence et sa compétitivité dans l'enseignement, la recherche et la formation continue.* Tant l'autoévaluation que l'analyse

---

<sup>15</sup> L'Ivy League est un groupe prestigieux de huit universités privées situées dans le nord-est des États-Unis, réputées pour leur excellence académique, leurs admissions sélectives et leur riche histoire. Les huit universités de l'Ivy League sont : Brown University, Columbia University, Cornell University, Dartmouth College, Harvard University, University of Pennsylvania, Princeton University et Yale University.

documentaire et les entretiens indiquent que l'Institut a mis en place les mesures nécessaires dans ce sens, en particulier avec la réorganisation des programmes master et de celle des centres de recherche. La nouvelle architecture des centres a déjà démontré des effets positifs selon quasiment toutes les personnes consultées. En revanche, il est probablement encore un peu prématuré pour pouvoir apprécier pleinement l'impact des nouveaux programmes de master, étant donné que la première cohorte ne les conclura qu'en septembre 2024. L'impact peut se traduire tant au niveau du nombre de candidatures, du niveau de satisfaction des étudiant·es, de l'adéquation du contenu des programmes avec les besoins des futurs employeurs que sur la réputation de l'Institut en général. Par ailleurs, les trois domaines mentionnés dans l'objectif ne concordent pas entièrement avec ceux mentionnés dans les statuts, qui mentionnent également l'expertise<sup>16</sup>.

La deuxième partie de l'objectif 1 décrit le vecteur prévu pour assurer l'excellence et la compétitivité, à savoir *la densification des compétences à la fois disciplinaires et interdisciplinaires, en particulier dans les thématiques prioritaires définies par le Conseil de fondation*. Or ces thématiques prioritaires (commerce, conflits, démocratie, finance et développement, migrations, environnement, santé, genre et gouvernance) ne se recoupent pas entièrement avec celles des thématiques disciplinaires, qui structurent également l'organisation des départements. Par exemple le droit international et l'anthropologie ne sont pas explicitement mentionnés, même si ces thématiques sont en pleine cohérence avec la mission de l'Institut.

Le but visé par les indicateurs concernant le nombre de professeur·es, respectivement par centre de recherche et par département, est de mesurer la densification des compétences. Cette densification est importante pour favoriser une utilisation adéquate des ressources pour développer un nombre limité de thématiques dans l'objectif d'y exceller.

Le premier indicateur relatif aux centres est délicat à interpréter étant donné que le nombre de centres a augmenté pendant la période considérée<sup>17</sup>. De plus, si nous multiplions le nombre moyen de professeur·es indiqué par le nombre de centres, nous arrivons à un nombre de professeur·es largement supérieur au 85 membres du personnel enseignant et de recherche mentionnés par l'Institut. Ceci confirme les informations données par l'IHEID qu'un·e professeur·e peut être rattaché·e à plusieurs centres. Cependant, cet état de fait impacte négativement la qualité informative de l'indicateur en termes de densification des compétences. Toutefois, l'indicateur est considéré comme atteint au vu de la cible définie et du contexte donné par la COB.

Le nombre de départements est resté stable pendant la période considérée. En outre, la valeur de l'indicateur indique qu'un·e professeur·e ne semble pouvoir être rattaché·e à un seul département. Les valeurs de l'indicateur étant supérieure à la cible pour la période considérée, l'indicateur est considéré comme atteint.

---

<sup>16</sup> « Article 3.3. 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. »

<sup>17</sup> Voir note 11 plus haut.

## 5.1.2 Objectif 2 - Renforcer les collaborations avec les institutions universitaires

### Objectif

Renforcer les collaborations avec les institutions universitaires à Genève, en Suisse et dans le monde, notamment en vue de développer les capacités de pays moins favorisés.

### Indicateurs

1. Nombre de partenariats avec d'autres institutions universitaires.

#### A. Résultats selon autoévaluation

	2017-2019 Moyenne	2021-2023 Cible	2021 Réalisé	2022 Réalisé	2023 Réalisé	2021-2023 Moyenne
1. Nombre de partenariats	45	>45	51	52	55	52.7

#### B. Points saillants de l'évaluation des données

- PS-7 Le partenariat avec l'Université de Genève a évolué favorablement grâce aux deux parties.
- PS-8 L'Institut a conclu des partenariats sectoriels avec plus d'une demi-douzaine d'universités et hautes écoles spécialisées suisses.
- PS-9 L'IHEID participe en tant qu'invité permanent à swissuniversities et en tant que membre à la Conférence universitaire de Suisse occidentale (CUSO).
- PS-10 Début 2024, l'Institut comptait 55 partenariats académiques, avec pour vocation première l'échange d'étudiant·es, et 8 autres dans le domaine de la formation continue ; les données récoltées ne permettent cependant que difficilement de qualifier la teneur de ces partenariats ou les critères ayant motivé leur mise en place.
- PS-11 Pour les étudiant·es provenant de pays moins favorisés, l'Institut offre grâce à un soutien de la DDC, un programme de formation continue certifiant se déroulant dans des hubs régionaux en Asie, Afrique de l'Ouest et Afrique du Sud, à Genève et en ligne.

#### C. Appréciation de l'atteinte de l'objectif

- O-2 L'Institut a rempli l'objectif 2 au niveau qualitatif et quantitatif de renforcer les collaborations avec les institutions universitaires à Genève, en Suisse et dans le monde, notamment en vue de développer les capacités de pays moins favorisés.

#### D. Synthèse de l'autoévaluation et analyse documentaire complémentaire

##### Collaboration avec l'Université de Genève et les hautes écoles genevoises

L'Université de Genève est l'institution avec laquelle la coopération est certainement la plus ancienne et la plus proche. En 2016, la convention cadre a été remise à jour ainsi que la convention de prestations. Les étudiant·es sont depuis lors immatriculés directement auprès de l'Institut et ont accès à différents services, notamment culturels, sportifs, sociaux et psychologiques. Il s'agit des mêmes prestations, dont que ceux proposés aux étudiant·es de l'UNIGE et pour lesquels l'Institut rétribue l'UNIGE. Une convention de prestations prévoit une contribution de l'IHEID par étudiant·e calculée selon une formule prédéfinies. En outre, la convention de collaboration institue un Directoire des études internationales composé de la rectrice ou du recteur de l'UNIGE et de la directrice ou du directeur de l'IHEID, ainsi que de deux professeur·es désigné·es par chacun·e d'entre eux ou elles. La responsabilité du Directoire est de faciliter la collaboration, d'assurer la mise en œuvre et le suivi de la convention ainsi que la gestion des centres conjoints. Le Geneva Water Hub, soutenu la

Direction du développement et de la coopération (DDC) et jusqu'alors rattaché uniquement à l'UNIGE, constitue désormais un nouveau centre conjoint. Par ailleurs, une évaluation des centres conjoints est prévue à l'automne 2024 pour apprécier leur action par rapport à la stratégie et aux besoins des différentes parties prenantes, notamment en termes de contribution adéquate de chacune des institutions. Diverses coopérations académiques ont été par ailleurs développées, par exemple au niveau du Master Asie de l'UNIGE ou du double master en santé globale.

### Collaboration avec les hautes écoles suisses

L'IHEID entretient également des collaborations avec plusieurs universités suisses, telles que l'Université de Lausanne (UNIL), celles de Zurich, de St. Gall ou de Lucerne ainsi qu'avec les deux Écoles polytechniques fédérales. L'Institut mène également des projets conjoints avec la Haute école d'art de design de Genève (HEAD) ou la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) et participe à différentes plateformes dans ses domaines de compétences.

Depuis 2017, l'IHEID bénéficie d'un siège d'invité permanent à la Chambre des hautes écoles universitaire (Swissuniversities) et est membre à part entière de la Conférence universitaire de Suisse occidentale (CUSO) depuis 2023.

### Collaboration avec les institutions universitaires à l'étranger

Début 2024, l'Institut comptait 55 partenariats académiques<sup>18</sup>, avec pour vocation première l'échange d'étudiant·es, et 8 autres dans le domaine de la formation continue, avec le développement de programmes conjoints.

Pour les étudiant·es provenant de pays moins favorisés, l'Institut offre grâce à un soutien de la DDC un programme de formation continue certifiant *Development Policies and Practices* se déroulant dans des hubs régionaux en Asie, Afrique de l'Ouest et Afrique du Sud, à Genève et en ligne. Par ailleurs, les étudiant·es d'Afrique ont reçu près d'un tiers des bourses de l'Institut alors qu'ils et elles représentent 6% des étudiants en 2023. Les étudiant·es d'Asie comptent désormais pour un tiers de l'effectif alors que ceux et celles de Suisse progressent pour atteindre 14%, fruit d'une politique volontiers de l'Institut. Au total, un peu moins de 100 nationalités sont représentées à l'Institut.

## E. Points de vue des personnes consultées

### Collaboration avec l'Université de Genève

Tant l'ancien recteur de l'UNIGE, différents partenaires externes que l'Institut notent que la collaboration entre les deux institutions genevoises s'est clairement améliorée ces dernières années. Les démarches pour les étudiant·es ont notamment été simplifiées, les périmètres respectifs clarifiés, afin d'éviter toute concurrence inutile ainsi que les rôles et contributions aux trois centres communs précisés. Le fait que l'Institut repose maintenant sur une direction plus partagée a aussi facilité cette collaboration. L'UNIGE a de plus appuyé l'Institut avec succès dans la candidature de l'IHEID de membre associé à swissuniversities.

### Collaboration avec les hautes écoles suisses

Les deux représentantes des contributeurs principaux se réjouissent de la collaboration renforcée avec swissuniversities et les hautes écoles suisses. L'ancien recteur d'UNIGE relève aussi les relations étroites et fructueuses avec les universités suisses telles que l'EPFL et l'UNIL. Un·e partenaire externe note que le positionnement de l'Institut et sa notoriété gagneraient être encore renforcée en

<sup>18</sup> Afrique = 4 ; Amérique du Nord = 20 ; Amérique du Sud = 4 ; Asie = 15 ; Europe = 7 ; Océanie = 1 ; Suisse = 4 (sans UNIGE) selon l'annexe 7 de l'autoévaluation.



Suisse alémanique, notamment en termes de *formation de l'élite suisse dans les relations internationales*.

### Collaboration avec les institutions universitaires à l'étranger

Selon l'un·e des membres de la Direction académique, les accords avec les universités étrangères se concluent avant tout sur la base d'opportunités, d'intérêt de la part des étudiant·es et chercheur·euses et aussi de contacts personnels. Cela étant, l'Asie est une région prioritaire ; en revanche, l'Institut peine à conclure des partenariats fructueux en Afrique. Certain·es doctorant·es souhaitent que ces accords de collaboration soient mieux mis en œuvre à tous les niveaux de l'institution, aussi au niveau des membres des départements, par exemple en permettant davantage d'échanges au niveau des chercheur·ses et des enseignant·es.

La Directrice relève que l'IHEID est aussi membre de l'*Association of Professional Schools of International Affairs (APSIA)*<sup>19</sup>, dont les membres doivent démontrer leur excellence en matière d'enseignement des affaires internationales, axé sur la carrière et dispensé au niveau du troisième cycle.

L'un des mandants se réjouit particulièrement des accords passés avec la *Harvard Kennedy School* et la *Princeton School of Public and International Affairs*, car cela démontre la haute reconnaissance de l'Institut auprès de ces institutions particulièrement prestigieuses.

### F. Discussion

L'objectif 2 demande à l'IHEID de renforcer ses collaborations au sein de trois zones géographiques : à Genève, en Suisse et dans le monde, notamment en vue de développer les capacités de pays moins favorisés.

Selon les personnes consultées, la collaboration clé avec l'Université de Genève se fonde désormais sur des bases solides. De plus, les directions des deux institutions ont jusqu'ici développé la capacité nécessaire à faire évoluer les termes du partenariat, également grâce à des consultations régulières à plusieurs niveaux. Au vu du changement de rectorat à l'UNIGE et les ambitions des deux institutions, notamment au niveau de l'évolution des programmes master, il nous paraît essentiel de continuer à soigner ce partenariat en y consacrant l'énergie et les ressources nécessaires.

Tant au niveau national qu'international, l'Institut a su déployer un large réseau de partenaires, dont certains particulièrement prestigieux dans son domaine d'activité, tels que les universités de Harvard et de Princeton. Par ailleurs, l'annexe 7 de l'autoévaluation étaye les partenariats mentionnés dans l'indicateur, dont la valeur cible est atteinte. Toutefois, ces informations ne permettent pas de bien cerner les critères de choix de ces partenariats ni leur teneur, ou de les rattacher à la stratégie institutionnelle.

Comme l'a relevé un·e partenaire externe, la question se pose, si l'Institut ne dispose pas d'un potentiel en Suisse alémanique, voire au Tessin, encore insuffisamment exploité, que ce soit au niveau des programmes master ou de la formation continue. Un recrutement plus important en Suisse alémanique pourrait potentiellement aussi faciliter la mobilisation de donateurs privés dans cette partie du pays.

---

<sup>19</sup> Selon son site internet (<https://apsia.org/>), APSIA compte actuellement 40 membres, dont en Suisse, l'Université de St. Gall.

### 5.1.3 Objectif 3 - Contribuer au renforcement du SNIS

#### Objectif

Contribuer, avec l'UNIGE et les 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.

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.

#### Indicateurs

1. Attractivité du SNIS mesurée par le nombre de projets soumis au SNIS et de participant·es à ces projets.

#### A. Résultats selon autoévaluation

	2017-2019 Moyenne	2021-2023 Cible	2021 Réalisé	2022 Réalisé	2023 Réalisé	2021-2023 Moyenne
1. Nombre de projets	83 (100%)	>69 (> 80%)	69	60	56	61.7
2. Nombre de participant·es	670 (100%)	>536 (> 80%)	745	635	534	638

#### B. Points saillants de l'évaluation des données

- PS-12 L'Institut considère que le *Swiss Network for International Studies* (SNIS) apporte une vraie valeur ajoutée.
- PS-13 Certain·es partenaires externes se posent la question, si l'entretien d'un instrument de financement dédié tel que le SNIS se justifie, point qui sera certainement examiné lors de l'évaluation indépendante prévue.

#### C. Appréciation de l'atteinte de l'objectif

- O-3 Sur la base des données disponibles, l'objectif 3 concernant le *Swiss Network for International Studies* est considéré comme atteint, avec toutefois une réserve sur les développements à venir au vu du nombre de projets financés et de participant·es en baisse ainsi que de certaines interrogations formulées par les personnes consultées.

#### D. Synthèse de l'autoévaluation et analyse documentaire complémentaire

Fondé conjointement par la Confédération et le canton de Genève en 2008, le *Swiss Network for International Studies* (SNIS) a été fondé en 2008 en tant qu'initiative succédant à l'ancien Réseau universitaire international de Genève (RUIG ou GIAN). Depuis lors, le SNIS encourage la recherche universitaire dans le domaine interdisciplinaire des études internationales, en s'intéressant aux phénomènes qui transcendent les frontières traditionnelles des États-nations auprès de chercheur·euses de toute la Suisse. Formalisé par un contrat entre l'UNIGE et l'IHEID, il agit dans la forme d'une société simple. En 2023, le SNIS a alloué un peu plus de 2 millions de francs suisses à des projets<sup>20</sup> sur un budget total légèrement supérieur à 2.5 millions de francs suisses. Les fonds sont issus des

<sup>20</sup> Le rapport annuel ainsi que la liste des projets peuvent être consultés sur son site : [https://snis.ch/wp-content/uploads/2024/04/261995-Snis\\_Annual-Report-2023\\_v6\\_idv\\_2.pdf](https://snis.ch/wp-content/uploads/2024/04/261995-Snis_Annual-Report-2023_v6_idv_2.pdf) et <https://snis.ch/institutions/the-graduate-institute/>.

COB avec la Confédération et le canton de Genève. Le SNIS permet également à l'Institut de renforcer ses liens avec les hautes écoles en Suisse, en particulier en Suisse alémanique.

## E. Points de vue des personnes consultées

Les avis sur le SNIS sont partagés. Certain-es externes sont critiques en considérant que ce fond est un *mini* Fonds national focalisé, que les retombées sont questionnables, que les indicateurs de résultats demanderaient à être clarifiés ; ces personnes se posent la question pourquoi l'on ne mandate pas le FNS pour sa gestion. En interne, un-e membre de la direction dit apprécier le SNIS, en particulier parce qu'il permet de construire une relation avant la soumission, car les questions de recherche doivent être formulées conjointement. Selon cette personne, le SNIS est donc un vrai atout pour la Genève internationale et a débouché sur de très beaux projets. En interne, les montants attribués, plutôt en hausse, sont considérés comme un indicateur de succès. Le SEFRI rappelle que le SNIS sera évalué séparément prochainement.

## F. Discussion

La contribution de l'IHEID au SNIS est indiscutable. Toutefois, tant les valeurs des indicateurs, l'auto-évaluation que les points de vue des personnes consultées ne nous permettent d'émettre une appréciation différenciée du SNIS. Dans ce sens, nous considérons comme très pertinent de conduire une évaluation externe indépendante de l'instrument de financement SNIS.

Étant donné que le SNIS est financé tant par la contribution du SEFRI que du DIP du canton de Genève, nous pensons utile de prendre en compte les effets d'éventuels changements lié à cet instrument sur la COB<sup>21</sup>.

### 5.1.4 Objectif 4 - Renforcer les liens avec les acteurs internationaux

#### Objectif

Renforcer les liens avec la Genève internationale et plus largement avec les acteurs internationaux, que ce soit en termes d'expertise, de formation continue ou de manifestations publiques.

#### Indicateurs

1. Volume financier des mandats d'expertises obtenus.
2. Nombre de participant-es aux programmes de formation continue.
3. Nombre de manifestations publiques.

#### A. Résultats selon autoévaluation

	2017-2019 Moyenne	2021-2023 Cible	2021 Réalisé	2022 Réalisé	2023 Réalisé	2021-2023 Moyenne
1. Recettes des mandats d'expertises (CHF)	11 069 679 (100%)	8 855 743 (> 80%)	11 725 811	8 315 389	8 750 873	9 597 357
2. Nombre de participant-es aux programmes de formation continue	611	>600	418	656	628	567
3. Nombre de manifestations publiques, dont	255	>200	265	272	231	256
- en ligne			183	114	7	101
- hybride				85	123	104
- avec des acteurs internationaux			88	83	78	83

<sup>21</sup> Remarque à ce sujet dans le rapport 2023 des comptes annuels : En 2023, les subventions pour le Réseau suisse pour les études internationales à Genève (COB, article 4, objectif 4) représentent pour la Confédération : CHF 1'268'339 (CHF 1'268'339 en 2022) et pour l'État de Genève : CHF 1'157'843 (CHF 1'157'843 en 2022).

## B. Points saillants de l'évaluation des données

- PS-14 Les relations avec les acteurs internationaux sont facilitées par une porte d'entrée via une cellule dédiée et par l'institutionnalisation des relations avec des acteurs privilégiés tels que le UNHCR ou le CICR.
- PS-15 Les liens avec les acteurs internationaux sont principalement documentés sur la base du nombre de participant·es aux manifestations de l'Institut ainsi que par un narratif global.
- PS-16 Le contenu des prestations d'expertise, et de ce qui les distinguent de celles liées à la recherche, n'est pas explicite et rend l'appréciation de leur évolution au cours de la période appréciée difficile.
- PS-17 Les manifestations organisées par l'Institut ont l'avantage d'être facilement accessibles et sont appréciées par les personnes consultées ; les données ne permettent pas d'évaluer leurs contributions respectives au renforcement des liens avec les acteurs internationaux et celle à la formation des étudiant·es.
- PS-18 Le lancement de l'initiative *Geneva Policy Outlook* est décrite comme un vrai succès, notamment grâce à sa focalisation sur le multilatéralisme, sa déclinaison en plusieurs prestations et son financement multipartite.
- PS-19 Les activités de l'IHEID contribuent directement à la politique étrangère de la Suisse, notamment via des échanges consultatifs au niveau de la direction avec le DFAE à Berne, de ses échanges réguliers avec la Mission permanente à Genève, de son programme certifiant pour des personnes issues de pays moins favorisés ainsi que par ses activités courantes contribuant à la politique d'État hôte de la Confédération

## C. Appréciation de l'atteinte de l'objectif

- O-4 Appuyé notamment par les informations collectées lors des entretiens, l'objectif 4 de renforcer les liens avec les acteurs internationaux est considéré comme atteint, même si les montants reportés dans l'indicateur en tant que recettes des mandats d'expertises gagneraient à être mieux décrits.

## D. Synthèse de l'autoévaluation et analyse documentaire complémentaire

L'autoévaluation souligne que l'Institut se situe historiquement, géographiquement et thématiquement au cœur de la Genève internationale, qui elle-même joue un rôle important dans la politique étrangère de la Suisse. Pour maintenir sa position en tant qu'institut universitaire d'études supérieures, de site de recherche de portée internationale et de lieux d'échanges, l'IHEID doit entretenir, voire développer ses relations avec les acteurs internationaux de la place. Actuellement, ces échanges sont nourris par un ensemble d'activités, notamment les manifestations, la recherche, l'enseignement, les projets de recherche appliquée de ses étudiant·es<sup>22</sup>, la formation continue, les stages et emplois de ses étudiant·es, la prestation de services sous forme d'expertise ou en tant qu'hôte pour des réunions appelées à se dérouler dans un espace neutre. Dans ce sens, l'Institut a également conclu une vingtaine d'accords de coopération avec des organisations internationales, des organisations non-gouvernementales, des missions permanentes et d'autres organisations d'intérêt.

Les recettes des mandats d'expertise sont principalement générées par les programmes associés suivants : *Small Arms Survey*, *Bilateral Assistance and Capacity Building for Central Banks (BCC)*, *NOR-RAG* (depuis 2023 un centre de recherche de l'Institut) et la *Global Commission on Drug Policy*. Ces recettes sont par ailleurs en légère baisse par rapport à la période précédente, dû à la clôture de l'un des programmes associés (*Inclusive Peace and Transition Initiative*) et du départ de

<sup>22</sup> Les *Applied Research Projects* consistent en des projets proposés par les acteurs internationaux, sur lesquels les étudiant·es travaillent plusieurs mois et acquièrent ainsi des compétences utiles à leur future vie professionnelle.

*l'International Digital Health and AI Research Collaborative (I-DAIR)*, qui était hébergé dans le *Global Health Centre* et qui a décidé de créer sa propre structure. L'Institut espère que la réorganisation des centres aura un effet favorable sur le développement des recettes d'expertise ces prochaines années.

Pendant la période considérée, la pandémie a affecté le nombre des participant·es à la formation continue et aux manifestations organisées par l'Institut. Ces manifestations, généralement publiques, sont conçues soit autour de thématiques spécifiques soit autour de dirigeant·es d'organisations de la Genève internationale, tel·les que le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, le Directeur général de l'Organisation mondiale du travail, la Présidente du Comité international de la Croix-Rouge ou le Haut Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme. Bien entendu, l'Institut participe également des événements organisés par des tiers ainsi qu'à des plateformes, dont huit des dix-sept plateformes de coopération soutenues par la Suisse dans le cadre de sa politique d'État hôte.

Début 2022, l'Institut a lancé une initiative ambitieuse baptisée *Geneva Policy Outlook*. Son objectif est de renforcer le rôle de Genève en tant que plaque tournante mondiale du multilatéralisme. Ce concept repose sur un partenariat multisectoriel, rassemblant le Canton, la Ville de Genève, la Fondation pour Genève et l'Institut lui-même. Concrètement, le *Geneva Policy Outlook* se décline en trois volets complémentaires et intégrés. Tout d'abord, la création d'une communauté de décideur·ses et de penseur·ses de haut niveau issu·es de la Genève internationale. Ensuite, l'organisation de rencontres permettant d'engager des réflexions transversales et critiques sur les grandes tendances et questions mondiales émergentes. Enfin, une production annuelle trilingue (français, allemand, anglais), à la fois en ligne et papier. L'ambition est de stimuler un débat public élargi sur l'avenir du multilatéralisme, à Genève et au-delà.

En 2021, l'Institut a signé le renouvellement du contrat cadre avec le Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) dans le but d'établir un cadre de consultation bilatéral, au sommet, entre le DFAE et l'Institut. Il devrait en résulter un pilotage conjoint de la relation interinstitutionnelle, un cadrage stratégique des axes de collaboration existants et une anticipation des domaines de collaboration à venir. Les axes de collaboration envisageables se déclinent en général, mais pas exclusivement, à travers les priorités thématiques des deux partenaires (la paix et la sécurité, la prospérité, la durabilité, la numérisation) selon les stratégies du DFAE en vigueur. La mise en œuvre se fait d'une part via une commission mixte avec la participation du ou de la Secrétaire d'État et de la Directrice de l'Institut dans le cadre d'une réunion annuelle et d'autre part via des contrats de mandat et des contributions à des programmes selon les besoins.

De manière générale, les échanges réguliers et approfondis avec la communauté internationale permettent en particulier aux collaboratrices et collaborateurs académiques, dont le corps professoral, et aux étudiant·es non seulement d'approfondir leurs connaissances, mais aussi d'assurer que celles-ci soient toujours en phase avec les développements les plus récents dans le domaine. Ainsi, leur contribution à l'évolution des relations internationales et au développement n'en sera que meilleure.

## E. Points de vue des personnes consultées

Le Directeur des partenariats stratégiques explique que la nouvelle stratégie et sa transcription organisationnelle offrent désormais une porte d'entrée unique à tous les partenaires externes. En complément d'une coordination et d'une vue d'ensemble améliorée, cette approche permet une meilleure cohérence et la mise en œuvre d'actions concrètes pour l'atteinte d'objectifs définis. Par exemple, des partenaires prioritaires, tels que le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR) ont été identifiés pour des échanges stratégiques annuels. En parallèle, l'IHEID entretient un programme d'activités avec des conférences et des événements thématiques plus restreints pour développer son réseau d'acteurs. Par ailleurs, le fait que l'IHEID collabore régulièrement avec les milieux diplomatiques le conduit à accorder un soin



particulier à la qualité de la relation et à l'excellence de l'accueil. La Direction des partenariats stratégiques est également en charge des relations avec les bailleurs et les donateurs privés ainsi que du développement de leur contribution. En tant que contrepartie pour un soutien financier, l'Institut peut offrir au donateur une mention dans la dénomination de la chair financée, des bourses ou des offres individualisées avec des réunions à la Villa Barton.

La gestion des relations avec les acteurs internationaux et nationaux est également appréciée par les partenaires externes interrogés. Les relations avec l'Institut sont perçues comme mieux organisées et plus fructueuses, par exemple grâce à la mise en place d'une personne de contact unique pour l'ensemble des centres. Comme à l'interne, la Mission permanente considère que l'IHEID est un partenaire important pour le DFAE, en particulier dans le cadre de la politique d'État hôte de la Suisse, par exemple lors de collaborations événementielles ou au niveau de la formation continue. Un atout de l'Institut est aussi que ces bâtiments sont plus accessibles que par exemple le Palais des Nations Unies, qu'il offre un cadre neutre et indépendant et qu'il a la capacité de mobiliser des interlocutrices et interlocuteurs de qualité.

Les partenaires cantonaux reconnaissent que la réputation de l'IHEID est nourrie par la relation étroite de ses professeur-es avec les organisations internationales, que ce soit dans le cadre de mandats, d'événements ou simplement d'échanges informels. En même temps, l'Institut fait aussi partie intégrante de l'offre du Canton aux acteurs internationaux installés à Genève. Pour sa part, la Direction des affaires internationales du Canton rappelle que celui-ci cofinance le *Geneva Policy Outlook*, et à ce titre apprécie la palette d'activités organisées autour de cette publication.

## F. Discussion

En tant qu'institut académique, l'IHEID est clairement au cœur de la Genève internationale, ce que confirme les partenaires externes consultés. Sa mission, son histoire et sa localisation le conduisent naturellement à entretenir des relations étroites avec les acteurs internationaux comme le demande l'objectif 4. La réorganisation récente avec la mise en place d'une porte d'entrée unique pour ces acteurs est particulièrement appréciée par les partenaires externes consultés. À noter également que l'Institut développe des relations différenciées avec les acteurs en fonction des besoins réciproques, avec une institutionnalisation des échanges avec des acteurs clés tels que l'UNHCR ou le CICR.

Toutefois, il nous semble que ces activités gagneraient à être structurées de manière encore plus explicites autour de la stratégie en vigueur. En effet, la formulation d'objectifs s'appuyant sur la valeur ajoutée attendue permettrait probablement d'augmenter leur impact, tant en termes de pertinence et d'efficacité. Dans ce sens, le maintien d'une liste renseignée des relations avec les partenaires internationaux peut faciliter tant le partage d'information en interne qu'un pilotage et suivi adéquats<sup>23</sup>. Le partage d'une synthèse d'une telle liste aiderait à apprécier de manière plus étayée l'investissement fait dans l'atteinte de cet objectif, que ce soit au niveau des rencontres ou des événements organisés.

La fourniture de prestations d'expertise a notamment pour but de contribuer au financement de l'Institut. Or, le périmètre de ce poste comptable, et de ce qui le différencie de celui de la recherche, n'est de notre point de vue pas suffisamment décrit dans l'autoévaluation, avec pour résultat que ces prestations sont aussi plus difficiles à tracer dans les comptes financiers. Cet état de fait rend une appréciation différenciée du premier indicateur plus délicate. Selon les chiffres présentés, ces prestations ont diminué en 2022, probablement dû à la difficulté d'acquisition de nouveaux mandats pendant la pandémie, avant de progresser à nouveau en 2023.

---

<sup>23</sup> Voir à ce sujet l'annexe 12 *Liste partenariats stratégiques Genève Internationale* de l'autoévaluation.

Le fait que les manifestations soient publiques et l'Institut facilement accessible est particulièrement apprécié. Les valeurs de l'indicateur 2 montrent la capacité d'adaptation de l'Institut aux nouvelles modalités de participation avec en 2023 plus de la moitié des manifestations accessibles en ligne et en présentiel. Dans quelle mesure ces manifestations contribuent au renforcement des liens avec les acteurs internationaux et à la formation des étudiant·es ne ressort pas directement des données communiquées. Ces deux objectifs se valent évidemment ; toutefois, des indicateurs plus différenciés permettraient de mieux lier les manifestations organisées avec les objectifs définis dans la stratégie. L'Institut nous a indiqué qu'un travail dans ce sens était en cours.

Le lancement du produit *Geneva Policy Outlook* est relaté comme un succès. Parmi les clés du succès figurent premièrement le thème du multilatéralisme au cœur de la mission de l'IHEID, deuxièmement une déclinaison du concept sous forme de rencontres, de communauté d'expert·es et de publications, et troisièmement un financement multipartite. La question se pose en toute logique dans quelle mesure cette initiative a également atteint les objectifs visés.

Les activités de l'IHEID contribuent à la politique étrangère de la Suisse, notamment via des échanges consultatifs au niveau direction avec le DFAE à Berne, de ses échanges réguliers avec la Mission permanente à Genève, son programme certifiant pour des personnes issues de pays moins favorisés ainsi que ses activités courantes à la politique d'État hôte de la Confédération. À titre d'exemple, lors d'un des jours de visite des évaluateurs, l'Institut accueillait séparément deux ancien·es membres du Conseil fédéral ainsi qu'un ministre d'un pays du Golf.

### 5.1.5 Objectif 5 - Assurer un financement pérenne

#### Objectif

Assurer un financement durable par le développement de revenus hors subventions, notamment par le moyen de partenariats public-privé.

#### Indicateurs

1. Part des subventions publiques dans le budget de fonctionnement.
2. Part des revenus provenant de la recherche, de la formation continue, de la philanthropie et de l'immobilier dans le budget de fonctionnement.

#### A. Résultats selon autoévaluation

La présentation a été adaptée une meilleure cohérence avec les indicateurs définis dans la COB<sup>24</sup>.

	2017-2019 Moyenne		Cible %	2021 Réalisé		2022 Réalisé		2023 Réalisé		2021-2023 Moyenne	
	CHF	%		CHF	%	CHF	%	CHF	%	CHF	%
1. Subventions publiques	34 129 049	36.3	<40	33 631 747	30.3	33 768 813	30.9	34 343 537	30.3	33 914 699	30.5
2. Recherche	14 980 451	15.9	>80 <sup>25</sup>	22 979 976	20.7	21 573 040	19.7	21 574 350	19.4	22 042 455	20.0
3. Formation continue	7 565 367	8.0	>80	4 367 024	3.9	6 096 496	5.6	4 605 221	4.1	5 022 914	4.5
4. Philanthropie	5 082 386	5.4	>80	7 379 225	6.7	9 802 453	9.0	7 044 015	6.3	8 075 231	7.3
5. Immobilier	9 221 100	9.8	>80	8 690 392	7.8	10 401 734	9.5	12 421 428	11.2	10 504 518	9.5
6. Écolages	6 287 211	6.7		8 180 338	7.4	9 041 241	8.3	8 143 697	7.3	8 455 092	7.7
7. Autres revenus	16 812 173	17.9		25 700 932	23.2	18 606 823	17.0	23 850 421	21.5	22 719 392	20.6
Revenus consolidés	94 077 737	100		110 929 634	100	109 290 600	100	111 176 050	100	110 445 761	100

<sup>24</sup> Le tableau a été rectifié par le Directeur des finances par rapport à celui inclus dans l'autoévaluation initiale

<sup>25</sup> Pour les positions 2 à 5, la cible visée est un montant supérieur à 80% de la moyenne de la période précédente

## B. Points saillants de l'évaluation des données

- PS-20 La part moyenne des subventions publiques a baissé depuis la période précédente, en passant de 36.3% à 30.5%.
- PS-21 Le chiffre d'affaires moyen a augmenté de 17.6% depuis la période précédente, en passant de CHF 94 à 111 millions.
- PS-22 Une majeure partie des personnes consulté-es notent le besoin de mobiliser des fonds supplémentaires, car ils et elles considèrent que les ressources humaines du secteur administratif sont insuffisantes, et parfois sans être rémunérées de manière adéquate, pour garantir un bon fonctionnement de l'Institut.
- PS-23 À plus long terme, la couverture des charges courantes et le financement des investissements pour assurer la compétitivité de l'IHEID est considéré comme un enjeu réel ; à court terme la disponibilité de liquidités suffisantes est perçue comme une inquiétude potentielle.
- PS-24 La gestion au sein d'une même entité juridique des activités académiques et immobilières de l'Institut doit être prise en compte dans la mise en place des mesures nécessaires à un financement pérenne.

## C. Appréciation de l'atteinte de l'objectif

- O-5 L'objectif 5 pour un financement pérenne est atteint dans le sens que l'Institut a assuré son financement et sa diversification pendant la période évaluée, avec deux réserves concernant la projection à moyen terme : (1) les fortes contraintes budgétaires auxquelles le secteur administratif est exposé sont difficilement tenables dans la durée et (2) le modèle financier actuel ne permet pas de constituer des réserves suffisantes pour assurer une valeur constante au parc immobilier faute de possibilité de pouvoir constituer un fonds suffisant pour l'entretien et la rénovation.

## D. Synthèse de l'autoévaluation et analyse documentaire complémentaire

### Tableau des indicateurs

Les revenus de la Fondation ont progressé de CHF 94 millions à plus de 110 millions entre la période précédente et la période examinée, avec des revenus dépassant 111 millions pour 2023. La part des subventions publiques a diminué de 36.3% à 30.5% et se situe donc largement dans la cible de moins de 40% fixée dans la COB. Les postes liés à la recherche, à la philanthropie et à l'immobilier se situent également dans les cibles fixées, à savoir que le montant moyen de la période 2021-2023 correspond à au moins 80% de celui de la période précédente. Seule les revenus de la formation continue ne rentrent pas dans la cible définie et représentent pendant la période considérée 66% de ceux de la période précédente.

## E. Points de vue des personnes consultées

### Modèle financier

Un partenaire externe explique que le directeur précédent visait à diversifier les sources de revenus et à réduire drastiquement la part des financements publics, ce qu'il l'a conduit à privilégier les investissements immobiliers, à augmenter nettement les taxes d'études et à ne pas proposer de salaire fixe aux doctorant-es. Cette même personne pense que la directrice actuelle a compris la fragilité du système et souhaite revenir vers des financements plus traditionnels. La directrice exprime en effet le besoin pour l'Institut de rééquilibrer les charges et les financements, tout en mobilisant les moyens nécessaires à la réalisation de ses ambitions dans un esprit entrepreneurial. L'enjeu est d'autant plus important que les revenus immobiliers ont pour vocation de financer les bourses

aux étudiant·es et le développement de l'Institut. Un membre de la direction confirme le besoin de mobiliser des fonds supplémentaires, notamment parce qu'*on est arrivé à l'os au niveau frais de fonctionnement*, directeur qui par ailleurs a aussi exprimé ses inquiétudes par rapport aux engagements immobiliers.

Un·e des représentant·es des contributeurs principaux voit également les investissements financiers dans le domaine immobilier comme un facteur de risque au sein du modèle de financement actuel de l'Institut.

### Gestion financière

Le Conseil met en évidence l'enjeu actuel de prendre des engagements financiers, notamment en lien avec les activités immobilières, avec un impact à plus long terme, que ce soit la constitution d'un fonds de rénovation, l'installation de panneaux solaires, l'indexation des salaires des collaboratrices et collaborateurs ou le développement de prestations, tels que celles de la recherche de fonds, de compliance ou de la communication. Par ailleurs, de nombreuses mesures d'économie ont été mises en place, telles que la renégociation des emprunts bancaires, l'outsourcing de prestations d'entretien ou le regroupement des centres de recherche pour pouvoir relouer un plateau de bureaux. Différents scénarios financiers ont également été développés.

La Directrice n'est pas inquiète par rapport à un risque financier éventuel à court terme, mais plutôt par rapport aux engagements à plus long terme, au niveau des charges courantes et des investissements pour assurer la compétitivité de l'IHEID dans la durée.

La Direction exécutive relève que le contexte, avec les effets de la pandémie et de la guerre contre l'Ukraine, rend les engagements financiers encore plus difficiles à gérer. Les contraintes financières forcent l'Institut à faire des choix difficiles, en particulier au niveau des arbitrages concernant les investissements que l'ambition de continuer de proposer des conditions d'engagement attractives, en particulier pour le personnel administratif. À plus court terme, l'Institut doit gérer ses liquidités de manière très serrée, celles-ci ayant clairement diminué depuis 2022, avec une accélération en 2023 malgré, un résultat global positif.

Le SEFRI relève que l'IHEID est passé par des phases très délicates, en particulier en termes de questionnement au niveau du Département fédéral des finances. Depuis, la situation s'est calmée et l'Institut a trouvé sa place : les départements fédéraux concernés ont compris et accepté la base de calcul différente pour le calcul de la contribution fédérale, qui aboutit à un financement supérieur par place d'étude que pour les autres hautes écoles universitaires.

### Financements externes

La Directrice s'engage pour une diversification financière, étant donné la diminution de la part des financements publics. Elle note qu'au vu des tensions financières actuelles, ce n'est pas une tâche aisée et constitue un certain stress pour l'Institut. Plusieurs directeurs ressentent également cette pression et se sentent limités dans leurs ambitions par les restrictions posées par le Conseil de fondation. Cette pression financière est également perçue par différents partenaires externes, qui constatent que l'IHEID est très regardant sur les budgets et discutent les conditions financières en détail, même pour de petits projets.

Le SEFRI pense que le Canton a une dette envers l'IHEID, étant donné que sa contribution n'est pas à parité avec la contribution fédérale. Il note également que l'Institut possède une plus grande marge de manœuvre que les autres hautes écoles suisses, étant donné qu'il a la liberté d'adapter librement les taxes pour les étudiant·es et que l'admission se fait sur dossier, avec la possibilité de piloter le nombre des étudiant·es admis·es.

## F. Discussion

L'objectif 5 demande à l'IHEID d'assurer un financement durable par le développement de revenus hors subventions, notamment par la mise en place de partenariats public-privé.

Toutefois, l'autoévaluation n'apporte que peu d'informations complémentaires et explicatives en lien avec le modèle financier mis en place pour assurer un financement pérenne ou les données financières présentées dans le tableau des indicateurs.

En revanche, les revenus de la Fondation présentent une progression de 17% en comparaison avec la période précédente, grâce en particulier une contribution de CHF 7 millions des revenus de la recherche et de près de 6 millions des autres revenus.

L'objectif encourage la conclusion de partenariats public-privé pour mobiliser des fonds hors subventions publiques. Or, l'IHEID est une fondation de droit privé. Par conséquent, la formulation *partenariats au sein du secteur privé* serait probablement plus appropriée. Par ailleurs, les évaluateurs n'ont été informé d'une approche systématique et concrète pour mobiliser les fonds nécessaires alors que des projections financières ont été faites selon la direction de l'Institut.

En revanche, les entretiens menés ont révélé des tensions financières à différents niveaux, que ce soit pour offrir des conditions d'engagement compétitives, pour couvrir certaines charges courantes, pour financer les investissements, voire pour disposer de liquidités suffisantes. Un indicateur potentiel sur l'étendue de cette pression financière est que les partenaires externes en étaient également conscient·es.



## 5.2 Objectifs de qualité

### 5.2.1 Objectif 6 - Offrir un enseignement bilingue de haute qualité

#### Objectif

Offrir au niveau du master et du doctorat un enseignement bilingue anglais-français de haute qualité à d'excellent·es étudiant·es du monde.

#### Indicateurs

1. Taux de satisfaction des étudiant·es vis-à-vis de la qualité de l'enseignement.
2. Nombre de diplômé·es.
3. Taux de succès dans les délais réglementaires.
4. Taux d'emploi 12 mois après l'obtention du diplôme de master et de doctorat.

#### A. Résultats selon autoévaluation

	2017-2019 Moyenne	2021-2023 Cible	2021 Réalisé	2022 Réalisé	2023 Réalisé	2021-2023 Moyenne
1. Taux de satisfaction des étudiant·es (%)	83.6	> 80	85	84	83	84
2. Nombre de diplômé·es (unités)	318	>300	278 <sup>26</sup>	503	441	407
3. Taux de succès dans les délais réglementaires master (%)	94	>90	43 <sup>27</sup>	85	88	72
4. Taux d'emploi dans les 12 mois après l'obtention des diplômes master ou doctorat (%)	93	>90	91	98	98	96

#### B. Points saillants de l'évaluation des données

- PS-25 Le recrutement des étudiant·es se fait sur dossier, également pour les étudiant·es suisses, ce qui confère à l'Institut une certaine latitude dans sa sélection.
- PS-26 Selon les résultats de l'étude de satisfaction et les consultations menées, les étudiant·es sont dans l'ensemble très satisfait·es, également par rapport aux services carrière proposés et à la mise en place d'une personne de confiance.
- PS-27 Sont particulièrement appréciés par les étudiant·es consulté·es le master sur deux ans, la large palette de cours proposés, le contenu des cours et des séminaires en lien direct avec l'actualité (*cutting edge*), la pensée critique enseignée et la variété des points de vue présentées, l'accessibilité et l'attitude des professeur·es ainsi que la qualité de l'encadrement, l'esprit d'ouverture régnant à l'Institut, le fait que des ateliers soient aussi proposés le week-end, les projets de recherche appliquée qui débouchent souvent sur un stage ou un emploi, la localisation et les liens avec les acteurs internationaux favorables pour la carrière professionnelle.
- PS-28 Les points d'attention relevés ont principalement trait aux conditions d'hébergement et, dans une moindre mesure, une meilleure prise en compte du bagage académique différent des étudiant·es en début d'études.

<sup>26</sup> Motif de la non-atteinte de l'objectif : 147 étudiant·e·s ont obtenu une prolongation d'étude due à la situation COVID-19. Leur fin d'études ne sera donc pas avant 2022

<sup>27</sup> Voir note précédente

- PS-29 Les conditions du programme de doctorat ont été revues, pour inclure une aide financière directe et la possibilité de compléter ses revenus en travaillant en tant qu'assistant-es d'enseignement ; les doctorant-es de l'*Assistants' Association (ADA)* consulté-es sont d'avis que l'enveloppe financière proposée n'est pas suffisante.
- PS-30 En principe l'enseignement est bilingue français-anglais, mais dans la pratique l'anglais est plus pratiqué et l'apprentissage du français est toutefois activement soutenu.
- PS-31 Le taux d'emploi une année après la fin des études est proche de 100%, avec plus de la moitié des étudiant-es qui restent en Suisse pour environ des 90% des étudiant-es provenant initialement de l'étranger.
- PS-32 L'Institut a beaucoup investi en termes de ressources humaines et d'offres d'ateliers pour faciliter la recherche d'emploi, prestations qui sont très appréciées par les étudiant-es consulté-es.
- PS-33 La double offre de prestations d'enseignement et d'hébergement à ses étudiant-es peut par moment amener à des confusions quant à son rôle premier d'institution académique, avec des enjeux concernant les prestations dans les résidences remontant parfois jusqu'à la direction.

### C. Appréciation de l'atteinte de l'objectif

- O-6 L'objectif 6 relatif à l'offre d'un enseignement bilingue de haute qualité est pleinement atteint, avec un suivi recommandé du taux de succès dans les délais réglementaires du programme master qui en 2023 reste un peu en-deçà de la valeur cible et de la moyenne de la période précédente.

### D. Synthèse de l'autoévaluation et analyse documentaire complémentaire

#### Étudiant-es

À la différence de la plupart des autres hautes écoles suisses, l'IHEID admet l'ensemble de ses étudiant-es sur dossier, également les étudiant-es suisses. Pour les masters débutant en 2023-2024, l'Institut a reçu 1 020 candidatures, admis 784 étudiant-es (77%), dont 378 (48%) se sont inscrites<sup>28</sup>. Les candidatures de doctorant-es sont par ailleurs plus faibles en 2023-2024 que précédemment, avec 285 unités, dont 46 admis-es et 39 inscrit-es, évolution qui est peut-être en lien avec la réforme récente des programmes doctoraux.

	2020-21	2021-2022	2022-2023	2023-2024	Moyenne 2020-2023
Candidat-es	1 253	1 539	1 020	1 321	1283
Admis-es	670 (53%)	803 (52%)	784 (77%)	723 (55%)	745 (58%)
Inscrit-es	340 (51%)	418 (52%)	378 (48%)	339 (47%)	369 (49%)

Alors que la part des inscrit-es reste relativement constante pendant la période examinée, le taux d'admission était nettement plus élevé en 2022-2023 dû à un nombre de candidat-es plus faible que les années précédentes, en fait le plus faible depuis 2010 selon les chiffres communiqués. La répartition des genres au sein des candidat-es reste relativement stable avec un peu plus de 60% de candidatures féminines.

<sup>28</sup> Annexe 11 - Tableau statistiques candidats\_2008-2023 à l'autoévaluation

Étudiant-es	Moyenne 2016-2019		2020-2021		2021-2022		2022-2023		2023-2024		Moyenne 2020-2023	
Master	604		732		920		786		749		797	
dont boursier-ères	166	28%	163	22%	163	22%	98	11%	76	10%	103	13%
Doctorat	337		331		345		358		356		343	
dont boursier-ères	82	24%	88	26%	101	28%	80	22%	95	28%	91	26%

Le nombre d'étudiant-es en master a augmenté dans la période de référence, avec en 2023 un nombre légèrement plus faible que les deux années précédentes. La part des boursier-ères a passé de 28% en moyenne sur la période 2016-2019 à 13% sur celle de 2020-2023, avec 2023-2024 affichant avec 10% la part la plus basse. Le nombre de doctorant-es reste relativement constant, de même que la part des boursier-ères en leur sein.

En 2023-2024, les étudiant-es provenaient pour 33% d'Asie (part au total des candidatures 39%), 27% d'Europe (22%), 14% de Suisse (10%), 10% d'Amérique du Nord (9%) et 10% d'Amérique latine (7%), 6% d'Afrique (11%), représentant au total 97 nationalités, candidatures au doctorat incluses. Les étudiant-es suisses, européen-nes et du continent américain sont donc surreprésenté-es par rapport aux candidatures reçues.

### Programmes d'études niveau master

En septembre 2022, le Master interdisciplinaire MINT a été lancé dans un format renouvelé après une période de consultation de deux ans, dont la promotion de la première volée aura lieu en septembre 2024. Après le parcours d'un tronc commun, les étudiant-es peuvent choisir parmi 7 spécialisations : (1) conflits, paix et sécurité ; (2) environnement et développement durable ; (3) genre, race et diversité ; (4) santé mondiale ; (5) droits de l'homme et humanitaire ; (6) mobilités, migrations et frontières et (7) commerce et finance durables. Ce programme est et nécessite par ailleurs la collaboration de l'ensemble des départements, car les professeur-es doivent enseigner pour moitié de leur charge dans le programme MINT. L'autoévaluation relève que, pour renforcer les capacités professionnalisantes du programme, celui-ci comprend, outre des ateliers *soft skills*, les *Applied Research Projects* (ARP)<sup>29</sup> et la possibilité de faire un stage, en plus du mémoire final.

En outre, l'IHEID propose cinq masters disciplinaires, à savoir en anthropologie et sociologie du développement, en droit international, en économie internationale, en histoire internationale et en relations internationales/sciences politiques.

### Programme de doctorat

Dès septembre 2022, l'Institut a déployé un programme de doctorat réformé en étroite consultation avec les étudiant-es et les professeur-es de manière que l'ensemble des doctorant-es puissent bénéficier d'une assistance financière sur quatre ans<sup>30</sup>. Ainsi, les doctorant-es reçoivent une bourse de CHF 20 000 les deux premières années et peuvent ensuite choisir pour la troisième et la quatrième année entre une bourse annuelle du même montant ou une bourse légèrement diminuée (CHF 18 500) complétée par un contrat d'assistant-e d'enseignement (~CHF 23 000), qui inclut 175 heures pouvant être consacré à leur thèse. Selon l'autoévaluation, *ce système de package a d'ores et déjà mécaniquement renforcé l'excellence au moment du recrutement*. Au vu des engagements financiers supplémentaires, il implique toutefois une réduction du nombre de doctorant-es avec un prévisionnel de 30 *packages* offerts par an. Dans le même temps, l'Institut a voulu renforcer la professionnalisation

<sup>29</sup> Les ARP sont des projets proposés sous forme de mandats par des organisations externes (70 en 2023-2024, dont ceux du Canton et de la Ville de Genève).

<sup>30</sup> Hors projets financés par le Fonds national suisse (FNS)

de la supervision, notamment par le développement d'un code de supervision pour les thèses doctorales et également pour celles de master<sup>31</sup>.

### Bilinguisme à l'Institut

L'Institut pratique le bilinguisme anglais-français, dans le sens que chacun·e est libre de s'exprimer dans l'une ou l'autre langue, sans toutefois que la maîtrise du français soit une condition d'admission ou d'obtention de diplôme. En revanche, *les étudiant·es qui n'ont pas le niveau A2 ou ne sont pas de langue maternelle française doivent suivre des cours de français intensifs pendant les semaines qui précèdent la rentrée académique, puis poursuivre leur apprentissage en participant à un cours annuel financé par l'Institut*. Des cours à niveau et des opportunités de pratique sont organisés pour les étudiant·es et le corps professoral, dont la maîtrise du français n'est pas une condition d'engagement, mais qui est vivement encouragé à acquérir au moins une connaissance passive du français. Quant à elle, l'administration communique plus fréquemment en français et les documents internes sont généralement rédigés dans les deux langues.

### Employabilité des étudiant·es

Une année après l'obtention de leur diplôme en 2022, 56% des étudiants ont décidé de rester en Suisse (pour mémoire, autour de 90% des étudiant·es proviennent de l'étranger) ; de la volée 2012, donc 10 ans après l'obtention du diplôme, 43% résidaient toujours en Suisse. Les diplômé·es 2022 travaillent pour 37% dans le secteur public, 26% dans le secteur à but non lucratif, 20% dans le secteur privé et 17% dans le secteur académique.

Par ailleurs, l'Institut a investi dans son service carrière, en passant d'un·e à trois collaborateur·trice pendant la période examinée. Il organise également divers ateliers et séances de conseil autour de la recherche d'emploi et aide les étudiant·es dans la préparation de leur dossier de postulation, des entretiens d'embauche et la recherche de stage et d'emploi. Dans le même esprit, les doctorant·es sont également soutenu·es dans leur travail académique et la poursuite de leur carrière.

## E. Points de vue des personnes consultées

### Étudiant·es master

#### Admissions

Le processus de recrutement des étudiant·es est formalisé dans le sens que les dossiers sont vus par un·e professeur·e et le ou la chef·fe de département, comme l'explique le Directeur des études. Le recrutement sur dossier permet à l'Institut de veiller à la diversité voulue que ce soit en termes de provenance et de manière de penser. Comme le note le Conseil de fondation, ce type de recrutement permet aussi de déployer des politiques ciblées, telles que celle d'augmenter la part des étudiant·es suisses, comme s'en félicite aussi certain·es partenaires externes. De leur côté, les responsables de département souhaiteraient encore davantage d'aide financière pour les étudiant·es pour accroître encore cette diversité. Un autre élément qui distingue l'IHEID est de pouvoir proposer une offre complète aux étudiant·es, qui inclut également le logement.

#### Enseignement

Les représentant·es des étudiant·es rappellent que l'IHEID propose des cours d'été de français, ce qui est apprécié. Ils et elles se demandent s'il ne serait pas opportun de proposer également un cours d'introduction en relations internationales pour les étudiant·es n'ayant pas suivi un tel cours au niveau bachelor et ainsi d'éviter des répétitions pour certain·es. Ces personnes ont particulièrement apprécié les points suivants : l'offre d'un master sur deux ans plutôt que sur une année ; la large palette de cours proposés, le contenu des cours et des séminaires en lien direct avec l'actualité (*cutting edge*) ; la pensée critique enseignée et la variété des points de vue représentée ;

<sup>31</sup> Annexes 16a et 16b de l'autoévaluation.

l'accessibilité et l'attitude des professeur-es ainsi que la qualité de l'encadrement ; l'esprit d'ouverture régnant à l'institut ; le fait que des ateliers soient aussi proposés le week-end ; les projets de recherche appliquée qui débouche souvent sur un stage, voire un emploi ; la localisation et les liens avec les acteurs internationaux favorables pour la carrière professionnelle. Certain-es aimeraient davantage de séminaires en complément des cours, des programmes plus exigeants sur le plan intellectuel, davantage de soutien financier. Une étudiante avec un Bachelor britannique résume son expérience à l'IHEID ainsi : *I learned, read and wrote a lot.*

Une des représentantes des contributeurs principaux relève que les conditions d'enseignement tendent à être bien plus favorables à la moyenne suisse, que ce soit en termes de nombre de professeur-es, de la taille des classes ainsi que des services et de l'infrastructure mis à disposition.

### Conditions et interactions avec l'administration

Les représentant-es de la *Graduate Institute Student Association (GISA)* sont plutôt satisfait-es de leurs interactions avec les collaboratrices et collaborateurs de l'Institut, qu'ils et elles trouvent serviables et disponibles. Ces étudiant-es apprécient particulièrement les services de carrière qui prennent beaucoup de temps pour comprendre leurs aspirations, proposent de nombreuses formations et ateliers et organisent des *career days* et des contacts directs avec les employeurs. La mise en place d'une personne de confiance et l'attention portée au bien-être des étudiant-es sont également très valorisées. Les personnes consultées sont plus circonspectes concernant les services liés à l'hébergement et pensent que la communication autour des services académiques pourrait être améliorée.

Un-e des étudiant-es a particulièrement apprécié les mesures prises pour la prise en compte de sa dyslexie.

La GISA souhaiterait être plus impliquée dans la gestion de l'Institut. Pour sa part, celui-ci note que la collaboration, certes très bénéfique, demande un investissement important de sa part au vu des changements annuels au sein du comité de l'Association.

### Étude de satisfaction

La participation à l'étude de satisfaction est obligatoire dans le sens que celle-ci conditionne à la consultation des notes académiques. Les résultats par cours ne sont pas partagés avec les étudiant-es actuellement, ce qui est souhaité par GISA et en discussion au sein de l'Institut.

### Programme de doctorat

Le Directeur de la recherche note qu'en général l'IHEID reçoit de très belles candidatures doctorales, et que les nouvelles modalités de financement restreignent quelque peu les admissions, ce qui à priori est bénéfique au vu du nombre actuel de 350 considéré comme trop important.

Les doctorant-es de l'*Assistants' Association (ADA)* consulté-es sont d'avis que l'enveloppe financière proposée par l'Institut pour les études doctorales n'est pas suffisante. En effet, ces personnes pensent que le montant de l'enveloppe soit met les personnes qui n'ont pas de revenus annexes dans une situation de précarité, soit limite l'accès au doctorat. Parmi leurs souhaits figurent également la mise à disposition d'espaces d'études dédiés et une meilleure information en face à face sur les différents aspects ayant trait à leurs études. Un-e des doctorant-es interrogé-es relève que les collaboratrices et collaborateurs de la bibliothèque sont particulièrement serviables et apprécie que l'Institut prenne en charge la publication en Open Access, tant au niveau des frais que du processus.

Le Canton relève que les modalités liées au programme doctoral ne sont pas de son ressort, du fait que l'IHEID est une institution privée, mais qu'il reste néanmoins impliqué dans un esprit de dialogue



## Coordination avec l'Université de Genève

Également au niveau de l'enseignement, la coordination avec l'UNIGE se passe bien selon l'ancien recteur de l'université. Il note l'importance de cultiver des espaces de dialogues et de discussion réguliers pour pouvoir consulter et informer l'autre partie en amont de décisions importantes, aussi pour maintenir la relation de confiance actuelle. Il relève que l'UNIGE offre actuellement un bachelor en relations internationales (BARI) et envisage le lancement d'un master dans le même domaine ; les deux institutions seront donc amenées à bien se coordonner dans ce domaine.

## F. Discussion

L'objectif 6 demande à l'IHEID d'offrir au niveau du master et du doctorat un enseignement bilingue anglais-français de haute qualité à d'excellent·es étudiant·es du monde.

### Indicateurs

Les valeurs atteintes pour les quatre indicateurs sont dans la cible, si ce n'est celui lié au taux de succès dans les délais réglementaires pour les masters, au vu de l'impact de la pandémie sur la volée 2021. Toutefois, la valeur 2023 du taux de succès dans les délais réglementaires du programme master reste un peu en-deçà de la valeur cible et de la moyenne de la période précédente, dont les raisons sous-jacentes ne ressortent pas des données disponibles. Par ailleurs, la population concernée par les indicateurs 1 et 2 gagneraient à être mieux précisées, car le descriptif ne permet pas de conclure de manière univoque si les doctorant·es sont inclus·es ou non.

### Programmes niveau master

L'introduction des nouveaux programmes master semble avoir créé une insécurité passagère auprès des potentiels candidat·es au vu de la baisse des inscriptions en 2022-2023, et de leur augmentation l'année suivante. Étant donné les changements importants mis en place au cœur des activités d'enseignement de l'Institut, un suivi attentif et différencié de l'évolution des inscriptions semble pertinent, notamment pour apprécier l'impact de la baisse du nombre de boursier·ères sur cette évolution.

L'objectif 6 définit le public cible de l'Institut en tant qu'*étudiant·es du monde*. Au vu de la provenance actuelle des étudiant·es, la question se pose si des mesures additionnelles pourraient être prises pour favoriser une répartition géographique des inscrit·es se rapprochant un peu plus de la répartition de la population mondiale. En d'autres mots, est-ce que l'Institut serait en mesure d'accueillir davantage d'étudiant·es des pays les moins favorisés qui répondent aux exigences académiques actuelles ?

Selon les résultats de l'étude de satisfaction et les consultations menées, les étudiant·es sont dans l'ensemble très satisfait·es, également par rapport aux services carrière proposés et à la mise en place d'une personne de confiance. Les points d'attention relevés ont principalement trait aux conditions d'hébergement et, dans une moindre mesure, une meilleure prise en compte du bagage académique différent des étudiant·es en début d'études.

### Programme de doctorat

En tant qu'institution académique privée, l'IHEID dispose d'une certaine latitude dans la conception du programme de doctorat et des conditions liées. Les enjeux actuels comprennent la gestion de la transition vers le nouveau programme et la comparaison faite par les doctorant·es, avec les conditions offertes dans les universités publiques suisses. Si ces enjeux n'ont pas pu être adressés de manière satisfaisante d'ici quelques mois, la question peut se poser dans quelle mesure l'IHEID est confiante que son offre actuelle répond aux besoins de la nouvelle génération de doctorant·es.

## Coordination avec l'Université de Genève

Selon tous les entretiens menés, la coordination avec l'UNIGE se passe au mieux. Il paraît donc essentiel de la poursuivre, en particulier dans les domaines où les deux institutions ont des enjeux communs, tels que les programmes bachelor et master en lien avec les relations internationales.

### 5.2.2 Objectif 7 - Favoriser une recherche de qualité

#### Objectif

Favoriser une recherche de qualité en aidant à la préparation et au dépôt de projets de recherche, notamment de type compétitif.

#### Indicateurs

1. Nombre de projets soumis à des organismes de financement compétitif et taux de succès.
2. Montant des fonds compétitifs obtenus.

#### A. Résultats selon autoévaluation

	2017-2019 Moyenne <sup>32</sup>	2021-2023 Cible <sup>33</sup>	2021 Réalisé	2022 Réalisé	2023 Réalisé	2021-2023 Moyenne
1. Nombre de projets soumis à des organismes compétitifs	25	>20 (> 80%)	73	79	91	81
<i>Nombre de projets obtenus</i>	11	7	21	31	30	27
<i>Répartition FNS</i>			15	28	26	23
<i>SNIS</i>			1	2	3	2
<i>UE</i>			5	1	1	2
Taux de succès (%)	44	>35	29	39	33	33
2. Montant des fonds compétitifs obtenus (CHF)	8 899 883	> 7 119 906 (> 80%)	16 304 953	14 597 827	16 027 756	15 643 512

#### B. Points saillants de l'évaluation des données

- PS-34 La qualité et la pertinence de la recherche ont un impact décisif sur la réputation et le positionnement de l'institut, et donc sur sa capacité à attirer des étudiants et des professeurs de classe mondiale et à mobiliser les ressources nécessaires à son fonctionnement.
- PS-35 Avec son Bureau de recherche et son Comité de recherche et d'éthique, l'IHEID a mis en place des structures de soutien et de validation *ex ante* des projets de recherche comparables à celles des hautes écoles universitaires.
- PS-36 L'IHEID a obtenu 75% de fonds de plus de la part d'organismes de financement compétitif par rapport à la période précédente, avec un taux de succès plus faible et un nombre de soumissions nettement plus élevé.
- PS-37 De même que les autres volets de la politique de communication, la valorisation de la recherche pourrait elle-aussi encore être renforcée.

#### C. Appréciation de l'atteinte de l'objectif

- O-7 L'objectif 7 est atteint en termes de nombre de projets soumis et des fonds reçus de la part d'organismes de financement compétitif, avec toutefois une attention à porter au taux de succès qui est en-deçà de la cible visée.

<sup>32</sup> Ces chiffres ont été rectifiés pour refléter ceux mentionnés dans l'autoévaluation précédente par rapport à ceux différents mentionnés dans l'autoévaluation actuelle, qui étaient de 20 projets obtenus, avec un taux de succès de 49% et une moyenne de fonds compétitifs obtenus de 13 600 000 CHF soumis pour la période précédente 2017-2019.

<sup>33</sup> Cibles adaptées sur la base d'objectifs équivalents à 80% de la période en cohérence avec la note précédente.

## D. Synthèse de l'autoévaluation et analyse documentaire complémentaire

La qualité de la recherche exerce une influence directe sur la capacité de l'Institut d'attirer les meilleur·es étudiant·es et les meilleur·es professeur·es. Par conséquent, celle-ci est un des critères essentiels lors de l'engagement, la promotion et le renouvellement des contrats des professeur·es. En outre, elle permet aussi d'encourager la venue de chercheur·ses sur financement externe, ce qui par ailleurs contribue ainsi au financement de la recherche de doctorant·es et post-doctorant·es.

### Soutien à la recherche

Depuis 2010, l'Institut dispose d'une Direction et d'un Bureau de la recherche, qui ont pour mission de soutenir les chercheur·ses de l'identification des opportunités de financement, la soumission des projets, jusqu'à la signature des contrats, puis dans le suivi de la mise en œuvre et la valorisation de la recherche. Le Bureau assure également un suivi des projets non financés, afin d'encourager les professeur·es à les soumettre à nouveau après ajustement, sachant que les chances de succès sont souvent plus élevées pour les resoumissions.

L'Institut privilégie les agences fonctionnant sur un mode compétitif, telles que le Fonds national suisse (FNS), le SNIS et l'Union européenne. En interne, la Direction de la recherche a mis en place un fond de *seed money* de CHF 50 000 par an en tant que financement d'amorçage pour la préparation de projet de recherche. L'autoévaluation relève que ces bourses internes ont mené à 24 soumissions de projets (essentiellement auprès du FNS), dont 15 ont obtenu des financements (taux de succès de 63 %).

Rattaché à la Direction de la recherche, un Comité de recherche et d'éthique examine et, le cas échéant, valide *ex ante* des projets soutenus par financement externe, ainsi les projets de thèse ou de mémoire de master qui portent sur des sujets sensibles. Depuis 2022, ce comité statue également sur d'éventuelles atteintes à l'intégrité scientifique.

### Résultats obtenus

Par rapport à la période précédente 2017-2019, la moyenne des fonds compétitifs obtenus a passé de CHF 8.9 millions à CHF 15.6 millions pour la période examinée, avec cependant une baisse du taux de succès de 44% à 33% avec une nette augmentation du nombre de projets soumis. Le financement moyen par projet est donc passé de CHF 0.81 à CHF 0.47 millions entre les deux périodes, résultat qui est le fruit d'un effort plus important au vu du taux de succès diminué d'un tiers.

Les mesures transitoires et complémentaires mises en place par la Confédération à la suite de l'exclusion depuis juin 2021 des chercheur·ses suisses de composantes importantes d'Horizon Europe, notamment du prestigieux *Europe Research Council (ERC)* qui finance les meilleurs projets scientifiques, ont eu un impact favorable sur les résultats de l'Institut. Celui-ci pense qu'un taux de succès des projets soumis de 20%, estimé comme supérieur à la moyenne, a contribué à ce résultat.

L'Institut note que sur les 23 projets acquis en FNS Division 1 depuis 2018, 14 ont été gagnés par des professeur·es ordinaires, 4 par des professeur·es adjoint·es et 5 par des professeur·es assistant·es.

### Valorisation de la recherche

La valorisation de la recherche se fait notamment par l'envoi d'un *Research Bulletin* envoyé une fois par mois à plus de 4 700 abonné·es (taux d'ouverture >35%), la publication d'un webzine semestriel

*Global Challenges*<sup>34</sup>, l'alimentation de pages web thématiques<sup>35</sup> ainsi que d'une chaîne audio et vidéo<sup>36</sup>.

## E. Points de vue des personnes consultées

Au niveau de la recherche, son directeur estime que les signaux sont vraiment au vert, avec un certain risque d'épuisement des professeur·es et peut-être aussi celui d'attirer moins de personnes avec un financement Eccellenza du FNS. Il relève également que le modèle de financement d'amorçage, le *seed money*, a répondu aux attentes, avec autour de 75% de soumission dans l'année suivante.

De manière plus large, la qualité de la recherche a été soutenue par une clarification et un meilleur suivi au niveau du PER qui permet de mener des projets sur le plus long terme. De plus, un mentorat et une formation interne des jeunes professeur·es ont été mis en place ainsi qu'une responsabilité collective a été définie pour s'assurer que les centres fonctionnent bien. Il note que le regroupement des centres a favorisé leurs interactions, ce qui s'est avéré crucial. Parmi les indicateurs de succès de la recherche figurent le nombre et la qualité des publications ainsi que les fonds mobilisés pour la recherche ; le déploiement d'indicateurs d'impact a été évalué, mais ceux-ci ont été jugés peu fiables.

Concernant le recrutement des professeur·es, le directeur informe qu'un processus interdisciplinaire a été mise en place avec la nouvelle direction, ce qui est d'autant plus apprécié que la planification se fait sur cinq ans sur la base des besoins exprimés, planification qui est ensuite discutée et challengée de manière collégiale par des responsables des différents secteurs de l'institut. En parallèle, le Directeur de la recherche considère comme essentiel de poursuivre le mentoring des professeur·es assistant·es et de renforcer leur voix dans l'institution et aussi pour contribuer à mieux retenir les talents.

De son point de vue, la valorisation de la recherche peut encore être améliorée, par exemple par le développement d'un produit phare ancré dans une analyse transversale des résultats de la recherche de l'Institut, produit qui devrait idéalement être porté par une personne.

Pour leur part, les étudiant·es de GISA apprécient également le regroupement des centres de recherche au vu des synergies ainsi favorisées, que ce soit au niveau des projets de recherche, des opportunités plus grandes pour les assistant·es de recherche ou des événements organisés en commun.

## F. Discussion

L'objectif 7 demande à l'Institut de favoriser une recherche de qualité en aidant à la préparation et au dépôt de projets de recherche, notamment de type compétitif. En effet, en plus de son impact sur le recrutement de professeur·es de niveau mondial, la qualité de la recherche influence également la capacité de l'Institut à générer des revenus additionnels. Dans ce sens, elle contribue à la réputation de l'IHEID et à la qualité de son positionnement, qui à leur tour affectent quasiment toutes les activités de l'Institut.

Avec son Bureau de la recherche et son Comité de recherche et d'éthique, l'IHEID a mis en place des structures de soutien et de validation ex ante des projets de recherche comparables à celles des hautes écoles universitaires tels que l'UNIGE ou l'UNIL.

<sup>34</sup> Publication sur le site dédié [globalchallenges.ch](https://www.globalchallenges.ch)

<sup>35</sup> Voir <https://www.graduateinstitute.ch/research>

<sup>36</sup> Voir <https://www.graduateinstitute.ch/podcasts/research-podcasts-and-videos>

Par rapport à la période précédente, l'IHEID a obtenu 75% de fonds additionnels, avec un taux de succès plus faible et un nombre de soumissions plus de trois fois supérieur pour un montant moyen par projet inférieur à la période précédente. Ces indicateurs soulèvent la question de l'efficacité, qui dépend aussi de la fréquence et la réussite des resoumissions des projets non retenus initialement, comme le mentionne l'Institut dans son autoévaluation. De plus, le regroupement et la restructuration des centres de recherche ont été accueillis favorablement tant à l'interne qu'au sein des étudiant·es et devrait avoir un effet favorable sur le développement de la recherche dans la période à venir. À noter que le montant mentionné sous le libellé *montant des fonds compétitifs obtenus* contient également des postes autres que ceux correspondants aux fonds compétitifs obtenus auprès du FNS, du SNIS et de l'UE selon le Directeur financier.

En cohérence avec les besoins exprimés par plusieurs personnes consulté·es d'un renforcement de la communication, la valorisation de la recherche peut elle-aussi encore être renforcée selon le Directeur de la recherche.

### 5.2.3 Objectif 8 - Développer une offre de formation continue pertinente

#### Objectif

Développer une offre de formation continue répondant aux besoins des actrices et acteurs internationaux.

#### Indicateurs

1. Volume financier de la formation continue.
2. Taux de satisfaction des participant·es aux programmes de formation continue.

#### A. Résultats selon autoévaluation

	2017-2019 Moyenne <sup>37</sup>	2021-2023 Cible <sup>38</sup>	2021 Réalisé	2022 Réalisé	2023 Réalisé	2021-2023 Moyenne
1. Recettes de la formation continue (CHF)	4 751 475 (100%)	3 801 181 (> 80%)	8 500 822 <sup>39</sup>	8 519 048	7 325 222	7 325 222
2. Taux de satisfaction des participant·es aux programmes de formation continue (%)	90 (100%)	72 (> 80%)	90	91	81.5	87.5

#### Rappel de l'indicateur 2 de l'objectif 4

	2017-2019 Moyenne	2021-2023 Cible	2021 Réalisé	2022 Réalisé	2023 Réalisé	2021-2023 Moyenne
2. Nombre de participant·es aux programmes de formation continue	611	>600	418	656	628	567

#### B. Points saillants de l'évaluation des données

PS-38 Dès 2022, l'offre de formation continue a été resserrée pour se focaliser sur l'expertise et la recherche des professeur·es de l'Institut, ainsi que sur le développement de programmes modulaires, sur demande ou à inscription ouverte.

<sup>37</sup> Ces chiffres ont été rectifiés pour refléter ceux mentionnés dans l'autoévaluation précédente par rapport à ceux différents mentionnés dans l'autoévaluation actuelle, qui étaient d'une moyenne de CHF 5 207 417 pour la période précédente 2017-2019.

<sup>38</sup> Cible adaptée sur la base d'objectifs équivalents à 80% de la période en cohérence avec la note précédente.

<sup>39</sup> Ce montant a été rectifié sur la base d'une information reçue du directeur financier (précédemment CHF 5 500 822)



- PS-39 L'IHEID propose onze programmes courts, un programme postgrade LL.M en droit international ainsi que des programmes longs, dont les deux *Executive Masters*, cinq *Executive Diplomas* et sept *Executive Certificates*.
- PS-40 98% des participant·es aux programmes de formation continue proviennent de l'étranger (37 % d'Afrique subsaharienne, 21 % d'Europe et 17 % d'Asie) et travaillent pour 31% dans le secteur à but non-lucratif, 28% auprès d'organisations internationales ou de gouvernement et 23% du secteur privé.
- PS-41 L'Institut vise à renforcer le positionnement de sa formation continue par la conclusion de nouveaux accords de coopération (IMD à Lausanne et EM Business School à Lyon) et en rejoignant le consortium UNICON, qui réunit plus de 100 universités dans le monde actives dans le domaine.
- PS-42 L'Institut estime que la période 2021-2023 n'a pas encore pu apporter la croissance financière espérée à cause du contexte international défavorable et de la fermeture pour rénovation de la Villa Barton, siège de la formation continue, qui a rouvert en 2024

### C. Appréciation de l'atteinte de l'objectif

- O-8 L'objectif 8 lié à la formation continue est atteint en termes de recettes réalisées, de taux de satisfaction obtenu, avec un nombre de participant·es un peu en deçà des attentes, lié à l'impact de la pandémie

### D. Synthèse de l'autoévaluation et analyse documentaire complémentaire

La formation continue propose des programmes standards diplômants, certifiants ou courts ainsi que des formations sur mesure à la demande. Proposés en majorité en anglais, les programmes longs comprennent deux *Executive Masters*<sup>40</sup>, cinq *Executive Diplomas*<sup>41</sup> et sept *Executive Certificates*<sup>42</sup>, dont les thématiques se recoupent en partie, ainsi qu'onze programmes courts. L'IHEID propose en outre un programme postgrade LL.M en droit international.

La palette de prix s'étend de CHF 800 pour un module de deux jours à CHF 42 000 pour un master complet. Les programmes sur mesure incluent les programmes développés avec le soutien de la DDC, dont un module est donné sur un mode décentralisé<sup>43</sup>.

La formation continue s'adresse prioritairement à des professionnel·les en poste, qui à leur tour enrichissent les perspectives et les connaissances de l'Institut. En 2023, les participant·es des formations diplômantes provenaient en majorité du secteur à but non lucratif (31 % ONG, associations et fondations), des organisations internationales et des gouvernements (28 %), du secteur privé (23 %) et le solde du secteur académique (4%). En termes de régions, 37 % des participant·es venaient d'Afrique subsaharienne, 21 % d'Europe, 17 % d'Asie, 9 % du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, 5 % d'Amérique latine, 4 % d'Amérique du Nord et 2 % de Suisse. Cette diversité sectorielle et géographique est précieuse en termes de prise en compte de perspectives différentes et d'apprentissage.

Avec l'arrivée d'un nouveau directeur, l'offre de formation a été resserrée dès 2022 pour se focaliser sur l'expertise et la recherche des professeur·es de l'Institut ainsi que le développement de programmes modulaires, sur demande ou à inscription ouverte. En outre, l'accent a été mis sur une réactivité accrue à un environnement en rapide évolution, tant en ce qui concerne les

<sup>40</sup> (1) International Relations, (2) Sustainable Finance and Development

<sup>41</sup> (1) Diplomacy, Negotiation and Policy, (2) Development Policies and Practices, (3) Conflict and Fragility Management, (4) Genre et développement, (5) Advocacy and International Public Affairs

<sup>42</sup> (1) Nature-Positive Economy, (2) Development Policies and Practices, (3) Conflict and Fragility Management, (4) Género y Desarrollo, (5) Genre et développement, (6) Advocacy and International Public Affairs, (7) Innovative Financing for Education.

<sup>43</sup> Voir sous objectif 2, page 18 et suivante.

développements internationaux que l'évolution du secteur de la formation continue, qui, selon l'auto-évaluation, fait face à une baisse de la demande au niveau mondial. Finalement, le contenu des programmes ainsi que les règlements académiques et administratifs ont été mis à jour.

La formation continue de l'IHEID a renouvelé sa certification eduQua, label de certification suisse pour la formation continue, et a été acceptée au sein du consortium UNICON, qui réunit plus de 100 universités du monde entier active dans le domaine, dont trois institutions suisses<sup>44</sup>. En outre, le programme de formation continue a également signé des accords de collaboration avec l'IMD à Lausanne et l'EM Business School de Lyon, afin de compléter son offre de formation continue et d'atteindre une cible plus large, en Suisse et en Europe.

L'autoévaluation précise que les revenus de la formation continue proviennent (1) des programmes (3 925 950 francs en 2023) financés par des bailleurs de fonds, (2) des programmes diplômants (MAS, LLM en droit international (3 148 280 francs), (3) des programmes sur mesure (468 362 francs), et (4) des programmes courts (242 318 francs). L'Institut estime que la période 2021-2023 n'a pas encore pu apporter la croissance financière espérée. Les raisons sont à rechercher d'une part dans les récentes évolutions au niveau de la politique et de l'économie mondiales, d'autre part au fait que la Villa Barton, qui était le siège de la formation continue, n'a rouvert qu'au premier semestre 2024 après une rénovation en profondeur.

#### E. Points de vue des personnes consultées

Le Directeur adjoint et responsable de la formation continue informe que ce secteur a été réorganisé après une remise à plat complète. L'offre a été recentrée sur la valeur ajoutée que l'Institut veut apporter en utilisant en priorité ses propres compétences et ressources. En d'autres mots, les professeur·es de l'Institut sont les intervenant·es principaux dans ces cours, plutôt que des intervenant·es externes, ce qui est aussi plus avantageux économiquement. Par conséquent, les cours sont axés sur les thématiques de l'Institut, centrés sur l'utilisateur·trice, en format standard ou sur mesure, aussi pour des entreprises. Dans cette optique, l'IHEID a investi dans la professionnalisation de son équipe de 10-12 personnes qui s'occupe de la formation continue.

Le contexte pour ces activités a été difficile ces dernières années, d'abord à cause de la pandémie, puis à cause de l'insécurité et les tensions économiques en lien avec la guerre contre l'Ukraine. Ce contexte international affecte d'autant plus les programmes de formation continue que de nombreux participant·es viennent de l'étranger. Par ailleurs, ce secteur n'est actuellement pas totalement autoporteur, si l'on inclut les coûts fixes selon diverses personnes consultées.

Cette participation ainsi que celle des diplomates ainsi que des collaboratrices et collaborateurs des acteurs internationaux stationné·es à Genève contribuent clairement au *Swiss soft power*, comme le note le Directeur adjoint, la mission permanente suisse et le SEFRI. Par ailleurs, le Canton envisage pour sa part des collaborations dans la formation continue avec l'IHEID, par exemple au niveau de la santé globale pour les pays du Sud global. Parmi les souhaits formulés par l'Institut figure celui de participer à nouveau à la formation des diplomates suisses pour le DFAE. En parallèle, l'IHEID se réjouit de la poursuite de la collaboration avec ce même département dans le cadre d'une formation se déroulant en partie en Amérique latine, en Afrique et en Asie ainsi qu'à Genève.

#### F. Discussion

Développer une offre de formation continue répondant aux besoins des actrices et acteurs internationaux est l'objectif 8 donné à l'IHEID.

---

<sup>44</sup> l'IMD, l'Université de St. Gall et l'IHEID.

Dans ce domaine, un travail de fond a été entrepris pendant la période concernée pour mieux aligner l'offre en formation continue avec les besoins des participant·es, les compétences de l'Institut et l'évolution de l'environnement économique et géopolitique. En effet, la moyenne des recettes a clairement augmenté depuis la période précédente en passant de CHF 4.7 à 7.3 millions. À noter que ce montant inclut les recettes de la formation continue, additionné des revenus éponymes des centres et des centres conjoints selon le directeur financier.

Toutefois, plusieurs voix internes se sont fait entendre pour relever que la formation continue n'était pas encore pleinement autoporteuse si l'on incluait l'ensemble des coûts fixes.

Lors de la COB à venir, il sera intéressant d'analyser l'impact des nouvelles collaborations avec l'IMD à Lausanne et l'EM Business School à Lyon sur l'évolution du nombre de participant·es et des recettes.

L'autoévaluation précise que plus de la moitié des revenus provenait en 2023 de financements de bailleurs (CHF 3.9 millions) et un montant quelque peu inférieur (CHF 3.1 millions) des programmes diplômants. La question se pose quel segment est le plus favorable pour mettre en œuvre sa mission et aussi en termes financiers.

## 5.3 Objectifs institutionnels

### 5.3.1 Objectif 9 - Encourager l'égalité des chances et former la relève scientifique

#### Objectif

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

#### Indicateurs

1. Taux de femmes dans les nouveaux engagements de professeur·es.
2. Taux de succès des procédures de promotion de professeur·es assistant·es.

#### A. Résultats selon autoévaluation

	2017-2019 Moyenne	2021-2023 Cible	2021 Réalisé	2022 Réalisé	2023 Réalisé	2021-2023 Moyenne
1. Taux de femmes dans les nouveaux engagements de professeur·es (%)	43	> 30%	75	86	0	70
<i>Nombre de femmes engagées par rapport au total des engagements</i>			8/8	6/7	0/5	14/20
2. Taux de succès des procédures de promotion de professeur·es assistant·es (%)	100	> 80	100	100	Absence de procédure	

#### B. Points saillants de l'évaluation des données

PS-43 La politique volontariste de l'Institut en matière d'égalité des chances, englobant des mesures de recrutement, de promotion et une révision du règlement PER, s'avère efficace selon les résultats de l'autoévaluation.

#### C. Appréciation de l'atteinte de l'objectif

O-9 L'objectif 9 lié à l'encouragement de l'égalité des chances dans la relève scientifique est atteint au vu des valeurs communiquées.

## D. Synthèse de l'autoévaluation et analyse documentaire complémentaire

Dans le domaine académique, l'Institut poursuit la politique adoptée par le Conseil de fondation en 2015. Celle-ci vise à établir l'équilibre des genres dans le corps professoral en ouvrant des postes de professeur·es assistant·es pour attirer une proportion significative de femmes, ainsi que des postes par appel pour des postes de professeur·es sénior·es dans chaque département. L'autoévaluation relève que la proportion de femmes parmi tous les professeur·es est passée de 21 % en 2014, 36 % en 2019 et 47 % en 2023. De manière générale, elle relève que le pourcentage de femmes parmi les professeur·es ordinaires reste toujours plus faible (24 %), mais est légèrement plus élevé que le niveau national (22,1 % selon l'OFS, chiffre 2022). En revanche, pour ce qui est des professeur·es assistant·es, le chiffre est bien plus élevé avec 92 % en 2022, clairement au-dessus du niveau national (50,1 % selon l'OFS). Par ailleurs, l'Institut note que l'égalité des genres est quasiment atteinte au niveau des cadres de l'administration.

L'Institut a également procédé à la refonte du règlement du personnel de l'enseignement et de la recherche (PER)<sup>45</sup>, adopté en novembre 2022 par le Conseil de fondation. Le règlement institue notamment une revue à mi-parcours du dossier des professeur·es assistant·es afin de les conseiller en vue de leur promotion à venir. De plus, ces professeur·es ont désormais la possibilité de prendre trois décharges d'enseignement durant leurs deux contrats, d'obtenir un soutien au lancement de projets de recherche à travers le fonds de *seed money*, ainsi que la mise à disposition d'un budget de recherche attribué pour leur permettre de travailler sur leur dossier de promotion. Le résultat est un taux de succès des procédures de promotion à ce jour de 100 %.

De manière plus large, l'Institut s'engage pour la question du genre et de la diversité au niveau des statuts du personnel et de son activité au quotidien.

## E. Points de vue des personnes consultées

En termes d'égalité des chances, ce sont surtout les enjeux financiers pour de nombreux étudiant·es et doctorant·es qui ont été relevés par l'association ADA. En effet, ces personnes considèrent que les conditions proposées par l'IHEID au vu des coûts de la vie Genève tendent à restreindre l'accès aux études.

Du côté du leadership de l'Institut, la directrice pense que l'engagement de plus de femmes au niveau de l'encadrement a contribué à une évolution favorable de la culture interne vers davantage de collaboration.

## F. Discussion

L'objectif 9 incite l'IHEID à agir pour encourager l'égalité des chances et pour former la relève scientifique.

La palette des mesures prises par l'Institut pour encourager l'égalité des chances porte ses fruits, comme le montre en particulier les résultats présentés dans l'autoévaluation. Ces mesures comprennent une politique de recrutement et de promotion volontaire ainsi que la refonte du règlement PER.

La question se pose, si le périmètre de cet encouragement devrait être élargi, par exemple aux cadres supérieur·es du secteur administratif, voire au niveau thématique pour augmenter l'égalité des chances en termes d'accès aux études indépendamment des ressources financières. Il faut cependant rappeler que l'Institut octroie déjà un certain nombre de bourses et propose une rémunération à ses doctorant·es.

---

<sup>45</sup> Annexe 17 du rapport d'autoévaluation

Les mesures prises pour former la relève scientifique gagneraient à être mieux décrites dans le rapport d'autoévaluation. En effet, celui-ci précise le nombre de professeur·es junior·es recruté·es et décrit leurs conditions d'engagement ; en revanche la politique de formation de la relève scientifique n'y est pas vraiment décrite.

### 5.3.2 Objectif 10 - Assurer des conditions attrayantes et un bon fonctionnement

#### Objectif

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

#### Indicateur

1. Taux de satisfaction des collaborateurs et collaboratrices de l'Institut.

#### A. Résultats selon autoévaluation

	2017-2019 Moyenne	2021-2023 Cible	2021 Réalisé	2022 Réalisé	2023 Réalisé	2021-2023 Moyenne
1. Taux de satisfaction des collaborateurs et collaboratrices (%)	89	> 80	90	76	76	80.6

#### B. Points saillants de l'évaluation des données

- PS-44 Le taux de satisfaction a chuté de 90% en 2021 à 76% en 2022-2023, avec une moyenne de 80.6% sur la période concernée qui dépasse la cible de 80% ; l'enquête approfondie prévue en 2024-2025 vise à comprendre cette baisse et à trouver des solutions.
- PS-45 Les innovations et les transformations initiées par la nouvelle directrice ont été très bien accueillies, aussi bien par les collaboratrices et collaborateurs que par les partenaires externes.
- PS-46 La culture interne est perçue comme clairement plus inclusive, plus entrepreneuriale et plus actuelle.
- PS-47 Après une période de transformation intense marquée par la gestion des crises liées à la pandémie et à la guerre contre l'Ukraine, une période de consolidation serait bénéfique comme le relève le Conseil de fondation.
- PS-48 Les professeur·es consulté·es se sont dit très satisfait·es des conditions offertes par l'Institut.
- PS-49 Malgré les mesures prises par la Directrice, le secteur administratif reste sous tension, en termes de dotation et des conditions salariales au vu des limitations financières actuelles de l'Institut.

#### C. Appréciation de l'atteinte de l'objectif

- O-10 L'objectif 10 lié aux conditions de travail et au fonctionnement interne est atteint, avec une légère réserve en lien avec les quelques tensions partagées par l'Institut en relation avec un secteur administratif sous-doté, principalement par manque de ressources financières.



## D. Synthèse de l'autoévaluation et analyse documentaire complémentaire

### Taux de satisfaction

L'autoévaluation attribue la baisse de satisfaction pendant la période examinée notamment au retour en présentiel après la pandémie de COVID-19, à l'augmentation importante de la charge de travail consécutive à l'accélération des changements nécessaires à tous les niveaux, la nécessité d'étoffer et de mettre à jour le dispositif réglementaire et de réorganiser l'Institut pour répondre au changement de taille de celui-ci et à des nouveaux besoins. Ces résultats ont conduit l'Institut à prévoir une enquête approfondie en 2024-2025, afin de mieux comprendre les enjeux et à identifier des moyens pour améliorer la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs.

### Fonctionnement

Au niveau de la gouvernance opérationnelle de la Fondation, une Direction académique et une Direction exécutive ont été mises en place. La première comprend le directeur des études, le directeur de la recherche, le directeur de la formation continue et le responsable du programme interdisciplinaire, en plus de la directrice de l'Institut et se réunit une fois par mois. La Direction exécutive rassemble le directeur administratif, le directeur financier, la directrice de cabinet et le directeur immobilier et se réunit par mois avec la Directrice. Les deux Directions se réunissent conjointement au moins une fois par semestre.

L'Institut possède de plus un système d'évaluation annuelle des collaboratrices et collaborateurs. Il mène également des études de satisfaction auprès de toutes les personnes utilisant les services administratifs et techniques.

La Direction vise également à favoriser les échanges internes et la culture d'appartenance par l'organisation de divers événements informels ainsi que par la newsletter *Campus de la paix*.

### Conditions de travail

Comme toute institution académique, l'Institut veut rester compétitif, également au niveau des conditions offertes au personnel académique qu'administratif et technique. Dans ce sens, il a procédé à l'indexation des salaires du personnel administratif et technique (PAT) sur ses fonds propres en 2023, étant donné que de tels coûts ne sont pas pris en charge par des tiers comme pour les hautes écoles cantonales. En revanche, les ressources financières n'étaient pas suffisantes pour procéder à une telle adaptation en 2024. Les salaires du personnel d'enseignement et de recherche n'ont pas été indexés pendant ces deux années.

En outre, l'Institut procède à une analyse annuelle des rémunérations sur la base de critères tels que le genre, l'expérience, diplôme, âge et ancienneté. En fonction des ressources disponibles, il attribue aussi des primes en cas de performance exceptionnelle.

### Règlements internes

Pendant la période examinée, l'IHEID a actualisé le règlement PER, celui sur les procédures de nomination et d'engagement ainsi que celui sur les procédures de renouvellement et de promotion. De plus, il a déployé un code de conduite, une charte digitale, une directive sur les conflits d'intérêts, une autre sur l'éthique de la recherche, une note sur la gestion de la fraude ainsi que des politiques de télétravail, de formation et de retraite<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> L'ensemble de ces documents sont disponibles dans les annexes à l'autoévaluation.

## Ressources

Dans son autoévaluation note un investissement important consacré au renforcement de certains services, en particulier ceux de l'informatique, de la gérance et des ressources humaines, qui étaient en sous-effectif et subissaient en conséquence un taux de rotation important avec des insatisfactions internes comme externes.

Au point 8.5, page 64 de l'annexe est présentée la répartition des collaboratrices et collaborateurs des domaines administratif et technique.

## E. Points de vue des personnes consultées

### Fonctionnement

Les membres du Conseil de fondation consulté-es expliquent que le Conseil compte actuellement dix membres, qui sont renouvelé-es ad personam plutôt qu'en bloc, aussi pour veiller à s'adjoindre les compétences nécessaires. Le Conseil se réunit quatre fois par année, dont deux fois pendant deux jours. Il a constitué en son sein une commission financière, avec une sous-commission immobilière, qui, dans sa perspective, sont au vu des enjeux actuels un peu trop opérationnelles. Un règlement ainsi qu'une matrice des compétences et des responsabilités ont été mis en place. Le Conseil a conscience des enjeux, notamment financiers, dans son rôle de gouvernance d'une institution privée.

Les membres du Conseil se réjouissent des changements mis en place par la nouvelle direction, en particulier ceux favorisant une plus grande participation des collaboratrices et collaborateurs. Ces membres souhaitent qu'après une période intense de changement, que les réformes soient maintenant consolidées dans le cadre d'une plus grande stabilité. Les membres consulté-es relèvent également le fort engagement de la Directrice dans le développement des relations internes et externes.

Pour sa part, la Directrice explique cinq de ses axes d'action prioritaires : (1) le renforcement des processus de coordination, en particulier au niveau direction ; (2) le développement de la communication interne et externe ; (3) l'ajustement du fonctionnement des centres de recherche avec pour effets une gestion en commun, et donc plus efficiente, des ressources humaines en fonction des financements et une coordination des projets de recherche ; (4) le choix d'une thématique institutionnelle prioritaire sur une ou deux années, et (5) la facilitation de l'apprentissage en commun.

### Direction académique

Un des membre de la Direction académique relève que tant la nouvelle organisation que les nouvelles modalités de collaboration sont un développement très favorable. Il souhaiterait cependant que les directions académique et exécutive se réunissent plus souvent conjointement. Un-e de ses collègues se réjouit que l'esprit à l'IHEID soit devenu plus entrepreneurial et souhaite que ce développement se poursuive, notamment par le renforcement le communication externe. De plus, une évolution à poursuivre est le soutien à une culture égalitaire tout en valorisant l'originalité et le développement personnel selon un autre membre. Un autre point d'attention relevé est la nécessité devant être portée à la pérennisation des changements mis en place. Un autre directeur résume et soutient la direction prise de maintenir l'historique de l'Institut et de l'actualiser en fonction de l'évolution du monde actuel, notamment en intégrant de nouvelles thématiques et des nouveaux types de dialogue. Il insiste que dans le contexte actuel qu'il est essentiel de maintenir un espace dans lequel les personnes sont à l'aise et de différencier opinion et savoir, l'IHEID étant clairement une institution de savoir. Cette même personne a décrit la culture actuelle comme plus inclusive, plus vivante, plus technologique.

### Direction exécutive

La Direction exécutive, en charge de la gestion administrative de l'Institut, relève que la période COVID-19 a marqué l'institution et l'a conduit à des choix difficiles, surtout à cause des contraintes

financières. À ce propos, le Direction exécutive, rencontrée in corpore, relève que les processus de décision se sont bien passés. Ses membres nous ont fait part que l'information circule mieux avec la nouvelle direction et que la gouvernance mise en place fonctionne bien, de même que la gestion des centres mis en place. Parfois les deux directions, académique et exécutive, doivent s'ajuster étant donné qu'elles tendent à travailler à des vitesses différentes.

Cette direction relève cependant que la structure de coûts a été difficile à gérer, notamment à cause d'une diminution des recettes et en même temps des investissements dans le digital pendant la pandémie ainsi que de la période inflationnaire qui a suivi. Une des conséquences a été un investissement insuffisant au niveau des ressources humaines, que ce soit au niveau de la création des postes jugés nécessaire ou de l'ajustement des salaires en adéquation avec le développement du marché. De manière générale, un sentiment prévaut concernant l'engagement important du personnel administratif en général, qui pourrait être mieux récompensé. Le fort esprit de corps au sein de l'Institut et sa capacité à fonctionner à la fois de manière agile dans un esprit de croissance tout en respectant les normes en place a également été mis en exergue.

### Externes

Le nouvel élan apporté par la Directrice, avec un fort ancrage dans la substance, un renforcement de la recherche et une vision plus large, est également perceptible et apprécié par les partenaires externes. Ont été également relevé un meilleure cohérence, une plus grande transversalité, une coordination renforcée en interne et vers l'externe et un positionnement plus collégial.

### Conditions de travail

Tant les membres de la Direction académique que les responsables de département expriment une claire satisfaction avec les conditions de travail à l'Institut, que ce soit au niveau matériel ou dans l'exercice de leur fonction. Par exemple, la liberté académique est perçue comme plus grande que dans les universités nationales et la qualité de la collaboration ainsi que l'orientation résultats sont particulièrement appréciés. Ces conditions favorables aident l'IHEID à attirer des candidat·es de très haut niveau, d'autant plus que l'Institut les assiste dans leur installation à Genève.

L'Institut demande au personnel académique de répartir leur temps entre l'enseignement, la recherche, et pour les sénior·es, le service à l'institution. Les responsables de département notent que ce service pourrait être mieux répartis, mais que la charge reste raisonnable tout en différant en fonction du poste, de la taille du département et de la discipline concernée. Toutefois, il resterait des tâches qui ne tombent pas dans ces trois catégories et qui ne sont pas donc suffisamment prises en compte.

La Direction exécutive considère les conditions annexes comme compétitives ; en revanche les salaires au sein de l'administration sont dix à vingt pourcents en dessous du marché. Cette différence serait particulièrement criante pour les postes RH et informatiques, où les conditions salariales seraient au-dessous de celles de l'UNIGE et des HES-SO.

Comme le relève l'un·e des représentantes des contributeurs principaux, le Conseil de fondation est responsable des conditions de travail en tant qu'employeur privé et les subventions données n'impliquent pas un partage de responsabilité en la matière.

### Ressources

La Directrice informe que l'Institut a investi dans les services aux étudiant·es, en particulier dans les prestations de soutien psychologique et de développement de carrière. Elle est très consciente que le personnel administratif est en tension, avec les contraintes budgétaires qui se répercutent tant au niveau de l'évolution des salaires que de la création de postes. Néanmoins, depuis son arrivée, les départs à la retraite ont permis de créer 18 EPT dans le secteur administratif.

Les responsables de département ont exprimé le besoin d'avoir plus de soutien administratif limité actuellement à 0.6 EPT par département, quel que soit sa taille. Un·e des membres de la Direction exécutive relève également le manque de ressources au niveau administratif. À son avis, le développement du département administratif ne s'est pas fait au même rythme de celui du département académique, avec pour conséquence une forte dépendance de la bonne volonté des personnes les plus dévouées et un niveau de professionnalisation pas encore suffisant. De manière plus large, cette personne pense que l'Institut devrait mieux étoffer certains services, notamment celui de la communication, et surtout mieux prendre soin du personnel administratif, par exemple en lui donnant de meilleures perspectives de développement avec probablement une politique salariale plus transparente.

Les représentantes des contributeurs principaux, en particulier le DIP du Canton de Genève, sont conscientes de la pression économique subie par l'IHEID, qui se traduit également dans la difficulté d'alimenter un fonds de rénovation à la hauteur des besoins.

## F. Discussion

L'objectif 10 enjoint l'IHEID à offrir des conditions de travail attrayantes à tous les collaborateurs et collaboratrices de l'Institut, assurer un bon fonctionnement de la vie institutionnelle et une gestion efficace des services administratifs.

### Taux de satisfaction

Depuis 2022, le taux de satisfaction, indicateur clé pour cet objectif, a clairement baissé, en passant de 90% en 2021 à 76% pour les deux années suivantes. La moyenne de 80.6% reste au-dessus de la cible fixée à 80%. La décision de l'Institut de mener une enquête approfondie en 2024-2025 semble très opportune pour identifier les causes de cette baisse de satisfaction et les potentiels leviers d'action.

### Fonctionnement, conditions de travail et ressources

La nouvelle dynamique et les changements apportés par la nouvelle directrice sont très appréciés tant à l'interne qu'à l'externe. Les personnes consultées ont également relevé l'évolution très positive de la culture interne désormais plus inclusive, plus entrepreneuriale et plus actuelle. En même temps, après cette période de transformation intense et la gestion des crises exogènes liées à la pandémie et aux conséquences de la guerre contre l'Ukraine, une période de consolidation s'avérerait bénéfique, comme le relève le Conseil de fondation.

Le cœur de la mission d'une institution universitaire est de nature académique, avec un secteur administratif qui vient en premier lieu en support. Toutefois, les témoignages récoltés au sein des secteurs académique et administratif indiquent que les besoins de ce deuxième secteur n'ont pas pu être suffisamment pris en compte lors de la période examinée, que ce soit en termes de conditions salariales adéquates que de ressources suffisantes pour les tâches à effectuer. La Directrice est pleinement consciente de l'enjeu, étant donné qu'elle a augmenté les EPT et indexé les salaires dans les limites des possibilités financières de l'Institut.

De manière générale, les professeur·es consulté·es se disent très satisfait·es des conditions offertes par l'Institut, que ce soit au niveau de l'exercice de leur fonction que des conditions de travail ; la légère réserve exprimée est liée aux ressources administratives qualifiées d'insuffisantes au sein de leur département. L'appréciation du côté de l'administration était nettement plus mitigée, notamment par rapport aux conditions financières, mais surtout par rapport aux ressources insuffisantes, dont le manque a également été relevé par les étudiant·es consulté·es.

Les directions académique et exécutive ne se réunissent conjointement que deux fois par an. La question se pose, si une institutionnalisation plus forte du travail en commun de ces deux directions

ne pourrait pas être un élément contributeur à une direction plus intégrée de l'Institut et renforcer ainsi son bon fonctionnement.

### 5.3.3 Objectif 11 - Assurer un développement durable au sein de l'institution

#### Objectif

Assurer un développement durable pour l'ensemble de l'institution.

#### Indicateur

1. Taux de réalisation d'un plan d'action en matière de développement durable.

#### A. Résultats selon autoévaluation

	2021		2022		2023	
	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé
1. Taux de réalisation d'un plan d'action de développement durable (%)	25	25	50	50	75	75

#### B. Points saillants de l'évaluation des données

- PS-50 L'Institut a pris des mesures significatives et pertinentes pour assurer un développement durable pour l'ensemble de l'institution.
- PS-51 L'engagement pour le développement durable est ressenti au travers de toute l'institution, les étudiant-es inclus-es.
- PS-52 L'état actuelle de la démarche en développement durable ne permet aujourd'hui pas de se constituer facilement une vue d'ensemble de l'avancement du projet ou de mesurer les progrès en la matière à l'aide d'un tableau de bord intégré.

#### C. Appréciation de l'atteinte de l'objectif

- O-11 Sur la base des valeurs rapportées de l'indicateur concerné et des témoignages récoltés, l'objectif 11 d'assurer un développement durable pour l'ensemble de l'institution est considéré comme atteint.

#### D. Synthèse de l'autoévaluation et analyse documentaire complémentaire

##### Politique et plan d'action

L'Institut considère le développement durable comme partie intégrante à ses axes stratégiques transversaux. Il aborde ce développement sous deux initiatives complémentaires, par la *Sustainability initiative*, pour la dimension environnementale, par la *Diversity, Equity and Inclusion Initiative (DEI initiative)* pour la dimension sociale.

Lancée en 2021, la *Sustainability initiative* a pour mission est d'intégrer les considérations de durabilité dans tous les domaines de travail de l'Institut - en tant que questions de recherche, objets d'enseignement et projets d'engagement dans notre vie quotidienne, à Genève et au-delà. Coordinée par la responsable durabilité, l'initiative rassemble les collaboratrices et collaborateurs PER et PAT ainsi que des étudiant-es. Cette initiative est sous-tendue par un plan stratégique 2023-2027, décliné en dix thématiques auxquelles trente objectifs sont rattachés. Précédent la mise en œuvre de ce plan, l'Institut a présenté un rapport narratif sur les différentes activités liées à cette initiative, qui prévoit de s'aligner sur le reporting de 250Today (voir plus bas).

L'initiative DEI possède également son plan stratégique structuré autour de trois thématiques selon une logique quelque peu différente de celui de la *Sustainability Initiative*. L'Institut informe que cette initiative avance en parallèle sur un tableau plus détaillé des actions pour un meilleur suivi.

### Mise en œuvre

Le développement durable fait partie intégrante d'une variété de cours au niveau master<sup>47</sup>. Il est au centre de spécialisations telles que *Sustainable Trade and Finance* et *Environment and Sustainability*, du MAS *Sustainable Finance and Development* ainsi que d'un CAS en *Nature-Positive Economy* lancé en juillet 2024.

Au niveau de la recherche, le *Centre for International Environmental Studies* rassemble en priorité les thématiques liées à l'environnement. Le développement durable et les Objectifs de développement durable (ODD) sont à la base de l'agenda de recherche transthématique et de construction de communautés : le *Environment, Climate, Conflict & Peace (ECCP) Nexus* et de plusieurs initiatives autour du commerce et de la finance durable.

L'autoévaluation informe que des étudiant·es s'impliquent également au travers du Comité environnemental (CE), qui promeut la protection de l'environnement et le développement, sensibilise sur les enjeux liés et encourage des politiques saines et respectueuses de l'environnement parmi tous les membres de l'Institut. Chaque année, au mois de mars, le CE organise la *Semaine du développement durable*. Des jardins et potagers communautaires sont aussi entretenus au sein des résidences.

Au niveau institutionnel, l'IHEID promeut la mobilité douce auprès des collaboratrices et collaborateurs. Il a adopté une politique d'achat responsable et est particulièrement attentif à l'empreinte environnementale de son parc immobilier, tant au niveau des standards de construction que de la consommation énergétique. Le service de restauration de l'Institut, *Novae*, s'engage pour la fourniture d'une alimentation saine et durable, avec un large choix végétarien, et favorise les achats locaux en circuit court. Finalement, l'Institut est également signataire de l'initiative *2050Today*, qui rassemble à Genève organisations internationales, missions permanentes, instituts universitaires et ONG et qui vise zéro émissions d'ici 2050.

## E. Points de vue des personnes consultées

Concernant la dimension environnementale de la durabilité, le Directeur immobilier informe que de nombreuses mesures ont été prises dans la gestion des bâtiments, telles que le raccordement à *GeniLac*<sup>48</sup>, le suivi permanent de la consommation d'énergie, et que l'effort se poursuit par l'élaboration d'un plan d'action. Par ailleurs, une personne a été nommée pour la gestion de l'énergie au niveau institutionnel.

Les étudiant·es consulté·es apprécient les efforts et les engagements de l'IHEID, que ce soit au niveau de l'organisation d'une *Sustainability week*, la mise en place d'un *Student environment committee*, de la vaisselle réutilisable, de la création de jardins communautaires ou la préférence donnée à des aliments locaux ainsi qu'aux voyages en train plutôt qu'en avion. Ces personnes relèvent que le développement durable rassemble des personnes d'horizons différents et donne lieu à des échanges constructifs.

Un·e partenaire externe trouve que l'Institut s'engage plus que d'autres acteurs et l'apprécie.

---

<sup>47</sup> Selon une analyse du curriculum menée par l'Initiative soutenabilité en 2021, 62 % des cours de l'Institut (175 cours sur 280) abordaient des thèmes liés aux Objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030 et 35 % des cours (98 sur 280) traitaient de la durabilité environnementale en abordant des sujets liés au changement climatique et à la dégradation de l'environnement.

<sup>48</sup> Le réseau *GeniLac* utilise l'eau du lac Léman pour rafraîchir et chauffer des bâtiments d'habitation, d'entreprises ou de collectivités.



## F. Discussion

L'engagement sincère de l'Institut pour assurer un développement durable au sein de ses activités ne fait aucun doute, comme le montre tant les témoignages internes et externes récoltés que l'intégration de ce thème dans ses axes stratégiques.

Au vu du nombres importants d'initiatives dans le domaine et de la forte motivation interne perçue, la question se pose s'il ne serait pas opportun à l'avenir de consolider ces actions au sein d'une approche plus proche des standards internationaux du secteur. En effet, l'utilisation d'une méthodologie à la fois éprouvée et correspondant aux besoins de l'Institut faciliterait un suivi intégré et systématique des progrès en la matière. Une telle approche qui adresserait de manière intégrée les dimensions institutionnelles, académiques et de fonctionnement, pourrait inclure une analyse de matérialité, une stratégie globale, un tableau de bord ainsi qu'un suivi institutionnel. Dans cette démarche, l'article 9 de la COB prévoit par ailleurs que l'IHEID se réfère à la législation cantonale en vigueur.

En d'autres mots, les données récoltées n'ont pas permis d'apprécier de manière entièrement vérifiée les valeurs de l'indicateur indiquées pour chaque année. En revanche, le grand engagement et le nombre d'initiatives prises indiquent que l'IHEID a pris les mesures nécessaires pour assurer un développement durable au sein de l'institution.

### 5.3.4 Objectif 12 - Assurer une gestion efficiente du parc immobilier

#### Objectif

Assurer une gestion efficiente du parc immobilier de l'Institut.

#### Indicateurs

1. Taux de réalisation d'un plan de gestion et de rénovation du parc immobilier.

#### A. Résultats selon autoévaluation

	2021		2022		2023	
	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé
1. Taux de réalisation d'un plan de gestion et de rénovation du parc immobilier (%)	25	25	50	50	75	85

#### B. Points saillants de l'évaluation des données

- PS-53 Le parc immobilier de l'Institut est relativement récent, représente environ 85 000 m<sup>2</sup> et est composé de quatre immeubles administratifs et de deux résidences étudiantes.
- PS-54 La gestion du parc immobilier s'est professionnalisée, tant par la mise en place de compétences et de ressources spécifiques, dont le recrutement d'un directeur dédié, une gestion financière plus attentive, le déploiement d'outils de gestion digitaux et une planification détaillée de l'entretien, des rénovations nécessaires et des investissements nécessaires à son évolution.
- PS-55 Les revenus immobiliers constituent une part essentielle du financement des activités de l'Institut.
- PS-56 Une partie des revenus du parc immobilier est destinée à financer des bourses pour les étudiant-es de l'Institut.
- PS-57 L'Institut a réussi à renégocier avantageusement ses crédits immobiliers jusqu'en 2030.

- PS-58 Au vu des conditions prévalent sur le marché des locaux commerciaux, l’Institut peine à trouver pour les surfaces de bureaux disponibles des locataires, dont les activités sont compatibles avec sa mission.
- PS-59 Les modalités prévues par la COB pour la constitution d’un fond de rénovation selon les usages du secteur ne permettent pas d’épargner le montant nécessaire pour son alimentation sans creuser un déficit annuel conséquent.
- PS-60 L’Institut n’est actuellement pas en mesure de constituer un fonds suffisant pour assurer un entretien et une évolution adéquats de son parc immobilier.
- PS-61 La gestion au sein d’une même entité juridique des activités en lien direct avec la mission académique de l’Institut et des activités immobilières amène un risque de confusion d’image et de responsabilité pour l’Institut.

### C. Appréciation de l’atteinte de l’objectif

- O-12 L’objectif 12 est atteint dans le sens que le parc immobilier est géré de manière efficiente au vu des conditions économiques actuelles.

### D. Synthèse de l’autoévaluation et analyse documentaire complémentaire

La Fondation de l’Institut est propriétaire et gère un parc immobilier étendu et dispersé, qui représente environ 85 000 m<sup>2</sup> et est composé des immeubles administratifs et résidences étudiantes suivants :

Désignation	Adresse	Acquisition	Surface	Droits légaux	Fonction
Maison de la paix	ch. Eugène-Rigot 2	2014, 2016	39 000 m <sup>2</sup> SBP <sup>49</sup>	Propriétaire	Institut, location de bureaux à des tiers
Bâtiment Rothschild	rue Rothschild 20-22	2003	600 m <sup>2</sup> SBP	Propriétaire	Bureaux pour programmes de l’IHEID
Villa Barton	rue de Lausanne 132	2024 (rénovation)	3 140 m <sup>2</sup>	Propriétaire	Bureaux et site pour formation continue
Résidence étudiante Edgar et Danièle de Picciotto	av. de France 20-22	2012	10 185 m <sup>2</sup>	Propriétaire	Résidence
Résidence étudiante Grand Morillon	rue Michelle Nicod 8-10	2021	30 770 m <sup>2</sup>	Propriétaire	Résidence
Villa Moynier	rue de Lausanne 120	2009 (rénovation)	1 390 m <sup>2</sup>	Utilisation	Bureaux et site de formation <sup>50</sup>

Les bâtiments sont tous (à l’exception de la villa Moynier) propriété de la Fondation pour l’Institut de hautes études internationales et du développement sur la base de droits de superficie de longue durée concédé soit par la Confédération (Barton), par le Canton (de Picciotto) ou par une fondation privée (Maison de la paix, Grand Morillon). La villa Moynier est mise à la disposition de l’Institut par la Ville de Genève, elle-même bénéficiant d’un droit d’usage perpétuel et d’un droit de superficie exclusif cessible sur la villa et ses deux loges.

l’Institut utilise les bâtiments pour sa mission propre ou loue des superficies à des tiers : des bureaux à des organisations internationales, associations ou fondations travaillant sur les mêmes thématiques que l’Institut, et des résidences en priorité à ses propres étudiant·es. Les revenus locatifs ainsi générés contribuent au financement de l’Institut, en complément des subventions publiques et des autres sources de revenus.

<sup>49</sup> Surface brute de plancher (SBP)

<sup>50</sup> Abrite les deux centres conjoints avec l’Université de Genève (l’Académie de droit international humanitaire et de droits humains et le Geneva Centre for International Dispute Settlement)

Le parc immobilier est géré par une Direction immobilière assistée de deux responsables d'exploitation (bureaux et résidences étudiant-es), en charge chacun de leurs équipes de gestion administrative et technique. Depuis 2023, la Direction immobilière rapporte à une sous-commission éponyme, qui a pour mission la gestion et l'optimisation des revenus et des dépenses ainsi que l'optimisation des outils de gestion par la digitalisation et la planification des investissements immobiliers. Cette sous-commission est composée de membres détachés du Conseil de fondation ainsi que de membres de la Direction exécutive (directrice de l'Institut, directeur immobilier et directeur financier).

Dans son autoévaluation, l'Institut informe qu'un plan de programmation des investissements sur 10 ans est en cours d'établissement pour l'ensemble du parc immobilier. Son but est d'anticiper les besoins en capitaux pour des projets nouveaux (évolution des besoins, modifications), d'entretien courant (travaux de réparation quotidiens) et de rénovation (remplacement d'équipements, infrastructures vétustes). En effet, au vu de l'âge relativement jeune des immeubles, des travaux majeures sont à prévoir uniquement pour le bâtiment Rothschild dans les 10-15 ans à venir, en complément des travaux d'entretien et de réparation courants.

Au vu de son parc immobilier relativement récent, l'Institut a estimé qu'un fonds de rénovation devrait être constitué sur une base annuelle à hauteur de 0.2 % de la valeur d'assurance des bâtiments, soit CHF 676 800 de francs par an. Or, depuis la Convention d'objectifs 2021-2024, l'Institut est autorisé à alimenter de réserves à cet effet. Cependant, le bénéfice net annuel de la Fondation (après remboursement de la Confédération et du Canton) ne permet pas actuellement d'épargner plus de CHF 50 000 francs par an pour alimenter ce fonds de rénovation sans creuser un déficit annuel important. Faute de mobilisation des fonds nécessaires pour son entretien et sa rénovation, le parc immobilier risque de perdre en valeur financière et d'utilisation, avec notamment pour conséquence de ne plus pouvoir fournir les revenus financiers nécessaires.

## E. Points de vue des personnes consultées

Pour la Directrice, l'investissement dans le secteur immobilier fait sens et a donné de la stature à l'Institut. En même temps, cet investissement constitue une force et une faiblesse de l'Institut. En effet, la situation des propriétaires de logements a évolué depuis la mise en place de cette stratégie immobilière. Les résidences sont actuellement pleines, également grâce à des étudiant-es d'autres universités. En revanche, la location des bureaux de la Maison de la Paix s'avère parfois difficile au vu du nombre de bureaux vides à Genève et également des critères appliqués lors du choix des locataires éventuels en termes de domaines d'activité. Ces éléments ont conduit l'IHEID à ne pas augmenter les loyers récemment. En parallèle, il a renégocié avantageusement ses crédits immobiliers jusqu'en 2030. Elle rappelle également qu'une partie des revenus financiers est redistribuée sous forme de bourses. De manière générale, la gestion du parc immobilier occupe une part considérable du temps de travail de la Directrice selon plusieurs sources concordantes.

Les membres du Conseil relève la problématique du processus lié à la création d'un fonds de rénovation défini dans l'article 14 de la COB. En effet, en cas de résultat financier positif, l'Institut doit d'abord restituer la part revenant au SEFRI et au DIP en proportion de leur contribution avant de pouvoir alimenter le fonds de rénovation. Par ailleurs, ces membres constatent qu'aujourd'hui, sans les bâtiments, l'IHEID ne peut financer son activité.

D'autre part, plusieurs partenaires externes s'interrogent sur la pertinence et le risque pris lors du développement de cette politique immobilière, d'une part à cause des loyers relativement élevés des résidences pour certain-es étudiant-es, d'autre part en termes d'engagements de ressources importantes et de risques de confusion d'image et de responsabilité pour l'Institut.

## F. Discussion

L'objectif 12 d'assurer une gestion efficace du parc immobilier de l'Institut est lié à la spécificité du portefeuille d'actifs de l'IHEID. En effet, l'Institut, au travers de sa fondation, dispose d'un large parc immobilier, à usage propre et en location sous forme de surfaces de bureaux ou de résidences étudiantes. Une partie de ses biens ont été financés initialement par des dons ; en revanche, la gestion, l'entretien et la rénovation incombent à l'Institut.

La gestion de ce parc absorbe des ressources significatives à tous les échelons de l'Institut, activité qui est par ailleurs très éloignée de son cœur de métier et de sa mission. En même temps, ce parc fournit des ressources essentielles à son fonctionnement, notamment en permettant de financer des bourses pour ses étudiant·es. Un premier enjeu est le risque de confusion du rôle de l'Institut, en particulier par les étudiant·es locataires lorsqu'ils ou elles sont insatisfait·es des prestations fournies. Un second est le financement du fonds de rénovation selon les usages du secteur, que l'Institut ne réussit pas à faire à hauteur de ses besoins conformément aux modalités définies dans la COB.

Selon les échanges avec l'Institut, ces éléments alimentent des discussions régulières au sein de sa gouvernance, quant à la question si une fondation unique pour les deux secteurs d'activité, académique et immobilier, est la structure la plus adéquate pour un fonctionnement performant et pérenne de l'IHEID.

## 6 Réponses aux questions d'évaluation

### 6.1 Les objectifs définis dans la COB 2021-2024 ont été globalement atteints

L'évaluation systématique des objectifs de la COB montre que ceux-ci ont été globalement atteints<sup>51</sup>. Toutefois, une autoévaluation de l'Institut appréciant de manière plus systématique, étayée et ciblée l'atteinte de chaque objectif permettrait de renforcer encore le niveau de confiance lors de leur évaluation. Néanmoins, les évaluateurs ont été impressionnés par la dynamique actuelle et le nombre de projets de transformation en cours au sein de l'Institut.

### 6.2 Les prestations de l'IHEID sont en adéquation avec les objectifs et les ressources

Les prestations de l'IHEID sont en adéquation avec les objectifs de la COB, les ressources ainsi que la mission de l'Institut. Dû également à la pandémie, la livraison d'une nouvelle résidence étudiante et la fin de la rénovation de la Villa Barton, une part plus importante des prestations est dévolue à des activités hors secteur académique au sens large au vu du large portefeuille immobilier.

### 6.3 Certains objectifs gagneraient à être ajustés pour la COB à venir

La formulation de certains objectifs et des indicateurs liés de la COB actuelle n'est pas toujours propice à une appréciation à la fois objective et différenciée. À sa demande, une appréciation des objectifs actuels avec des recommandations pour ceux de la COB à venir ont été transmises au mandant.

### 6.4 Les besoins *support et administration* doivent être bien pris en compte

Globalement, l'ensemble des personnes consultées en interne et en externe ont noté que le budget actuel de l'Institut était contraint et ne lui permettait pas non seulement de se doter de ressources

<sup>51</sup> Un récapitulatif de l'atteinte des objectifs est présenté à la section 0 de l'annexe en page 67

support et administration à la hauteur de ses ambitions mais non plus d'ajuster les salaires aux conditions du marché. Cette situation a été aggravée pendant la période étudiée par l'augmentation conséquente de coûts non contraints tels que ceux liés à l'énergie. En d'autres mots, ces facteurs devront être bien pris en compte lors de l'établissement de la prochaine enveloppe budgétaire et des financements liés.

## 7 Conclusion

Le rapport d'évaluation montre que l'Institut a globalement atteint les objectifs de la COB 2021-2024. Tout d'abord, l'excellence et la compétitivité dans ses domaines d'expertise ont été renforcées, de même que les collaborations avec d'autres institutions universitaires à Genève, en Suisse et à l'international. En parallèle, les liens avec les acteurs au sein de la Genève internationale ont été consolidés.

Comme le montre notamment le taux de satisfaction élevé au sein des programmes de master et de doctorat, l'IHEID assure en permanence un enseignement de haute qualité à des étudiant·es de provenance internationale, avec une part venant de Suisse en augmentation. La recherche a progressé en termes de projets soumis et surtout de fonds compétitifs obtenus, bien que le taux de succès puisse encore être amélioré. La formation continue a globalement atteint ses objectifs, malgré un léger recul du nombre de participant·es dû à la pandémie et des recettes en léger retrait. Au niveau institutionnel, la mise en œuvre de l'égalité des chances dans la relève scientifique, le développement durable de l'institution et la gestion du parc immobilier sont sur la bonne voie. Les conditions de travail et le fonctionnement interne répondent dans l'ensemble aux attentes, avec un haut niveau de satisfaction parmi le corps professoral et une légère réserve concernant le sous-effectif et les conditions d'engagement au sein du secteur administratif.

Quasiment toutes les personnes internes et externes consultées ont partagé spontanément la grande attention que l'Institut portait à la gestion de son budget. En effet, le financement de l'Institut est globalement assuré, avec toutefois des enjeux de liquidités latents et des défis persistants en termes de dotation, de recrutement et de fidélisation des collaboratrices et collaborateurs du secteur administratif au vu des contraintes budgétaires existantes et de coûts énergétiques en augmentation.

Dans l'ensemble, l'Institut démontre une dynamique interne partagée, une performance solide et un fort alignement avec les objectifs fixés ainsi qu'avec sa mission.

La mobilisation de ressources supplémentaires permettrait à l'IHEID de consolider son développement conformément à sa nouvelle stratégie, qui a facilité sa croissance au cours de la période considérée et qui est appréciée par les personnes consulté·es. Parallèlement, une partie de ces fonds pourrait être utilisée pour renforcer le secteur administratif et générer des gains d'efficacité grâce à une gestion encore plus structurée et rigoureuse.

Située au cœur de la Genève internationale, l'IHEID offre à la fois des formations et de la recherche essentielles pour sa communauté, qui y échange également quotidiennement autour de thèmes d'actualité. Dix ans après la fin de leurs études, deux cinquièmes de ses étudiant·es résidaient toujours en Suisse, alors que neuf dixièmes provenaient de l'étranger.

### Remerciements

*Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes consultées pour leur disponibilité et la richesse des échanges. De plus, nous aimerions souligner l'accueil chaleureux de l'IHEID ainsi que la haute qualité des échanges qui ont permis la rédaction d'un rapport. La collaboration avec le SEFRI et le DIP ont été tout aussi appréciés.*

## 8 Annexes

### Tables des matières des annexes

8.1	Liste des entretiens .....	60
8.2	Limites de l'évaluation .....	61
8.3	Charte de l'Institut.....	61
8.4	Comptes annuels au 31 décembre 2023.....	62
8.5	Ressources humaines des domaines administratif et technique .....	64
8.6	Récapitulatif des points saillants.....	65
8.7	Récapitulatif de l'atteinte des objectifs.....	69
8.8	Acronymes et abréviations .....	70



## 8.1 Liste des entretiens

Prénom	Nom	Fonction	Organisation
Laurence	Algarra	Directrice de cabinet	IHEID
Charles	Beer	Membre du Conseil de fondation	IHEID
Aditya	Bhardwaj	Responsable du département d'anthropologie et sociologie	IHEID
Andrea	Bianchi	Directeur des études	IHEID
Bruno	Chatagnat	Directeur administratif	IHEID
Béatrice	Ferrari	Directrice des affaires internationales	Canton de Genève
Yves	Flückiger	Anc. Recteur Président	Université de Genève Président des académies suisses des sciences
David	Gaymard	Directeur du parc immobilier	IHEID
Jussi	Hanhimäki	Responsable du département d'histoire et politique internationales	IHEID
Beth	Krasna	Présidente du Conseil de Fondation	IHEID
Nico	Krisch	Responsable du département de droit international	IHEID
Anna	Leander	Responsable du département de relations internationales et science politique	IHEID
Grégoire	Mallard	Directeur de la recherche	IHEID
Mohammad-Mahmoud	Mohamedou	Directeur adjoint, directeur de la formation continue	IHEID
Leandro Lucas	Montes Ruiz Dias Rodrigues Dos Santos	Co-Présidents de l'Association des assistant·es avec Letizia Pinoja, Allan Gregory Ward Auclair et Daniel Ricardo Quiroga Villamarin	IHEID
Ugo	Panizza	Responsable du département d'économie	IHEID
Sam	Pennifold	Président de l'Association des étudiant·es, avec Nina Kiderlin, Reine Radwan et Sanjna Girish Yechareddy	IHEID
Davide	Rodogno	Responsable du MINT (Master en études internationales et du développement)	IHEID
Marie-Laure	Salles	Directrice	IHEID
Yeddes	Samir	Premier secrétaire, science et plateformes	Mission permanente suisse, DFAE
Eric	Sévérac	Directeur financier	IHEID
Silvia	Studinger	Directrice	Division hautes écoles et formation générale, SEFRI
Ivana	Vrbica	Unité des hautes écoles, Département de l'instruction publique	Département de l'instruction publique, Canton de Genève
Achim	Wennmann	Directeur partenariats stratégiques	IHEID

## 8.2 Limites de l'évaluation

Comme toute évaluation, cette évaluation externe présente également des limites, dues notamment :

- Aux modalités de collaboration. Ces modalités sont par essence différentes avec des personnes externes qu'au sein d'une organisation, ce qui affecte les informations récoltées.
- A une implication limitée dans le temps. Ceci affecte leur niveau d'implication et de compréhension de l'organisation que le personnel interne, ce qui en retour peut affecter leur jugement de certaines situations évaluées.
- à une expertise métier restreinte. Les évaluateurs externes apportent leur expertise en matière d'évaluation, mais risquent de ne pas saisir l'ensemble des enjeux liés à l'activité spécifique de l'organisation évaluée, n'ayant pas la même connaissance approfondie des programmes et du contexte que les collaboratrices et collaborateurs.
- A une perception de partialité possible. Même si les évaluateurs externes visent à être aussi objectifs que possible, les parties prenantes peuvent percevoir un manque d'objectivité, notamment parce que l'évaluation est financée par un mandant externe, en l'occurrence un bailleur.
- Aux ressources limitées en temps et en budget. Les évaluateurs n'ont pas la possibilité d'approfondir l'ensemble des questions d'évaluation afin de respecter les délais et le budget. De plus, certains aspects de l'évaluation reposent donc sur l'autoévaluation de l'IHEID.

Il faut relever que ces limites sont en grande partie atténuées par la référence à des critères d'évaluation objectifs et agréés, ainsi qu'au recours à la triangulation des informations recueillies.

Parmi les avantages d'une évaluation externe figurent l'objectivité perçue, l'étendue de l'expérience, l'expertise évaluative, la capacité à mettre au jour des questions sensibles, la possibilité d'une approche hybride combinant des perspectives internes et externes ainsi qu'un rapport coût-efficacité avantageux.

## 8.3 Charte de l'Institut

**CHARTE DE L'INSTITUT | 2021**

**VISION** Pionnier dans l'exploration des enjeux mondiaux, l'Institut est le creuset de communautés diverses favorisant la compréhension et l'engagement essentiels à un monde de paix, équitable et durable.

**MISSION** Situés au cœur de la Genève internationale, nous produisons et partageons des connaissances académiques et de l'expertise sur les relations internationales, les questions de développement, la gouvernance et les défis mondiaux. En conjuguant excellence scientifique, transdisciplinarité et réflexion critique, nous préparons les étudiant-e-s et les professionnel-le-s à devenir des décideurs ouverts au monde. Nous les dotons des compétences, de l'assurance et du sens des responsabilités nécessaires pour amener une transformation positive.

**PRINCIPES** EXCELLENCE  
INDÉPENDANCE  
PENSÉE CRITIQUE  
DIVERSITÉ  
ENGAGEMENT

pour

**PAIX  
ÉQUITÉ  
DURABILITÉ**

## 8.4 Comptes annuels au 31 décembre 2023

Le bilan et le compte de résultats de l'exercice 2023 tels que présentés dans le rapport sur l'audit des comptes annuels du 18 mars 2024 de Berney Associés.

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

BILAN AU		31.12.2023	31.12.2022
	Notes	CHF	CHF
<b>Actif</b>			
<b>Actif circulant</b>			
Liquidités	4	17'040'593	21'455'905
Créances résultant de livraisons et de prestations	5	770'003	495'347
Autres créances à court terme	6	325'735	291'900
Comptes de régularisation actif	7	2'958'055	2'442'695
		<b>21'094'386</b>	<b>24'685'847</b>
<b>Actif immobilisé</b>			
Immobilisations financières	8	5'252'054	7'002'053
Immobilisations corporelles			
- Mobilier et autres équipements	9	3'682'789	3'731'557
- Bâtiments Rothschild et La Tourelle	10	6'846'687	6'842'014
- Maison de la Paix et Maison des étudiants	11	192'524'287	196'430'420
- Résidence étudiants Grand Morillon	12	116'455'161	116'572'992
- Domaine Barton	12	18'415'850	10'332'636
Immobilisations incorporelles	13	2'178'775	1'691'817
		<b>345'355'602</b>	<b>342'603'491</b>
<b>Total actif</b>		<b>366'449'988</b>	<b>367'289'339</b>
<b>Passif</b>			
<b>Capitaux étrangers à court terme</b>			
Dettes résultants de livraisons et de prestations	14	6'770'565	4'357'168
Dettes à court terme portant intérêt			
- Emprunts hypothécaires et crédits de construction immeubles	18	2'200'000	2'750'000
Autres dettes à court terme	15	1'909'207	1'602'420
Provisions à court terme	16	526'485	503'073
Comptes de régularisation passif	17	6'467'375	2'103'241
		<b>17'873'633</b>	<b>11'315'903</b>
<b>Capitaux étrangers à long terme</b>			
Dettes à long terme portant intérêt			
- Emprunts hypothécaires et crédits de construction immeubles	18	201'487'500	201'402'775
Parts du résultat à restituer 2021-2024	23	77'180	45'666
		<b>201'564'680</b>	<b>201'448'441</b>
<b>Fonds affectés</b>			
Capital des fonds affectés	37.4	16'946'500	21'334'924
<b>Fonds d'investissement</b>			
Bâtiment La Tourelle	19	903'637	933'758
Résidence étudiants Grand Morillon	20	20'120'410	20'734'107
Domaine Barton	20	10'000'000	10'000'000
Maison de la Paix et Maison des étudiants	21	77'389'193	79'943'173
		<b>108'413'240</b>	<b>111'611'039</b>
<b>Capitaux propres</b>			
Capital de la Fondation		50'000	50'000
Capital lié - Fonds de rénovation	23	100'000	50'000
(Pertes cumulées) / Réserves facultatives issues du bénéfice			
- Bénéfices reportés / (Pertes reportées)	23	21'424'346	21'424'346
- Part du résultat à conserver 2021-2024	23	54'685	41'675
- Résultat de l'exercice	23	22'902	13'010
		<b>21'651'935</b>	<b>21'579'031</b>
<b>Total passif</b>		<b>366'449'988</b>	<b>367'289'339</b>

COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE		2023	2022
	Notes	CHF	CHF
<b>Produits</b>			
Ecolages	25	11'069'255	11'968'647
Ventes		29'579	18'244
Prestations de service	26	678'595	891'872
Locations	27	16'562'651	15'374'141
Autres produits d'exploitation		401'128	176'157
Recettes de la formation continue	28	3'328'452	3'679'000
Recettes de la recherche	28	4'859'574	4'181'825
Financements externes	29	1'041'415	719'229
Subventions publiques	29	34'343'537	33'768'813
Subsides et mandats	29	35'606'206	35'211'752
<i>Sous-total</i>		107'920'392	105'989'680
Utilisation du fonds d'investissement Bâtiment La Tourelle	21	30'121	30'121
Utilisation du fonds d'investissement Maison de la Paix	21	1'970'373	1'970'373
Utilisation du fonds d'investissement Maison des Etudiants REGM	21	613'697	613'697
Utilisation du fonds d'investissement Maison des Etudiants	21	583'607	583'607
<b>Total des produits</b>		<b>111'118'190</b>	<b>109'187'478</b>
<b>Charges</b>			
Salaires		48'103'285	46'873'409
Charges sociales		10'791'455	10'503'808
Autres charges de personnel		2'787'893	3'327'235
<i>Total charges de personnel</i>	30	61'682'632	60'704'452
Fournitures et charges de bureau		342'328	287'725
Documentation et abonnements		1'283'952	1'251'989
Charges d'informatique		2'225'547	2'824'904
Loyers, charges et entretien immeubles		6'501'708	6'279'565
Entretien et réparation des immobilisations		2'713	4'011
Frais de représentation		4'772'295	4'604'516
Frais académiques		946'086	773'881
Bourses et aides aux étudiants		9'155'481	9'804'300
Honoraires et prestations de service		11'010'500	12'251'746
Primes d'assurance		214'745	211'819
Frais de port et communications		215'273	241'296
Frais divers		128'967	(47'049)
Subventions redistribuées		7'140'512	4'955'710
Amortissement des immobilisations corporelles		5'563'451	5'237'363
Amortissement des immobilisations incorporelles	13	798'413	699'383
<b>Total des charges</b>		<b>111'984'604</b>	<b>110'175'590</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(866'414)</b>	<b>(988'112)</b>
Produits financiers		55'998	4'012
Charges financières	34	(3'511'918)	(3'245'255)
Résultat financier		(3'455'921)	(3'241'243)
<b>Résultat ordinaire</b>		<b>(4'322'335)</b>	<b>(4'229'354)</b>
Charges exceptionnelles	35	(26'536)	(134'637)
Produits exceptionnels	35	64'862	99'109
Résultat exceptionnel		38'326	(35'528)
<b>Résultat de l'exercice avant fonds affectés</b>		<b>(4'284'009)</b>	<b>(4'264'882)</b>
Attribution	37.4	(49'033'175)	(48'311'974)
Utilisation	37.4	53'421'600	52'667'480
Variation des fonds affectés		4'388'424	4'355'505
<b>Résultat de l'exercice après fonds affectés</b>		<b>104'416</b>	<b>90'623</b>
<b>Résultat annuel avant répartition</b>	23	<b>104'416</b>	<b>90'623</b>
Répartition de la part du résultat revenant aux subventionneurs	23	(31'514)	(27'612)
Attribution au fonds de rénovation	23	(50'000)	(50'000)
<b>Résultat annuel après répartition</b>		<b>22'902</b>	<b>13'010</b>

## 8.5 Ressources humaines des domaines administratif et technique

Début 2024, la répartition des collaborateurs et collaboratrices selon un document transmis par l'Institut était la suivante :

	Nombre de personnes	EPT	
Bureau de la direction (incluant juriste, coordinatrice initiatives DEI/Sustainability, directeur des partenariats stratégiques, assistante direction)	6	4.6	
Direction exécutive (incluant la personne qui s'occupe du bureau des aides financières étudiantes, la Data protection officer DPO)	7	6.1	
Gestionnaires département	5	3.4	
Bureau Direction des études	4	3.6	
Bibliothèque	17	14.35	dont 1 apprenti-e
Bureau de la recherche	6	4.6	
Carrières (pour les étudiant·es)	3	2.8	
Communication	11	8.65	dont 1 apprenti-e
Comptabilité	23	20.35	dont 6 appprenti-es
Events	7	5.8	
Facility Management	8	7	
Gérance	10	9.6	
Alumni	1	1	
Ressources humaines	8	7.2	
Service étudiant·es (incluant admission, études, Well-Being)	18	15.4	
Service IT	15	14.5	dont 1 apprenti-e
<b>TOTAL</b>	<b>149</b>	<b>129</b>	



## 8.6 Récapitulatif des points saillants

PS-1	Soutenu par un élan renouvelé avec l'arrivée de la nouvelle direction, l'IHEID a investi dans la transformation de ses activités d'enseignement, de recherche, de formation continue ainsi que dans celle de son organisation interne, tout en gérant une situation financière parfois tendue.
PS-2	L'IHEID a réorganisé ses programmes de doctorat et de master, notamment en introduisant un nouveau master interdisciplinaire et en redéfinissant ses masters disciplinaires, dont l'évaluation de l'impact s'avère encore prématurée.
PS-3	Le nombre de professeur·es est resté stable pendant la période considérée et présente une meilleure diversité géographique et des genres, une moyenne d'âge plus faible et une focalisation plus forte sur les thématiques existantes.
PS-4	Sa réputation et les conditions proposées permettent à l'Institut de recruter des professeur·es de classe mondiale.
PS-5	Le regroupement des centres de recherche sur un même étage ainsi que la revue des principes de collaboration inter-centres ont favorisé un fonctionnement plus performant.
PS-6	L'Institut souhaiterait pouvoir investir plus dans les activités de marketing et de la communication externe, également pour renforcer sa notoriété et sa recherche de fonds.
PS-7	Le partenariat avec l'Université de Genève a évolué favorablement grâce aux deux parties.
PS-8	L'Institut a conclu des partenariats sectoriels avec plus d'une demi-douzaine d'universités et hautes écoles spécialisées suisses.
PS-9	L'IHEID participe en tant qu'invité permanent à swissuniversities et en tant que membre à la Conférence universitaire de Suisse occidentale (CUSO).
PS-10	Début 2024, l'Institut comptait 55 partenariats académiques, avec pour vocation première l'échange d'étudiant·es, et 8 autres dans le domaine de la formation continue ; les données récoltées ne permettent cependant que difficilement de qualifier la teneur de ces partenariats ou les critères ayant motivé leur mise en place.
PS-11	Pour les étudiant·es provenant de pays moins favorisés, l'Institut offre grâce à un soutien de la DDC, un programme de formation continue certifiant se déroulant dans des hubs régionaux en Asie, Afrique de l'Ouest et Afrique du Sud, à Genève et en ligne.
PS-12	L'Institut considère que le Swiss Network for International Studies (SNIS) apporte une vraie valeur ajoutée.
PS-13	Certain·es partenaires externes se posent la question, si l'entretien d'un instrument de financement dédié tel que le SNIS se justifie, point qui sera certainement examiné lors de l'évaluation indépendante prévue.
PS-14	Les relations avec les acteurs internationaux sont facilitées par une porte d'entrée via une cellule dédiée et par l'institutionnalisation des relations avec des acteurs privilégiés tels que le UNHCR ou le CICR.
PS-15	Les liens avec les acteurs internationaux sont principalement documentés sur la base du nombre de participant·es aux manifestations de l'Institut ainsi que par un narratif global.
PS-16	Le contenu des prestations d'expertise, et de ce qui les distinguent de celles liées à la recherche, n'est pas explicite et rend l'appréciation de leur évolution au cours de la période appréciée difficile.
PS-17	Les manifestations organisées par l'Institut ont l'avantage d'être facilement accessibles et sont appréciées par les personnes consultées ; les données ne permettent pas d'évaluer leurs contributions respectives au renforcement des liens avec les acteurs internationaux et celle à la formation des étudiant·es.
PS-18	Le lancement de l'initiative Geneva Policy Outlook est décrite comme un vrai succès, notamment grâce à sa focalisation sur le multilatéralisme, sa déclinaison en plusieurs prestations et son financement multipartite.



PS-19	Les activités de l'IHEID contribuent directement à la politique étrangère de la Suisse, notamment via des échanges consultatifs au niveau de la direction avec le DFAE à Berne, de ses échanges réguliers avec la Mission permanente à Genève, de son programme certifiant pour des personnes issues de pays moins favorisés ainsi que par ses activités courantes contribuant à la politique d'État hôte de la Confédération
PS-20	La part moyenne des subventions publiques a baissé depuis la période précédente, en passant de 36.3% à 30.5%.
PS-21	Le chiffre d'affaires moyen a augmenté de 17.6% depuis la période précédente, en passant de CHF 94 à 111 millions.
PS-22	Une majeure partie des personnes consulté-es notent le besoin de mobiliser des fonds supplémentaires, car ils et elles considèrent que les ressources humaines du secteur administratif sont insuffisantes, et parfois sans être rémunérées de manière adéquate, pour garantir un bon fonctionnement de l'Institut.
PS-23	À plus long terme, la couverture des charges courantes et le financement des investissements pour assurer la compétitivité de l'IHEID est considéré comme un enjeu réel ; à court terme la disponibilité de liquidités suffisantes est perçue comme une inquiétude potentielle.
PS-24	La gestion au sein d'une même entité juridique des activités académiques et immobilières de l'Institut doit être prise en compte dans la mise en place des mesures nécessaires à un financement pérenne.
PS-25	Le recrutement des étudiant-es se fait sur dossier, également pour les étudiant-es suisses, ce qui confère à l'Institut une certaine latitude dans sa sélection.
PS-26	Selon les résultats de l'étude de satisfaction et les consultations menées, les étudiant-es sont dans l'ensemble très satisfait-es, également par rapport aux services carrière proposés et à la mise en place d'une personne de confiance.
PS-27	Sont particulièrement appréciés par les étudiant-es consulté-es le master sur deux ans, la large palette de cours proposés, le contenu des cours et des séminaires en lien direct avec l'actualité ( <i>cutting edge</i> ), la pensée critique enseignée et la variété des points de vue représentés, l'accessibilité et l'attitude des professeur-es ainsi que la qualité de l'encadrement, l'esprit d'ouverture régnant à l'Institut, le fait que des ateliers soient aussi proposés le week-end, les projets de recherche appliquée qui débouchent souvent sur un stage ou un emploi, la localisation et les liens avec les acteurs internationaux favorables pour la carrière professionnelle.
PS-28	Les points d'attention relevés ont principalement trait aux conditions d'hébergement et, dans une moindre mesure, une meilleure prise en compte du bagage académique différent des étudiant-es en début d'études.
PS-29	Les conditions du programme de doctorat ont été revues, pour inclure une aide financière directe et la possibilité de compléter ses revenus en travaillant en tant qu'assistant-es d'enseignement ; les doctorant-es de l'Assistants' Association (ADA) consulté-es sont d'avis que l'enveloppe financière proposée n'est pas suffisante.
PS-30	En principe l'enseignement est bilingue français-anglais, mais dans la pratique l'anglais est plus pratiqué et l'apprentissage du français est toutefois activement soutenu.
PS-31	Le taux d'emploi une année après la fin des études est proche de 100%, avec plus de la moitié des étudiant-es qui restent en Suisse pour environ des 90% des étudiant-es provenant initialement de l'étranger.
PS-32	L'Institut a beaucoup investi en termes de ressources humaines et d'offres d'ateliers pour faciliter la recherche d'emploi, prestations qui sont très appréciées par les étudiant-es consulté-es.
PS-33	La double offre de prestations d'enseignement et d'hébergement à ses étudiant-es peut par moment amener à des confusions quant à son rôle premier d'institution académique, avec des enjeux concernant les prestations dans les résidences remontant parfois jusqu'à la direction.
PS-34	La qualité et la pertinence de la recherche ont un impact décisif sur la réputation et le positionnement de l'Institut, et donc sur sa capacité à attirer des étudiants et des professeurs de classe mondiale et à mobiliser les ressources nécessaires à son fonctionnement.
PS-35	Avec son Bureau de recherche et son Comité de recherche et d'éthique, l'IHEID a mis en place des structures de soutien et de validation ex ante des projets de recherche comparables à celles des hautes écoles universitaires.

PS-36	L'IHEID a obtenu 75% de fonds de plus de la part d'organismes de financement compétitif par rapport à la période précédente, avec un taux de succès plus faible et un nombre de soumissions nettement plus élevé.
PS-37	De même que les autres volets de la politique de communication, la valorisation de la recherche pourrait elle-aussi encore être renforcée.
PS-38	Dès 2022, l'offre de formation continue a été resserrée pour se focaliser sur l'expertise et la recherche des professeur-es de l'Institut, ainsi que sur le développement de programmes modulaires, sur demande ou à inscription ouverte.
PS-39	L'IHEID propose onze programmes courts, un programme postgrade LL.M en droit international ainsi que des programmes longs, dont les deux <i>Executive Masters</i> , cinq <i>Executive Diplomas</i> et sept <i>Executive Certificates</i> .
PS-40	98% des participant-es aux programmes de formation continue proviennent de l'étranger (37 % d'Afrique subsaharienne, 21 % d'Europe et 17 % d'Asie) et travaillent pour 31% dans le secteur à but non-lucratif, 28% auprès d'organisations internationales ou de gouvernement et 23% du secteur privé.
PS-41	L'Institut vise à renforcer le positionnement de sa formation continue par la conclusion de nouveaux accords de coopération (IMD à Lausanne et EM Business School à Lyon) et en rejoignant le consortium UNICON, qui réunit plus de 100 universités dans le monde actives dans le domaine.
PS-42	L'Institut estime que la période 2021-2023 n'a pas encore pu apporter la croissance financière espérée à cause du contexte international défavorable et de la fermeture pour rénovation de la Villa Barton, siège de la formation continue, qui a rouvert en 2024
PS-43	La politique volontariste de l'Institut en matière d'égalité des chances, englobant des mesures de recrutement, de promotion et une révision du règlement PER, s'avère efficace selon les résultats de l'autoévaluation.
PS-44	Le taux de satisfaction a chuté de 90% en 2021 à 76% en 2022-2023, avec une moyenne de 80.6% sur la période concernée qui dépasse la cible de 80% ; l'enquête approfondie prévue en 2024-2025 vise à comprendre cette baisse et à trouver des solutions.
PS-45	Les innovations et les transformations initiées par la nouvelle directrice ont été très bien accueillies, aussi bien par les collaboratrices et collaborateurs que par les partenaires externes.
PS-46	La culture interne est perçue comme clairement plus inclusive, plus entrepreneuriale et plus actuelle.
PS-47	Après une période de transformation intense marquée par la gestion des crises liées à la pandémie et à la guerre contre l'Ukraine, une période de consolidation serait bénéfique comme le relève le Conseil de fondation.
PS-48	Les professeur-es consulté-es se sont dit très satisfait-es des conditions offertes par l'Institut.
PS-49	Malgré les mesures prises par la Directrice, le secteur administratif reste sous tension, en termes de dotation et des conditions salariales au vu des limitations financières actuelles de l'Institut.
PS-50	L'Institut a pris des mesures significatives et pertinentes pour assurer un développement durable pour l'ensemble de l'institution.
PS-51	L'engagement pour le développement durable est ressenti au travers de toute l'institution, les étudiant-es inclus-es.
PS-52	L'état actuelle de la démarche en développement durable ne permet aujourd'hui pas de se constituer facilement une vue d'ensemble de l'avancement du projet ou de mesurer les progrès en la matière à l'aide d'un tableau de bord intégré.
PS-53	Le parc immobilier de l'Institut est relativement récent, représente environ 85 000 m2 et est composé de quatre immeubles administratifs et de deux résidences étudiantes.
PS-54	La gestion du parc immobilier s'est professionnalisée, tant par la mise en place de compétences et de ressources spécifiques, dont le recrutement d'un directeur dédié, une gestion financière plus attentive, le déploiement d'outils de gestion digitaux et ne planification détaillée de l'entretien, des rénovations nécessaires et des investissements nécessaires à son évolution.
PS-55	Les revenus immobiliers constituent une part essentielle du financement des activités de l'Institut.
PS-56	Une partie des revenus du parc immobilier est destinée à financer des bourses pour les étudiant-es de l'Institut.

PS-57	L'Institut a réussi à renégocier avantageusement ses crédits immobiliers jusqu'en 2030.
PS-58	Au vu des conditions prévalent sur le marché des locaux commerciaux, l'Institut peine à trouver pour les surfaces de bureaux disponibles des locataires, dont les activités sont compatibles avec sa mission.
PS-59	Les modalités prévues par la COB pour la constitution d'un fond de rénovation selon les usages du secteur ne permettent pas d'épargner le montant nécessaire pour son alimentation sans creuser un déficit annuel conséquent.
PS-60	L'Institut n'est actuellement pas en mesure de constituer un fonds suffisant pour assurer un entretien et une évolution adéquats de son parc immobilier.
PS-61	La gestion au sein d'une même entité juridique des activités en lien direct avec la mission académique de l'Institut et des activités immobilières amène un risque de confusion d'image et de responsabilité pour l'Institut.

## 8.7 Récapitulatif de l'atteinte des objectifs

O-1	L'IHEID a rempli les exigences qualitatives et quantitatives de l'objectif 1 en termes des mesures prises pour atteindre l'excellence et la compétitivité dans ses domaines de compétences et d'assurer la densification des compétences au regard des exigences définies par la COB.
O-2	L'Institut a rempli l'objectif 2 au niveau qualitatif et quantitatif de renforcer les collaborations avec les institutions universitaires à Genève, en Suisse et dans le monde, notamment en vue de développer les capacités de pays moins favorisés.
O-3	Sur la base des données disponibles, l'objectif 3 concernant le <i>Swiss Network for International Studies</i> est considéré comme atteint, avec toutefois une réserve sur les développements à venir au vu du nombre de projets financés et de participant·es en baisse ainsi que de certaines interrogations formulées par les personnes consultées.
O-4	Appuyé notamment par les informations collectées lors des entretiens, l'objectif 4 de renforcer les liens avec les acteurs internationaux est considéré comme atteint, même si les montants reportés dans l'indicateur en tant que recettes des mandats d'expertises gagneraient à être mieux décrits.
O-5	L'objectif 5 pour un financement pérenne est atteint dans le sens que l'Institut a assuré son financement et sa diversification pendant la période évaluée, avec deux réserves concernant la projection à moyen terme : (1) les fortes contraintes budgétaires auxquelles le secteur administratif est exposé sont difficilement tenables dans la durée et (2) le modèle financier actuel ne permet pas de constituer des réserves suffisantes pour assurer une valeur constante au parc immobilier faute de possibilité de pouvoir constituer un fonds suffisant pour l'entretien et la rénovation.
O-6	L'objectif 6 relatif à l'offre d'un enseignement bilingue de haute qualité est pleinement atteint, avec un suivi recommandé du taux de succès dans les délais réglementaires du programme master qui en 2023 reste un peu en-deçà de la valeur cible et de la moyenne de la période précédente.
O-7	L'objectif 7 est atteint en termes de nombre de projets soumis et des fonds reçus de la part d'organismes de financement compétitif, avec toutefois une attention à porter au taux de succès qui est en-deçà de la cible visée.
O-8	L'objectif 8 lié à la formation continue est atteint en termes de recettes réalisées, de taux de satisfaction obtenu, avec un nombre de participant·es un peu en deçà des attentes, lié à l'impact de la pandémie
O-9	L'objectif 9 lié à l'encouragement de l'égalité des chances dans la relève scientifique est atteint au vu des valeurs communiquées.
O-10	L'objectif 10 lié aux conditions de travail et au fonctionnement interne est atteint, avec une légère réserve en lien avec les quelques tensions partagées par l'Institut en relation avec un secteur administratif sous-doté, principalement par manque de ressources financières.
O-11	Sur la base des valeurs rapportées de l'indicateur concerné et des témoignages récoltés, l'objectif 11 d'assurer un développement durable pour l'ensemble de l'institution est considéré comme atteint.
O-12	L'objectif 12 est atteint dans le sens que le parc immobilier est géré de manière efficiente au vu des conditions économiques actuelles.

## 8.8 Acronymes et abréviations

ADA	Assistants' Association
ARP	Applied Research Projects réalisés par les étudiant-es
CE	Comité environnemental
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
COB	Convention d'objectifs, Convention d'objectifs
CUSO	Conférence universitaire de Suisse occidentale
DDC	Direction du développement et de la coopération
DFAE	Département fédéral des affaires étrangères
DIP	Département de l'instruction publique du Canton de Genève
EPT	Équivalent plein temps, Équivalent plein temps
FNS	Fonds national suisse
GISA	Graduate Institute Student Association
HEAD	Haute école d'art et de design de Genève
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
IHEID	Institut de hautes études internationales et du développement
IUED	Institut universitaire d'études du développement
IUHEI	Institut universitaire de hautes études internationales
LEHE	Loi fédérale sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (RS 414.20)
LSu	Loi fédérale sur les aides financières et les indemnités (RS 616.1)
NORRAG	The Network for International Policies and Cooperation in Education and Training
ODD	Objectifs de développement durable
O-LEHE	Ordonnance relative à la LEHE (RS 414.201)
PAT	Personnel administratif et technique
PER	Personnel de l'enseignement et de la recherche
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation
SNIS	Swiss Network for International Studies
UNHCR	Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés
UNIGE	Université de Genève
UNIL	Université de Lausanne

## Rapport de l'organe de révision sur le contrôle ordinaire des comptes annuels 2023 au Conseil de fondation de la Fondation pour l'institut de hautes études internationales et du développement, Genève

### Rapport sur l'audit des comptes annuels

#### Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la Fondation pour l'institut de hautes études internationales et du développement (la société), comprenant le bilan au 31 décembre 2023, le compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie et le tableau de variation des fonds affectés, des fonds d'investissements et des capitaux propres pour l'exercice clos à cette date ainsi que l'annexe, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes annuels ci-joints donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats conformément aux Swiss GAAP RPC, et sont conformes à la loi suisse, aux statuts et aux autres dispositions légales (LEHE, O-LEHE, l'ordonnance du Conseil des hautes écoles relatives à l'octroi de contributions fixes aux institutions du domaine des hautes écoles, LGAF, LIAF, LSu, Lsurv).

#### Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions et de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes annuels » de notre rapport. Nous sommes indépendants de la société, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession, et avons satisfait aux autres obligations éthiques professionnelles qui nous incombent dans le respect de ces exigences.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.



# Berney Associés

## Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe au Conseil de fondation. Les autres informations comprennent les informations présentées dans le rapport de gestion, à l'exception des comptes annuels et de notre rapport correspondant.

Notre opinion sur les comptes annuels ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune conclusion d'audit sous quelque forme que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit des états financiers, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier si elles présentent des incohérences significatives par rapport aux comptes annuels ou aux connaissances que nous avons acquises au cours de notre audit ou si elles semblent par ailleurs comporter des anomalies significatives.

Sur la base des travaux que nous avons effectués, nous arrivons à la conclusion que si les autres informations présentent une anomalie significative, nous sommes tenus de le déclarer. Nous n'avons aucune remarque à formuler à cet égard.

## Responsabilités du Conseil de fondation relatives aux comptes annuels

Le Conseil de fondation est responsable de l'établissement des comptes annuels conformément aux Swiss GAAP RPC, à la loi suisse, aux statuts et aux autres dispositions légales (LEHE, O-LEHE, l'ordonnance du Conseil des hautes écoles relatives à l'octroi de contributions fixes aux institutions du domaine des hautes écoles, LGAF, LIAF, LSu, Lsurv). Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, le Conseil de fondation est responsable d'évaluer la capacité de la fondation à poursuivre l'exploitation de l'entreprise. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité de la fondation à poursuivre ses activités et d'établir le bilan sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf si le Conseil de fondation a l'intention de liquider la fondation ou de cesser l'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

## Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes annuels

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH permettra de toujours détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

# Berney Associés

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH, nous exerçons notre jugement professionnel tout au long de l'audit et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant de fraudes est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, des omissions volontaires, de fausses déclarations ou le contournement de contrôles internes.
- Nous acquérons une compréhension du système de contrôle interne pertinent pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du système de contrôle interne de la société.
- Nous évaluons le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations comptables ainsi que des informations y afférentes.
- Nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par le Conseil de fondation du principe comptable de continuité d'exploitation appliqué et, sur la base des éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la fondation à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention dans notre rapport sur les informations à ce sujet fournies dans les comptes annuels ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion d'audit modifiée. Nous établissons nos conclusions sur la base des éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport. Des situations ou événements futurs peuvent cependant amener la fondation à cesser son exploitation.

Nous communiquons au Conseil de fondation ou à sa commission compétente, notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus ainsi que nos constatations d'audit importantes, y compris toute déficience majeure dans le système de contrôle interne, relevée au cours de notre audit.

# Berney Associés

## Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la NAS-CH 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du conseil de fondation.

Nous recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

Berney Associés Audit SA

**BA** Signature électronique qualifiée

**BA** Signature électronique qualifiée

Franco LUVISOTTO  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable

Imran SALIHU  
Expert-réviseur agréé

Audit

Comptabilité

Expertise & Conseil

Fiscalité

Payroll

Annexe : comptes annuels (bilan, compte de résultat net et de résultat global de l'exercice, tableau de flux de trésorerie, tableau de mouvement des capitaux propres et l'annexe)

Page 4/4

1207 Genève  
Rue du Nant 8  
+41 58 234 90 00

1700 Fribourg  
Boulevard de Pérolles 37  
+41 58 234 93 00

En ligne  
berneyassociés.com  
info@berneyassociés.com

1006 Lausanne  
Ch. de Roseneck 5  
+41 58 234 91 00

1950 Sion  
Place de la Gare 2  
+41 27 322 75 40

Corporate finance

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

---

**COMPTES ANNUELS ARRETES AU  
31 DECEMBRE 2023**

*Tous les montants sont arrondis aux CHF les plus proches, de sorte que les montants arrondis peuvent ne pas correspondre au total arrondi dans tous les cas.*

*Certaines informations comparatives ont été ajustées pour être conformes à la présentation de l'année en cours.*

<b>BILAN AU</b>		<b>31.12.2023</b>	<b>31.12.2022</b>
	Notes	CHF	CHF
<b>Actif</b>			
<b>Actif circulant</b>			
Liquidités	4	17'040'593	21'455'905
Créances résultant de livraisons et de prestations	5	770'003	495'347
Autres créances à court terme	6	325'735	291'900
Comptes de régularisation actif	7	2'958'055	2'442'695
		<b>21'094'386</b>	<b>24'685'847</b>
<b>Actif immobilisé</b>			
Immobilisations financières	8	5'252'054	7'002'053
Immobilisations corporelles			
- Mobilier et autres équipements	9	3'682'789	3'731'557
- Bâtiments Rothschild et La Tourelle	10	6'846'687	6'842'014
- Maison de la Paix et Maison des étudiants	11	192'524'287	196'430'420
- Résidence étudiants Grand Morillon	12	116'455'161	116'572'992
- Domaine Barton	12	18'415'850	10'332'636
Immobilisations incorporelles	13	2'178'775	1'691'817
		<b>345'355'602</b>	<b>342'603'491</b>
<b>Total actif</b>		<b>366'449'988</b>	<b>367'289'339</b>
<b>Passif</b>			
<b>Capitaux étrangers à court terme</b>			
Dettes résultants de livraisons et de prestations	14	6'770'565	4'357'168
Dettes à court terme portant intérêt			
- Emprunts hypothécaires et crédits de construction immeubles	18	2'200'000	2'750'000
Autres dettes à court terme	15	1'909'207	1'602'420
Provisions à court terme	16	526'485	503'073
Comptes de régularisation passif	17	6'467'375	2'103'241
		<b>17'873'633</b>	<b>11'315'903</b>
<b>Capitaux étrangers à long terme</b>			
Dettes à long terme portant intérêt			
- Emprunts hypothécaires et crédits de construction immeubles	18	201'487'500	201'402'775
Parts du résultat à restituer 2021-2024	23	77'180	45'666
		<b>201'564'680</b>	<b>201'448'441</b>
<b>Fonds affectés</b>			
Capital des fonds affectés	37.4	<b>16'946'500</b>	<b>21'334'924</b>
<b>Fonds d'investissement</b>			
Bâtiment La Tourelle	19	903'637	933'758
Résidence étudiants Grand Morillon	20	20'120'410	20'734'107
Domaine Barton	20	10'000'000	10'000'000
Maison de la Paix et Maison des étudiants	21	77'389'193	79'943'173
		<b>108'413'240</b>	<b>111'611'039</b>
<b>Capitaux propres</b>			
Capital de la Fondation		50'000	50'000
Capital lié - Fonds de rénovation	23	100'000	50'000
(Pertes cumulées) / Réserves facultatives issues du bénéfice			
- Bénéfices reportés / (Pertes reportées)	23	21'424'346	21'424'346
- Part du résultat à conserver 2021-2024	23	54'685	41'675
- Résultat de l'exercice	23	22'902	13'010
		<b>21'651'935</b>	<b>21'579'031</b>
<b>Total passif</b>		<b>366'449'988</b>	<b>367'289'339</b>

<b>COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE</b>		<b>2023</b>	<b>2022</b>
	Notes	CHF	CHF
<b>Produits</b>			
Ecolages	25	11'069'255	11'968'647
Ventes		29'579	18'244
Prestations de service	26	678'595	891'872
Locations	27	16'562'651	15'374'141
Autres produits d'exploitation		401'128	176'157
Recettes de la formation continue	28	3'328'452	3'679'000
Recettes de la recherche	28	4'859'574	4'181'825
Financements externes	29	1'041'415	719'229
Subventions publiques	29	34'343'537	33'768'813
Subsides et mandats	29	35'606'206	35'211'752
<i>Sous-total</i>		107'920'392	105'989'680
Utilisation du fonds d'investissement Bâtiment La Tourelle	21	30'121	30'121
Utilisation du fonds d'investissement Maison de la Paix	21	1'970'373	1'970'373
Utilisation du fonds d'investissement Maison des Etudiants REGM	21	613'697	613'697
Utilisation du fonds d'investissement Maison des Etudiants	21	583'607	583'607
<b>Total des produits</b>		<b>111'118'190</b>	<b>109'187'478</b>
<b>Charges</b>			
Salaires		48'103'285	46'873'409
Charges sociales		10'791'455	10'503'808
Autres charges de personnel		2'787'893	3'327'235
<i>Total charges de personnel</i>	30	61'682'632	60'704'452
Fournitures et charges de bureau		342'328	287'725
Documentation et abonnements		1'283'952	1'251'969
Charges d'informatique		2'225'547	2'824'904
Loyers, charges et entretien immeubles		6'501'708	6'279'565
Entretien et réparation des immobilisations		2'713	4'011
Frais de représentation		4'772'295	4'694'516
Frais académiques		946'086	773'881
Bourses et aides aux étudiants		9'155'481	9'804'300
Honoraires et prestations de service		11'010'500	12'251'746
Primes d'assurance		214'745	211'819
Frais de port et communications		215'273	241'296
Frais divers		128'967	(47'049)
Subventions redistribuées		7'140'512	4'955'710
Amortissement des immobilisations corporelles		5'563'451	5'237'363
Amortissement des immobilisations incorporelles	13	798'413	699'383
<b>Total des charges</b>		<b>111'984'604</b>	<b>110'175'590</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(866'414)</b>	<b>(988'112)</b>
Produits financiers		55'998	4'012
Charges financières	34	(3'511'918)	(3'245'255)
Résultat financier		(3'455'921)	(3'241'243)
<b>Résultat ordinaire</b>		<b>(4'322'335)</b>	<b>(4'229'354)</b>
Charges exceptionnelles	35	(26'536)	(134'637)
Produits exceptionnels	35	64'862	99'109
Résultat exceptionnel		38'326	(35'528)
<b>Résultat de l'exercice avant fonds affectés</b>		<b>(4'284'009)</b>	<b>(4'264'882)</b>
Attribution	37.4	(49'033'175)	(48'311'974)
Utilisation	37.4	53'421'600	52'667'480
Variation des fonds affectés		4'388'424	4'355'505
<b>Résultat de l'exercice après fonds affectés</b>		<b>104'416</b>	<b>90'623</b>
<b>Résultat annuel avant répartition</b>	23	<b>104'416</b>	<b>90'623</b>
Répartition de la part du résultat revenant aux subventionneurs	23	(31'514)	(27'612)
Attribution au fonds de rénovation	23	(50'000)	(50'000)
<b>Résultat annuel après répartition</b>		<b>22'902</b>	<b>13'010</b>



<b>TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	CHF	CHF
<b>Flux de fonds provenant de l'activité d'exploitation</b>		
Résultat de l'exercice avant répartition	104'416	90'623
Part du résultat à restituer 2021-2024	(31'514 )	(27'612 )
Variation des fonds affectés	(4'388'424 )	(4'355'505 )
Amortissements des immobilisations corporelles	5'563'451	5'237'363
Amortissements des immobilisations incorporelles	798'413	699'383
Reprise d'amortissement pour le Domaine Barton	(63'000 )	-
Utilisation des fonds d'investissement	(3'197'799 )	(3'197'798 )
Provisions	23'412	(142'467 )
Créances résultant de livraisons et de prestations	(274'656 )	82'746
Autres créances à court terme	(33'835 )	8'177
Comptes de régularisation actif	(515'360 )	251'640
Dettes résultant de livraisons et de prestations	1'635'599	2'412'627
Autres dettes à court terme	306'787	157'028
Comptes de régularisation passif	4'364'134	369'612
<b>Flux de fonds provenant de l'activité d'exploitation</b>	<b>4'291'626</b>	<b>1'585'817</b>
<b>Flux de fonds provenant de l'activité d'investissement</b>		
(Acquisition) d'immobilisations corporelles	(916'940 )	(1'559'817 )
(Acquisition)/cession d'immobilisations financières	1'750'000	(7'000'000 )
(Acquisition) d'immobilisations corporelles immeubles	(8'153'497 )	(2'935'015 )
(Acquisition) d'immobilisations incorporelles	(952'739 )	(830'383)
<b>Flux de fonds provenant de l'activité d'investissement</b>	<b>(8'273'176 )</b>	<b>(12'325'215 )</b>
<b>Flux de fonds provenant de l'activité de financement</b>		
Emprunts hypothécaires et crédits de construction immeubles	2'625'000	3'092'775
Remboursement des emprunts bancaires pour les immeubles	(3'090'275 )	(2'012'000 )
Subventions d'investissement reçues	-	7'000'000
Part du résultat à restituer 2021-2024	31'514	27'612
<b>Flux de fonds de l'activité de financement</b>	<b>(433'761 )</b>	<b>8'108'387</b>
<b>Variation des liquidités</b>	<b>(4'415'312 )</b>	<b>(2'631'013 )</b>
<b>Variation des liquidités</b>		
Liquidités au 1er janvier	21'455'905	24'086'918
Liquidités au 31 décembre	17'040'593	21'455'905
<b>Variation des liquidités</b>	<b>(4'415'312 )</b>	<b>(2'631'013 )</b>

**TABLEAU DE VARIATION DES FONDS AFFECTES, DES FONDS D'INVESTISSEMENT ET DES CAPITAUX PROPRES**

Tableau de variation 2022	Notes	Existant	Transfert du		Utilisation	Mouvements	Existant
		01.01.2022	résultat de	l'exercice			
		CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
Capital des fonds affectés		25'690'430	-	48'311'974	(52'667'480)	(4'355'505)	21'334'924
<b>Fonds affectés</b>	37.4	<b>25'690'430</b>	-	<b>48'311'974</b>	<b>(52'667'480)</b>	<b>(4'355'505)</b>	<b>21'334'924</b>
Fonds d'investissement Bâtiment La Tourelle	19	963'880	-	-	(30'121)	(30'121)	933'758
Fonds d'investissement Maison de la Paix	21	65'833'884	-	-	(1'970'373)	(1'970'373)	63'863'511
Fonds d'investissement Maison des étudiants	21	16'663'270	-	-	(583'607)	(583'607)	16'079'663
Fonds d'investissement Grand Morillon	20	21'347'804	-	-	(613'697)	(613'695)	20'734'107
Fonds d'investissement Domaine Barton	20	3'000'000	-	7'000'000	-	7'000'000	10'000'000
<b>Fonds d'investissement</b>		<b>107'808'837</b>	-	<b>7'000'000</b>	<b>(3'197'798)</b>	<b>3'802'202</b>	<b>111'611'039</b>
Capital de la Fondation		50'000	-	-	-	-	50'000
Capital lié - Fonds de rénovation	23	-	-	50'000	-	50'000	50'000
(Pertes cumulées) / Réserves facultatives issues du bénéfice		21'424'345	-	-	-	-	21'424'345
Part du résultat à conserver 2021-2024	23	-	41'675	-	-	41'675	41'675
Résultat de l'exercice	23	41'675	(41'675)	13'010	-	(28'665)	13'010
<b>Capitaux propres</b>		<b>21'516'020</b>	-	<b>63'010</b>	-	<b>63'010</b>	<b>21'579'031</b>

Tableau de variation 2023	Notes	Existant	Transfert du		Utilisation	Mouvements	Existant
		01.01.2023	résultat de	l'exercice			
		CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
Capital des fonds affectés		21'334'924	-	49'033'175	(53'421'600)	(4'388'424)	16'946'500
<b>Fonds affectés</b>	37.4	<b>21'334'924</b>	-	<b>49'033'175</b>	<b>(53'421'600)</b>	<b>(4'388'424)</b>	<b>16'946'500</b>
Fonds d'investissement Bâtiment La Tourelle	19	933'758	-	-	(30'121)	(30'121)	903'637
Fonds d'investissement Maison de la Paix	21	63'863'511	-	-	(1'970'373)	(1'970'373)	61'893'138
Fonds d'investissement Maison des étudiants	21	16'079'663	-	-	(583'607)	(583'607)	15'496'056
Fonds d'investissement Grand Morillon	20	20'734'107	-	-	(613'697)	(613'697)	20'120'410
Fonds d'investissement Domaine Barton	20	10'000'000	-	-	-	-	10'000'000
<b>Fonds d'investissement</b>		<b>111'611'039</b>	-	-	<b>(3'197'799)</b>	<b>(3'197'799)</b>	<b>108'413'240</b>
Capital de la Fondation		50'000	-	-	-	-	50'000
Capital lié - Fonds de rénovation		50'000	-	50'000	-	50'000	100'000
(Pertes cumulées) / Réserves facultatives issues du bénéfice		21'424'345	-	-	-	-	21'424'345
Part du résultat à conserver 2021-2024		41'675	13'010	-	-	13'010	54'685
Résultat de l'exercice		13'010	(13'010)	22'902	-	9'892	22'902
<b>Capitaux propres</b>		<b>21'579'031</b>	-	<b>72'902</b>	-	<b>72'902</b>	<b>21'651'935</b>

## ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023

---

### 1. INFORMATIONS GENERALES

La Fondation pour l'Institut de hautes études internationales et du développement est une fondation de droit privé enregistrée à Genève et régie par les articles 80 et suivants du Code civil suisse (ci-après "la Fondation").

La Fondation gère une institution autonome, l'Institut de hautes études internationales et du développement qui est un établissement universitaire de recherche et d'enseignement postgrade (master et doctorat), sélectif et cosmopolite, spécialisé dans l'étude des enjeux globaux et internationaux du monde contemporain. Il offre également des programmes de perfectionnement professionnel et de l'expertise aux acteurs internationaux, qu'ils proviennent du service public, du secteur privé ou du secteur à but non lucratif.

### 2. PRINCIPES DE PRESENTATION DES COMPTES ANNUELS

Les comptes annuels de la Fondation sont présentés en conformité avec les Swiss GAAP RPC et les dispositions du droit comptable suisse (titre 32ème du Code des Obligations), aux statuts ainsi qu'aux règlements suivants : LEHE, O-LEHE, l'ordonnance du Conseil des hautes écoles relative à l'octroi de contributions fixes aux institutions du domaine des hautes écoles, LGAF, LIAF, LSu et Lsurv.

Les comptes annuels se composent des éléments suivants : le bilan, le compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie, le tableau de variation des fonds affectés, des fonds d'investissement et des capitaux propres ainsi que l'annexe.

L'annexe contient, en outre, les informations complémentaires suivantes :

- Produits et charges par secteur d'activité ("Institut" et "Fonds affectés") (Note 37.1).
- Produits et charges de l'Institut en comparaison avec le budget pour l'exercice courant (Note 37.2).
- Actifs et passifs (contrepartie) des Fonds affectés (Note 37.3).
- Soldes et évolution des Capitaux de Fonds affectés (Note 37.4).
- Produits et charges des Fonds affectés (Note 37.5).
- Projets de la DDC et du SECO (Note 37.6).
- Produits et charges des résidences (Note 37.7).

### 3. PRINCIPALES METHODES COMPTABLES ET D'EVALUATION UTILISEES

Les comptes annuels se réfèrent au principe du coût d'acquisition ou de revient, qui repose lui-même sur le principe de l'évaluation individuelle des actifs et des passifs.

Les méthodes comptables et d'évaluation utilisées sont les suivantes :

#### a) Monnaies étrangères

A la date de bouclage, les soldes au bilan libellés en monnaies étrangères sont convertis en francs suisses au cours du jour de clôture, alors que les produits et les charges sont convertis au cours de change du jour de la transaction.

Les gains et les pertes de change sont comptabilisés dans le compte de résultat de l'exercice.

#### b) Liquidités

Les liquidités comprennent les avoirs en caisse, les avoirs en comptes postaux et les avoirs en comptes bancaires. Elles sont évaluées à la valeur nominale.

Pour les besoins du tableau de flux de trésorerie, les liquidités comprennent celles définies précédemment.

#### c) Créances résultant de livraisons et de prestations, autres créances à court terme

Les créances résultant de livraisons et de prestations ainsi que les autres créances à court terme sont évaluées à la valeur nominale, déduction faite des pertes de valeur éventuelles.

#### d) Immobilisations financières

Les titres présentés dans les immobilisations financières représentent des placements à court terme et sont évalués au cours du jour à la date du bilan. Les comptes d'épargne garantie sont évalués à la valeur nominale.

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

**e) Immobilisations corporelles et incorporelles**

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de revient, déduction faite des amortissements cumulés. Le seuil d'activation est de CHF 1'500. Lors de la phase de construction des immeubles, les intérêts des emprunts y relatifs sont activés comme coût d'acquisition.

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire en fonction de la durée économique d'utilisation et de l'obsolescence technique de l'actif. Le premier amortissement intervient à la mise en service, à l'achèvement des travaux ou au moment du transfert de propriété, au prorata.

*Immobilisations corporelles meubles :*

- Matériel	2 ans
- Mobilier et véhicule	5 ans
- Informatique	3 ans
- Installations	4 ans
- Bibliothèque (livres et ouvrages)	amortissement immédiat
- Villa Moynier et Pavillons Barton	(selon nature)

*Immobilisations corporelles immeubles d'exploitation :*

- Maison de la Paix	(par composants)
- Ascenseurs, plâtrerie, menuiserie, serrurerie, moquettes et revêtements	20 ans
- Fenêtres, portes, façades vitrées, installations électriques/sanitaires/chauffage	30 ans
- Charpentes métallique et maçonneries	50 ans
- Fondations, honoraires et divers	100 ans

*Immobilisations corporelles immeubles de rendement :*

- Bâtiments Rothschild et La Tourelle	pas d'amortissement, réévaluation régulière
- Maison des étudiants et résidence REGM	pas d'amortissement, réévaluation régulière

Rentre dans cette catégorie les immeubles dont la part dédiée au rendement est supérieure à 50% (note 10).

*Immobilisations incorporelles :*

- Logiciels informatiques	3 à 4 ans
- Frais de développement de projets informatiques (IT)	3 à 4 ans
- Marques et droits d'édition	20 ans

**f) Dettes résultants de livraisons et de prestations, autres dettes à court terme**

Les dettes résultant de livraisons et de prestations ainsi que les autres dettes à court terme sont évaluées à la valeur nominale.

**g) Provisions**

Les provisions sont des engagements probables, fondés sur un événement passé, dont le montant et/ou l'échéance sont incertains, mais estimables.

**h) Comptes de régularisation**

Les comptes de régularisation actifs et passifs servent à régulariser les écritures (produits et charges) entre deux périodes comptables.

**i) Dettes portant intérêt**

Les dettes portant intérêt (crédits de construction, emprunts hypothécaires et emprunts bancaires) sont évaluées à la valeur nominale.

**j) Capital des fonds affectés**

Le capital des fonds affectés représente principalement les disponibilités liées à un programme ou un fonds spécifique qui n'ont pas encore été utilisées.

**k) Fonds d'investissement**

Les subventions d'investissement et les dons affectés aux nouveaux projets immobiliers, reçus au cours de l'exercice, sont comptabilisés directement au passif du bilan (rubrique « Fonds d'investissement ») sans transiter par le compte de résultat (méthode des produits différés). Les fonds d'investissement sont dissouts dans le compte de résultat au même rythme que l'amortissement des immobilisations corporelles meubles et immeubles qu'ils ont permis de financer.

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

---

**l) Impôts**

*Impôts directs*

La Fondation est exonérée de l'impôt fédéral direct (IFD) et des impôts cantonaux et communaux (ICC) depuis 2007 pour une durée indéterminée.

*Taxe sur la valeur ajoutée*

Les décomptes TVA sont établis au moyen de la méthode des taux forfaitaires.

**m) Reconnaissance du revenu**

Ecolages : Les droits d'inscriptions sont comptabilisés au compte de résultat au moment de leur facturation et font l'objet d'une régularisation en fin d'année s'ils sont en relation avec l'exercice suivant. Les revenus d'écolages des fonds affectés à des projets sont reconnus comme produits lorsqu'ils sont encaissés.

Produits des prestations de services : Les produits des prestations de services sont comptabilisés sur la période durant laquelle la prestation est fournie.

Locations : Les produits de locations sont comptabilisés au compte de résultat au moment de la facturation et font l'objet d'une régularisation en fin d'année pour les locations relatives à l'exercice suivant.

Recettes de la recherche et de la formation continue : Les revenus de la recherche sont reconnus sur la durée contractuelle mais au plus tard lors de la remise des résultats des travaux et des rapports. Les produits en relation avec la formation continue sont comptabilisés au compte de résultat sur la période des cours y relatifs.

Subventions publiques : Les subventions publiques relatives au financement des activités de l'Institut sont reconnues au compte de résultat lorsqu'elles sont définitivement acquises par la fondation, soit contractuellement soit lors de leur encaissement.

Subsides et mandats : Les "subsides et mandats" correspondent à des contributions et donations reçues pour un but déterminé par des tiers et soumis à restriction d'utilisation (fonds affectés). Ils sont reconnus en revenus au compte d'exploitation lorsqu'ils sont acquis définitivement par la fondation. Ces revenus sont différés au passif dans la rubrique « fonds affectés » lorsque tout ou partie de ces produits n'ont pas été dépensés durant l'exercice par la variation des fonds affectés. Ces produits différés feront ensuite partie de ladite variation en relation avec les dépenses encourues durant les périodes suivantes.

Subventions non monétaires : Depuis 2016, les subventions non monétaires ne sont plus comptabilisées ni en recettes sous la rubrique « Subventions publiques », ni en charges sous la rubrique « Loyers, charges et entretien d'immeubles ». Leur mention est désormais faite dans les notes (29).

Part du résultat à restituer : À partir de 2023, la part du résultat à restituer aux subventionneurs publics, conformément à la Convention d'objectifs, est comptabilisée dans les capitaux étrangers à long terme.

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

**4. LIQUIDITES**

	2023	2022
	CHF	CHF
Caisse	47'488	34'932
La Poste	1'397'919	1'382'533
Banques	- 1'509'184	- 1'288'243
<b>Total Liquidités Institut</b>	<b>- 63'777</b>	<b>129'222</b>
Liquidités Fonds affectés	17'104'370	21'326'683
<b>Total Liquidités</b>	<b>17'040'593</b>	<b>21'455'905</b>

Les différents comptes bancaires de la fondation ne présentent aucun compte en négatifs au 31.12.2023. La note présente une répartition analytique des liquidités entre l'institut et les fonds affectés. Un nantissement de USD 90'000 est lié aux bourses US Loans selon un contrat.

**5. CREANCES RESULTANT DE LIVRAISONS ET DE PRESTATIONS**

	2023	2022
	CHF	CHF
Débiteurs étudiants	308'194	223'415
Divers débiteurs	461'809	271'932
<b>Total Créances résultant de livraisons et de prestations</b>	<b>770'003</b>	<b>495'347</b>
Débiteurs Fonds affectés	-	-
<b>Total Créances résultant de livraisons et de prestations</b>	<b>770'003</b>	<b>495'347</b>

**6. AUTRES CREANCES A COURT TERME**

	2023	2022
	CHF	CHF
Charges sociales	3'438	5'641
Impôt anticipé	21'003	-
<b>Total Autres créances à court terme Institut</b>	<b>24'441</b>	<b>5'641</b>
Avances pour dépenses Fonds affectés	301'294	286'259
<b>Total Autres créances à court terme Fonds affectés</b>	<b>301'294</b>	<b>286'259</b>
<b>Total Autres créances à court terme</b>	<b>325'735</b>	<b>291'900</b>

**7. COMPTES DE REGULARISATION ACTIF**

	2023	2022
	CHF	CHF
Charges payées d'avance	2'049'345	2'231'366
Subvention AIU	806'619	-
Divers	44'520	204'986
<b>Total Comptes de régularisation actif Institut</b>	<b>2'900'483</b>	<b>2'436'352</b>
Charges payées d'avance et produits à recevoir Fonds affectés	57'571	6'343
<b>Total Comptes de régularisation actif</b>	<b>2'958'055</b>	<b>2'442'695</b>



**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

**8. IMMOBILISATIONS FINANCIERES**

	2023	2022
	CHF	CHF
Placements financiers	5'250'000	7'000'000
<b>Total Immobilisations financières</b>	<b>5'250'000</b>	<b>7'000'000</b>
Comptes d'épargne garantie loyer Fonds affectés	2'054	2'053
<b>Total Immobilisations financières Fonds affectés</b>	<b>2'054</b>	<b>2'053</b>
<b>Total Immobilisations financières</b>	<b>5'252'054</b>	<b>7'002'053</b>

**9. IMMOBILISATIONS CORPORELLES – MOBILIER ET AUTRES EQUIPEMENTS**

	Matériel	Mobilier, véhicule, œuvres d'art	Informatique	Installations	Bibliothèque	Villa Moynier	Pavillons Barton	Fonds affectés	Total
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
Valeurs d'acquisition									
Situation au 01.01.2022	1'649'065	13'032'416	2'146'947	4'376'395	1	497'786	228'217	220'369	22'151'203
Reclassifications	- 941'164	941'164	-	-	-	-	-	-	-
Entrées	18'839	369'875	861'402	402'472	-	-	-	-	1'652'588
Sorties	-	-	- 92'770	-	-	-	-	-	- 92'770
<b>Situation au 31.12.2022</b>	<b>726'741</b>	<b>14'343'455</b>	<b>2'915'579</b>	<b>4'778'867</b>	<b>1</b>	<b>497'786</b>	<b>228'217</b>	<b>220'369</b>	<b>23'711'021</b>
Corrections de valeur cumulées									
Situation au 01.01.2022	- 542'574	- 11'579'900	- 1'696'851	- 4'307'047	-	- 497'763	- 228'217	- 220'369	- 19'072'722
Amortissements	- 72'896	- 405'230	- 354'372	- 74'239	-	-	-	-	- 906'737
Sorties	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Situation au 31.12.2022</b>	<b>- 615'470</b>	<b>- 11'985'130</b>	<b>- 2'051'225</b>	<b>- 4'381'286</b>	<b>-</b>	<b>- 497'763</b>	<b>- 228'217</b>	<b>- 220'369</b>	<b>- 19'979'459</b>
<b>Valeurs comptables nettes au 31.12.2022</b>	<b>111'268</b>	<b>2'358'330</b>	<b>864'354</b>	<b>397'580</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3'731'557</b>
Valeurs d'acquisition									
Situation au 01.01.2023	726'741	14'343'455	2'915'579	4'778'867	1	497'786	228'217	220'369	23'711'021
Reclassifications	- 174'051	310'577	9'333	- 2'049	-	-	-	-	143'810
Entrées	20'040	21'544	575'443	509'137	-	-	-	-	1'126'164
Sorties	-	-	- 50'475	-	-	-	- 228'217	- 220'369	- 499'061
<b>Situation au 31.12.2023</b>	<b>572'730</b>	<b>14'675'580</b>	<b>3'449'880</b>	<b>5'285'955</b>	<b>1</b>	<b>497'786</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>24'481'934</b>
Corrections de valeur cumulées									
Situation au 01.01.2023	- 615'470	- 11'985'130	- 2'051'225	- 4'381'286	-	- 497'763	- 228'217	- 220'369	- 19'979'459
Reclassifications	174'051	- 281'177	19'560	-	-	-	-	-	-
Amortissements	- 77'179	- 432'196	- 536'621	- 184'805	-	- 23	-	-	- 1'230'824
Sorties	-	-	50'123	-	-	-	228'217	220'369	498'709
<b>Situation au 31.12.2023</b>	<b>- 518'601</b>	<b>- 12'698'503</b>	<b>- 2'518'163</b>	<b>- 4'566'091</b>	<b>-</b>	<b>- 497'786</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 20'711'574</b>
<b>Valeurs comptables nettes au 31.12.2023</b>	<b>54'129</b>	<b>1'977'078</b>	<b>931'717</b>	<b>719'864</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3'682'789</b>

	2023	2022
	CHF	CHF
Valeur d'assurance incendie des immobilisations corporelles meubles	38'732'671	38'732'670

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

**10. IMMOBILISATIONS CORPORELLES - BATIMENTS ROTHSCHILD ET LA TOURELLE**

	Bâtiment Rothschild CHF	Bâtiment La Tourelle CHF	Total CHF
Valeurs d'acquisition			
Situation au 01.01.2022	2'977'891	6'535'971	9'513'862
Entrées	-	180	180
Sorties	-	-	-
Situation au 31.12.2022	2'977'891	6'536'151	9'514'042
Corrections de valeur cumulées			
Situation au 01.01.2022	- 1'111'248	- 1'560'780	- 2'672'028
Amortissements	-	-	-
Sorties	-	-	-
Situation au 31.12.2022	- 1'111'248	- 1'560'780	- 2'672'028
<b>Valeurs comptables nettes au 31.12.2022</b>	<b>1'866'643</b>	<b>4'975'371</b>	<b>6'842'014</b>
Valeurs d'acquisition			
Situation au 01.01.2023	2'977'891	6'536'151	9'514'042
Entrées	-	4'673	4'673
Sorties	-	-	-
Situation au 31.12.2023	2'977'891	6'540'824	9'518'715
Corrections de valeur cumulées			
Situation au 01.01.2023	- 1'111'248	- 1'560'780	- 2'672'028
Amortissements	-	-	-
Sorties	-	-	-
Situation au 31.12.2023	- 1'111'248	- 1'560'780	- 2'672'028
<b>Valeurs comptables nettes au 31.12.2023</b>	<b>1'866'643</b>	<b>4'980'044</b>	<b>6'846'687</b>

Dans l'optique de présenter des comptes reflétant la réalité financière actuelle de la Fondation, celle-ci a décidé de procéder au 31 décembre 2020 à une réévaluation de ses immeubles de rendement : la Maison des étudiants De Picciotto et les bâtiments Rothschild et La Tourelle.

Pour ce faire, une expertise du parc immobilier a été effectuée au 31 octobre 2020 afin de présenter des valeurs de rendement précises et à jour. La Maison de la Paix, dont la partie locative représente moins de 35%, reste considérée comme immeuble d'exploitation tout comme le domaine Barton dont la rénovation a commencé en 2021.

La Fondation bénéficie d'un droit de superficie pour les Bâtiments Rothschild et La Tourelle (durée de 50 ans, rente annuelle faisant l'objet d'une subvention en nature - Note 29).

Pour les subventions d'investissement du Bâtiment La Tourelle, voir la Note 19.

	2023 CHF	2022 CHF
Valeur d'assurance incendie		
- Bâtiment Rothschild	2'853'281	2'737'294
- Bâtiment La Tourelle	5'068'456	4'862'422
<b>Total Valeur d'assurance incendie</b>	<b>7'921'737</b>	<b>7'599'716</b>

ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023

11. IMMOBILISATIONS CORPORELLES - MAISON DE LA PAIX ET MAISON DES ETUDIANTS

	Maison de la Paix 1-4	Maison de la Paix 5-6	Maison de la Paix	Maison des étudiants	Total
	Bâtiment	Bâtiment	Total	Bâtiment	Total
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
Valeurs d'acquisition					
Situation au 01.01.2022	133'569'627	42'816'365	176'385'991	62'870'441	239'256'432
Entrées	-	-	-	994	994
Sorties	-	-	-	-	-
<b>Situation au 31.12.2022</b>	<b>133'569'627</b>	<b>42'816'365</b>	<b>176'385'991</b>	<b>62'871'435</b>	<b>239'257'426</b>
Situation au 01.01.2022	- 24'411'851	- 7'342'180	- 31'754'031	- 6'741'353	- 38'495'384
Amortissements	- 3'281'958	- 1'049'660	- 4'331'618	-	- 4'331'618
Sorties	-	-	-	-	-
<b>Situation au 31.12.2022</b>	<b>- 27'693'809</b>	<b>- 8'391'840</b>	<b>- 36'085'649</b>	<b>- 6'741'353</b>	<b>- 42'827'002</b>
<b>Valeurs comptables nettes au 31.12.2022</b>	<b>105'875'817</b>	<b>34'424'522</b>	<b>140'300'339</b>	<b>56'130'081</b>	<b>196'430'420</b>
Valeurs d'acquisition					
Situation au 01.01.2023	133'569'627	42'816'365	176'385'991	62'871'435	239'257'426
Entrées	187'780	-	187'780	175'252	363'032
Sorties	-	-	-	-	-
<b>Situation au 31.12.2023</b>	<b>133'757'400</b>	<b>42'816'365</b>	<b>176'573'764</b>	<b>63'046'687</b>	<b>239'620'451</b>
Situation au 01.01.2023	- 27'693'809	- 8'391'840	- 36'085'649	- 6'741'353	- 42'827'002
Reclassifications	-	-	-	63'467	63'467
Amortissements	- 3'282'148	- 1'050'478	- 4'332'626	-	- 4'332'626
Sorties	-	-	-	-	-
<b>Situation au 31.12.2023</b>	<b>- 30'975'957</b>	<b>- 9'442'321</b>	<b>- 40'418'278</b>	<b>- 6'677'887</b>	<b>- 47'096'165</b>
<b>Valeurs comptables nettes au 31.12.2023</b>	<b>102'781'443</b>	<b>33'374'044</b>	<b>136'155'487</b>	<b>56'368'799</b>	<b>192'524'287</b>

Dans l'optique de présenter des comptes reflétant la réalité financière actuelle de la Fondation, celle-ci a décidé de procéder au 31 décembre 2020 à une réévaluation de ses immeubles de rendement : la Maison des étudiants De Picciotto et les bâtiments Rothschild et La Tourelle.

Pour ce faire, une expertise du parc immobilier a été effectuée au 31 octobre 2020 afin de présenter des valeurs de rendement précises et à jour. La Maison de la Paix, dont la partie locative représente moins de 35%, reste considérée comme immeuble d'exploitation tout comme le domaine Barton dont la rénovation a commencé en 2021.

	Maison de la Paix 9'476 m2	Total
	CHF	CHF
Valeur intrinsèque des immeubles		
Valeur intrinsèque selon étude du 31.12.2022	179'310'000	179'310'000
Valeur comptable nette au 31.12.2022	140'300'339	140'300'339
<b>Surplus (valeurs latentes) au 31.12.2022</b>	<b>39'009'661</b>	<b>39'009'661</b>
Valeur intrinsèque selon étude du 31.12.2022	179'310'000	179'310'000
Valeur comptable nette au 31.12.2023	136'155'487	136'155'487
<b>Surplus (valeurs latentes) au 31.12.2023</b>	<b>43'154'513</b>	<b>43'154'513</b>

	2023	2022
	CHF	CHF
Valeur d'assurance incendie		
- Maison de la Paix	173'198'524	166'157'934
- Maison des étudiants	33'007'798	31'666'017
<b>Total Valeur d'assurance incendie</b>	<b>206'206'322</b>	<b>197'823'951</b>

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

**12. IMMOBILISATIONS CORPORELLES – RESIDENCE ETUDIANTS GRAND MORILLON & DOMAINE BARTON  
(en cours de rénovation)**

	Résidence étudiants Grand Morillon	Domaine Barton	Total
	CHF	CHF	
Valeurs d'acquisition			
Situation au 01.01.2022	116'572'993	7'460'621	124'033'614
Entrées	-	2'935'015	2'935'015
Sorties	-	-	-
Situation au 31.12.2022	116'572'993	10'395'636	126'968'629
Corrections de valeur cumulées			
Situation au 01.01.2022	-	- 63'000	- 63'000
Amortissements	-	-	-
Sorties	-	-	-
Situation au 31.12.2022	-	- 63'000	- 63'000
<b>Valeurs comptables nettes au 31.12.2022</b>	<b>116'572'993</b>	<b>10'332'636</b>	<b>126'905'628</b>
Valeurs d'acquisition			
Situation au 01.01.2023	116'572'993	10'395'636	126'968'629
Reclassifications	- 117'832		
Entrées	-	8'020'212	8'020'212
Sorties	-	-	-
Situation au 31.12.2023	116'455'161	18'415'849	134'871'010
Corrections de valeur cumulées			
Situation au 01.01.2023	-	- 63'000	- 63'000
Amortissements	-	-	-
Reclassifications	-	63'000	63'000
Situation au 31.12.2023	-	-	-
<b>Valeurs comptables nettes au 31.12.2023</b>	<b>116'455'161</b>	<b>18'415'850</b>	<b>134'871'011</b>

La résidence REGM et le domaine Barton feront l'objet d'une évaluation à la valeur de marché au 31.12.2024.

	2023	2022
	CHF	CHF
Valeur d'assurance incendie		
- Résidence REGM	94'961'847	91'101'609
- Domaine Barton	8'644'217	8'292'826
<b>Total Valeur d'assurance incendie</b>	<b>103'606'064</b>	<b>99'394'435</b>

**Contribution de soutien financier de la Loterie Romande : Domaine Barton – pavillon auditorium**

La rénovation du pavillon auditorium permettra à la Fondation pour l'Institut de Hautes Études Internationales et du Développement d'accueillir des conférences publiques et des activités culturelles pour le public genevois. Dans ce but, la Loterie Romande a versé à l'institut le 1<sup>er</sup> avril 2022 un montant de CHF 900'000 afin de participer à l'aménagement de cet espace. Cet auditorium sera en exploitation dès le 1<sup>er</sup> mars 2024.

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

**13. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

	Logiciels informatiques CHF	Développement IT CHF	Marques et droits d'édition CHF	Total CHF
Valeurs d'acquisition				
Situation au 01.01.2022	5'392'585	1'041'065	164'095	6'597'745
Reclassifications	- 24'511	24'511		-
Entrées	700'633	155'418	-	856'051
Sorties	- 25'848	-	-	- 25'848
Situation au 31.12.2022	6'042'859	1'220'994	164'095	7'427'948
Corrections de valeur cumulées				
Situation au 01.01.2022	- 4'088'570	- 881'863	- 66'316	- 5'036'749
Amortissements	- 575'433	- 115'747	- 8'202	- 699'383
Sorties	-	-	-	-
Situation au 31.12.2022	- 4'664'003	- 997'611	- 74'518	- 5'736'132
<b>Valeurs comptables nettes au 31.12.2022</b>	<b>1'378'857</b>	<b>223'382</b>	<b>89'577</b>	<b>1'691'817</b>
Valeurs d'acquisition				
Situation au 01.01.2023	6'042'859	1'220'994	164'095	7'427'948
Reclassifications	18'478	-	-	18'478
Entrées	1'014'636	300'945	-	1'315'581
Sorties	- 156'002	- 26'925	-	- 182'927
Situation au 31.12.2023	6'919'971	1'495'014	164'095	8'579'080
Corrections de valeur cumulées				
Situation au 01.01.2023	- 4'664'003	- 997'611	- 74'518	- 5'736'132
Reclassifications	- 22'326	-	-	- 22'326
Amortissements	- 681'388	- 108'823	- 8'202	- 798'413
Sorties	156'002	563	-	156'565
Situation au 31.12.2023	- 5'211'715	- 1'105'872	- 82'720	- 6'400'307
<b>Valeurs comptables nettes au 31.12.2023</b>	<b>1'708'257</b>	<b>389'142</b>	<b>81'375</b>	<b>2'178'775</b>

**14. DETTES RESULTANT DE LIVRAISONS ET DE PRESTATIONS**

	2023 CHF	2022 CHF
Fournisseurs	6'500'823	4'058'979
Honoraires et autres frais	269'741	298'189
<b>Total Dettes résultant de livraisons et de prestations Institut</b>	<b>6'770'565</b>	<b>4'357'168</b>
Dettes résultant de livraisons et de prestations Fonds affectés	-	-
<b>Total Dettes résultant de livraisons et de prestations</b>	<b>6'770'565</b>	<b>4'357'168</b>

**15. AUTRES DETTES A COURT TERME**

	2023 CHF	2022 CHF
Fonds de recherche	-	881
Etudiants	151'292	90'267
Personnel, note de frais	98'368	81'727
Charges sociales	373'683	279'542
Garanties de loyers étudiants	1'285'864	1'150'003
<b>Total Autres dettes à court terme</b>	<b>1'909'207</b>	<b>1'602'420</b>

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

**16. PROVISIONS**

	Risques	Vacances	Total
	CHF	CHF	CHF
Valeur comptable au 01.01.2022	342'400	303'140	645'540
Constitution	-	-	-
Utilisation	- 92'400	- 50'067	- 142'467
<b>Valeur comptable au 31.12.2022</b>	<b>250'000</b>	<b>253'073</b>	<b>503'073</b>
Valeur comptable au 01.01.2023	250'000	253'073	503'073
Constitution	-	23'412	23'412
Utilisation	-	-	-
<b>Valeur comptable au 31.12.2023</b>	<b>250'000</b>	<b>276'485</b>	<b>526'485</b>

La provision pour risques représente une provision pour des excédents de dépenses éventuelles sur les Fonds affectés reçus. La provision vacances concerne les montants dus aux collaborateurs pour les vacances non prises. En 2023 la provision est en légère augmentation suite au nombre de collaborateurs comptabilisés pour ce reporting : 167 contre 154 en 2022. Le ratio reste donc toutefois stable, et de plus, un certain nombre d'heures de vacances seront utilisées durant le 1er trimestre 2024.

**17. COMPTES DE REGULARISATION PASSIF**

	2023	2022
	CHF	CHF
Produits reçus d'avance	5'328'050	1'277'069
Audit	25'848	22'617
Banques, intérêts	-	13'455
Heures supplémentaires, honoraires	235'868	174'473
Charges immeubles	114'500	99'087
Frais divers	191'079	189'555
Charges résidences	53'037	40'185
<b>Total Comptes de régularisation passif Institut</b>	<b>5'948'382</b>	<b>1'816'441</b>
Comptes de régularisation passif Fonds affectés	518'994	286'800
<b>Total Comptes de régularisation passif</b>	<b>6'467'375</b>	<b>2'103'241</b>

**18. EMPRUNTS HYPOTHECAIRES ET CREDITS DE CONSTRUCTION IMMEUBLES**

	2023	2022
	CHF	CHF
Maison de la Paix 1-4		
- Emprunts hypothécaires	56'750'000	56'750'000
Maison de la Paix 5-6		
- Emprunts hypothécaires	37'310'000	38'369'604
Maison des étudiants		
- Emprunts hypothécaires	9'875'000	11'033'171
Domaine Barton		
- Emprunts hypothécaires	5'625'000	3'000'000
Résidence étudiantes Grand-Morillon		
- Emprunts hypothécaires	94'127'500	95'000'000
<b>Total Emprunts hypothécaires et crédits de construction immeubles</b>	<b>203'687'500</b>	<b>204'152'775</b>
dont à court terme portant intérêt	2'200'000	2'750'000
dont à long terme portant intérêt (1 à 5 ans)	10'300'000	9'000'000
dont à long terme portant intérêt (plus de 5 ans)	191'187'500	192'402'775
dont à long terme portant intérêt	201'487'500	201'402'775



**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

	2023	2022
	CHF	CHF
Cédules hypothécaires en faveur du Crédit Suisse		
- Maison de la Paix (1er rang)	65'000'000	65'000'000
- Maison de la Paix (2ème rang)	35'000'000	35'000'000
- Domaine Barton (1er rang)	6'000'000	6'000'000
- Maison des étudiants (1er rang)	15'500'000	15'500'000
<b>Total Cédules hypothécaires en faveur du Crédit Suisse</b>	<b>121'500'000</b>	<b>121'500'000</b>

	2023	2022
	CHF	CHF
Hypothèque légale en faveur de l'Etat de Genève		
- Maison des étudiants (2ème rang)	1'093'716	1'093'716

*Cessions de créances à titre de garantie en faveur du Crédit Suisse :*

- Maison de la Paix : cession de l'intégralité du produit locatif.
- Maison des étudiants : cession de l'intégralité du produit locatif.

*Instruments financiers dérivés :*

Dans le but de mieux gérer le risque de fluctuation du taux d'intérêt sur les emprunts hypothécaires et les crédits de construction des immeubles, la Fondation a contracté des swaps de taux d'intérêt auprès du Crédit Suisse, dont les principales données y relatives sont mentionnées ci-dessous. Ces instruments permettent de fixer aujourd'hui un taux d'intérêt fixe payable pour la durée totale du financement. Les swaps de taux d'intérêt sont des contrats entre la Fondation et le Crédit Suisse pour échanger un taux variable contre un taux fixe. La Fondation reçoit le SARON sur le Swap et paie le SARON sur le crédit bancaire. Cette structure est économiquement semblable à un crédit à taux fixe. La charge pour la Fondation est finalement le taux swap fixe plus la marge de crédit de la banque de 0.65%.

	Valeur nominale	Date de conclusion	Date de commencement	Date de clôture	Taux d'intérêt fixe
	CHF				%
Maison des étudiants	3'500'000	01.03.2013	30.04.2013	31.03.2028	1.505%

**19. FONDS D'INVESTISSEMENT - BATIMENT LA TOURELLE**

	2023	2022
	CHF	CHF
Bâtiment La Tourelle		
Subvention SER - au 01.01	933'758	963'880
Dissolution exercice courant	- 30'121	- 30'121
<b>Bâtiment La Tourelle</b>		
<b>Fonds d'investissement au 31.12</b>	<b>903'637</b>	<b>933'758</b>

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

**20. FONDS D'INVESTISSEMENT – RESIDENCE ETUDIANTS GRAND MORILLON & DOMAINE BARTON**

	2023	2022
	CHF	CHF
Résidence étudiants Grand Morillon		
Don de la Fondation Hans Wilsdorf	20'734'107	21'347'804
Dissolution exercice courant	- 613'697	- 613'697

<b>Résidence étudiants Grand Morillon</b>		
<b>Fonds d'investissement au 31.12</b>	<b>20'120'410</b>	<b>20'734'107</b>

	2023	2022
	CHF	CHF
Domaine Barton		
Don de la Fondation Hans Wilsdorf	10'000'000	10'000'000
Dissolution exercice courant	-	-

<b>Domaine Barton</b>		
<b>Fonds d'investissement au 31.12</b>	<b>10'000'000</b>	<b>10'000'000</b>

**21. FONDS D'INVESTISSEMENT - MAISON DE LA PAIX & MAISON DES ETUDIANTS**

/

	2023	2022
	CHF	CHF
<i>Maison de la Paix</i>		
Subvention DFI-SER	33'630'742	33'630'742
Subvention DFI-SER équipement	985'234	985'234
Subvention Etat de Genève	42'929'000	42'929'000
Soutien The Friends of the Graduate Institute	9'036'750	9'036'750
Soutien Ernst Gohner	250'000	250'000
<b>Total</b>	<b>86'831'726</b>	<b>86'831'726</b>

Dissolution cumulée au 01.01	- 22'968'213	- 20'997'840
Dissolution exercice courant	- 1'970'373	- 1'970'373
Dissolution cumulée au 31.12	- 24'938'586	- 22'968'213

<b>Maison de la Paix</b>		
<b>Fonds d'investissement au 31.12</b>	<b>61'893'140</b>	<b>63'863'514</b>

<i>Maison des étudiants</i>		
Don de la Loterie Romande	2'000'000	2'000'000
Don de M. De Picciotto	20'000'000	20'000'000
<b>Total</b>	<b>22'000'000</b>	<b>22'000'000</b>

Dissolution cumulée au 01.01	- 5'920'340	- 5'336'733
Dissolution exercice courant	- 583'607	- 583'607
Dissolution cumulée au 31.12	- 6'503'947	- 5'920'340

<b>Maison des étudiants</b>		
<b>Fonds d'investissement au 31.12</b>	<b>15'496'053</b>	<b>16'079'660</b>

<b>Maison de la Paix, Maison des étudiants</b>		
<b>Fonds d'investissement au 31.12</b>	<b>77'389'193</b>	<b>79'943'173</b>

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

**22. ACTIFS MIS EN GAGE POUR GARANTIR DES ENGAGEMENTS PROPRES**

	Notes	2023 CHF	2022 CHF
Immobilisations corporelles			
- Maison de la Paix et Maison des étudiants	11, 18	192'407'287	196'430'420
<b>Total Actifs mis en gage pour garantir des engagements propres</b>		<b>192'407'287</b>	<b>196'430'420</b>

**23. TRAITEMENT DES BENEFICES ET DES PERTES**

La convention d'objectifs pour les années 2021 à 2024 entre la Confédération Suisse, la République et Canton de Genève, d'une part, et la Fondation, d'autre part, contient des dispositions concernant le traitement des bénéfices et des pertes au terme de l'exercice comptable.

Selon ces dispositions (Art. 13, point 6 pour la convention cantonale et Art. 12, point 6 pour la convention fédérale), la Fondation assume le solde déficitaire au 31 décembre 2024.

<b>Calcul de répartition des résultats de la fondation</b>					
	2021	2022	2023	2024	Cumul
	réalisé	réalisé	réalisé	budget	2021/2024
Sous-total des produits	107'731'837	106'092'801	108'041'252	101'802'202	
Produits financiers	0	0	0	0	
Produits exceptionnels	0	0	0	0	
Dissolution fonds d'investissements	3'197'797	3'197'798	3'197'798	3'197'798	
./. Produits différés subventions investissement	0	0	0	0	
./. Subventions non monétaires	0	0	0	0	
<b>Total des produits à considérer</b>	<b>110'929'634</b>	<b>109'290'599</b>	<b>111'239'050</b>	<b>105'000'000</b>	<b>436'459'283</b>
Subvention de fonctionnement DIP	15'036'918	15'036'918	15'536'918	16'036'918	<b>61'647'672</b>
Taux restitution calculé annuellement	14%	14%	14%	14%	<b>14%</b>
Subvention de fonctionnement SEFRI	18'000'000	18'000'000	18'000'000	18'000'000	<b>72'000'000</b>
Taux restitution calculé annuellement	16%	16%	16%	17%	<b>16%</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>59'729</b>	<b>90'623</b>	<b>104'416</b>	<b>25'956</b>	<b>280'724</b>
Retraitement des produits exceptionnels suite à la réévaluation des immeubles de rendement	0	0	0	0	
<b>Résultat à considérer pour la répartition</b>	<b>59'729</b>	<b>90'623</b>	<b>104'416</b>	<b>25'956</b>	<b>280'724</b>
<b>Part du résultat revenant au DIP</b>	<b>8'362</b>	<b>12'687</b>	<b>14'618</b>	<b>5'101</b>	<b>40'768</b>
<b>Part du résultat revenant au SEFRI</b>	<b>9'692</b>	<b>14'925</b>	<b>16'896</b>	<b>6'638</b>	<b>48'151</b>
Part du résultat revenant à l'IHEID	41'675	63'010	72'902	14'218	<b>191'805</b>
./. Part affecté au fonds de rénovation	0	50'000	50'000	0	<b>100'000</b>
Part du résultat revenant à l'IHEID (réévaluation immeubles de rendement)	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Part du résultat revenant à l'IHEID</b>	<b>41'675</b>	<b>13'010</b>	<b>22'902</b>	<b>14'218</b>	<b>91'805</b>

Dans l'optique de présenter des comptes reflétant la réalité financière à l'issue de chaque convention d'objectif, la Fondation procédera avant le 31 décembre 2024 à une réévaluation de ses immeubles de rendement.

Les comptes annuels de la Fondation étant présentés en conformité avec les Swiss GAAP RPC, cette décision aura donc pour effet, selon la norme Swiss GAAP RPC 18, alinéa 14, d'enregistrer dans le compte de résultat de l'exercice un bénéfice (réévaluation) ou une perte (moins-value). Ce montant ne résultant pas d'un mouvement financier, le retraitement sera donc exclu de la répartition du résultat entre la Fondation et les collectivités publiques, il fera l'objet d'une attribution au fonds d'immobilisation.

Les parts du résultat revenant au SEFRI et au DIP seront approuvés par le Conseil de fondation lors de sa séance d'approbation des comptes 2023.

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

**24. ENGAGEMENTS CONDITIONNELS ET ENGAGEMENTS NON INSCRITS AU BILAN**

**Engagements leasing ne pouvant être résiliés dans les douze mois**

Le montant global des engagements découlant de contrats de leasing non portés au bilan ne pouvant être résiliés dans les douze prochains mois s'élève au 31 décembre 2023 à CHF 2'376'502. (2022 : CHF 2'390'527)

**Emprunts hypothécaires et crédits de construction**

Les garanties données pour couvrir les emprunts hypothécaires et les crédits de construction sont mentionnées sous la Note 18.

**Participation à des sociétés simples**

L'Université de Genève et la Fondation ont créé en septembre 2007 une société simple au sens de l'article 530 ss CO, dont la durée est indéterminée et le siège à Genève, sous le nom de Réseau suisse pour les études internationales à Genève / Swiss Network for International Studies in Geneva ("Réseau suisse").

Le Réseau suisse a notamment pour but la promotion de la coopération entre les institutions partenaires, les universités suisses et les organisations internationales gouvernementales.

Les ressources du Réseau, provenant de la Confédération Suisse et du canton de Genève, sont destinées à financer, sur la base d'une sélection compétitive, principalement des projets de recherche en coopération privilégiée avec les autres institutions concernées par les études internationales en Suisse et à l'étranger et avec les organisations internationales. Les projets de recherche sont complétés dans une proportion adéquate par des projets de formation approfondie et continue.

**25. RECETTES D'ECOLAGES**

	2023	2022
	CHF	CHF
Droits d'inscription Master & Doctorat	7'800'651	8'554'172
Droits d'inscription programmes d'été & d'hiver	340'996	487'069
Droits d'inscription fonds affectés	2'927'608	2'927'406
<b>Total Recettes d'écolages</b>	<b>11'069'255</b>	<b>11'968'647</b>

La valorisation des aides/écolages des étudiants de l'institut IHEID représente en 2023 CHF 2'286'875 (CHF 2'769'500 en 2022).

**26. PRODUITS DES PRESTATIONS DE SERVICE**

	2023	2022
	CHF	CHF
Taxe administrative ouverture de dossiers	145'736	185'121
Prestations en faveur de tiers	284'402	333'142
Commission impôt à la source	42'984	41'717
Prestations Fonds affectés	205'474	331'892
<b>Total Produits des prestations de service</b>	<b>678'595</b>	<b>891'872</b>

Les taxes administratives doivent être payées par les étudiants lors de la remise de leur dossier. L'enregistrement du produit des taxes intervient lors de l'année comptable correspondant à l'inscription de l'étudiant.

Les prestations en faveur de tiers et des fonds affectés sont facturées et comptabilisées lors de la réalisation des prestations. Elles concernent des prestations effectuées par les services supports de l'institut aux centres conjoints, aux programmes associés, à des locataires ou à des entités externes.

Les commissions pour l'impôt à la source sont enregistrées tous les mois lors de la déclaration à l'Administration Fiscale Cantonale et sont relatives à la commission de 3% rétrocédée sur les salaires soumis à cet impôt.

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

**27. PRODUITS DE LOCATIONS**

	2023	2022
	CHF	CHF
Maison de la Paix	4'889'049	4'693'457
Centre de réunions et salles	549'022	380'717
Restaurant et cafétéria	120'494	103'299
Résidences pour étudiants	11'000'862	10'195'069
Fonds affectés	3'225	1'600
<b>Total Produits de locations</b>	<b>16'562'651</b>	<b>15'374'141</b>

**28. RECETTES DE LA RECHERCHE ET DE LA FORMATION CONTINUE**

	2023	2022
	CHF	CHF
<b>Recherche</b>		
Honoraires de gestion des fonds affectés (overhead)	3'460'199	3'039'457
Subsides	464'831	375'262
Fonds affectés	934'544	767'106
<b>Total Recettes de la recherche</b>	<b>4'859'574</b>	<b>4'181'825</b>

	2023	2022
	CHF	CHF
<b>Formation continue et programmes internationaux</b>		
Honoraires de gestion des formations (overhead)	1'051'134	1'039'722
Fonds affectés	2'277'319	2'639'278
<b>Total Recettes de la formation continue</b>	<b>3'328'452</b>	<b>3'679'000</b>

**29. SUBVENTIONS PUBLIQUES, SUBSIDES ET MANDATS**

		2023	2022
	Note	CHF	CHF
Confédération SEFRI		18'000'000	18'000'000
Etat de Genève DIP		15'536'918	15'036'918
Etat de Genève soutien aux apprentis		-	6'174
Accord Intercantonal Universitaire		806'619	725'721
Sous-total		34'343'537	33'768'813
Financements externes		1'041'415	719'229
Subsides et mandats	37.5	35'606'206	35'211'752
<b>Total Subventions publiques, subsides et mandats</b>		<b>70'991'158</b>	<b>69'699'794</b>

**Subventions publiques SEFRI et DIP**

En 2023, les subventions pour le Réseau suisse pour les études internationales à Genève (COB, article 4, objectif 4) représentent pour la Confédération : CHF 1'268'339 (CHF 1'268'339 en 2022) et pour l'Etat de Genève : CHF 1'157'843 (CHF 1'157'843 en 2022).

**Subventions non-matérielles**

Une première indemnité non-matérielles annuelle d'un montant de CHF 84'228 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 : rue Rothschild 20 pour CHF 34'056, rue Rothschild 20-22-24 pour CHF 42'480 et rue Kazem-Radjavi (Maison des étudiants) pour CHF 7'692.

Une seconde indemnité non-matérielles annuelle d'un montant de CHF 322'104 est allouée par la Ville de Genève pour la mise à disposition de la villa Moynier, rue de Lausanne 120b.

Depuis 2016, selon la Directive transversale EGE-02-04\_V4, point 4.1.7, ces subventions non-matérielles ne sont plus incluses ni dans les produits sous « Subventions publiques, subsides et mandats » ni dans les charges sous « Loyers, charges et entretien immeubles ».

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

**30. CHARGES DE PERSONNEL**

	2023	2022
	CHF	CHF
Charges de personnel	61'588'185	60'609'292
Moins charges de personnel activées dans les projets immobiliers	- 94'447	- 95'160
<b>Total Charges de personnel présentées dans le compte de résultat</b>	<b>61'682'632</b>	<b>60'704'452</b>

Le nombre d'emplois à plein temps en moyenne annuelle est supérieur à 250 en 2023 et en 2022.

**31. FRAIS DE REPRESENTATION**

Ce compte comprend des remboursements forfaitaires de frais pour un montant de CHF 83'956 (2022: CHF 83'184).

**32. INDEMNITES VERSEES**

Les rémunérations versées aux membres du Conseil de Fondation (9 personnes) en 2023 se montent à CHF 216'017 (2022 : CHF 218'705/9 personnes) et comprennent les salaires ou les forfaits.

Les rémunérations versées aux personnes chargées de la gestion (direction) comprennent les salaires du Directeur, de la Direction exécutive (5 personnes) ainsi que les primes de direction pour les directions de la recherche, de la formation continue et des études, les départements académiques et les centres de recherche. Elles se montent en 2023 à CHF 2'101'187 pour 32 personnes (2022: CHF 2'040'041/36 personnes).

**33. CAISSE DE PREVOYANCE**

La Fondation est affiliée auprès de la CPEG, Caisse de prévoyance du personnel enseignant de l'instruction publique et des fonctionnaires de l'administration du canton de Genève.

Au 31 décembre 2023, la CPEG présente un degré de couverture des prestations de 75,10% selon son estimation trimestrielle contre 73,10% au 31 décembre 2022. Compte tenu que la CPEG bénéficie de la garantie de l'Etat de Genève pour le versement des prestations à ses membres et peut également déroger à l'exigence imposée par la LPP de la couverture totale des engagements envers ses membres, le Conseil de fondation considère non nécessaire de constituer une provision pour les engagements de prévoyance.

	2023	2022
	CHF	CHF
Cotisations employeurs au fond de prévoyance		
- Institut	4'023'972	3'800'901
- Fonds affectés	2'097'287	2'127'322
<b>Total cotisations employeurs (charges sociales)</b>	<b>6'121'259</b>	<b>5'928'223</b>

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

**34. CHARGES FINANCIERES**

	2023	2022
	CHF	CHF
Charges financières liées aux comptes bancaires	106'905	93'601
Crédits hypothécaires Maison de la Paix 1-4	1'278'153	1'165'486
Crédits hypothécaires Maison de la Paix 5-6	894'506	806'584
Crédits hypothécaires Maison des étudiants De Picciotto	235'085	75'210
Crédits hypothécaires Maison des étudiants REGM	941'552	951'146
Intérêts Swap Maison des étudiants	3'686	170'674
Pertes / (Gains) de change liés aux comptes bancaires	52'032	- 17'447
<b>Total Charges financières</b>	<b>3'511'918</b>	<b>3'245'255</b>

Ce poste est constitué principalement des intérêts liés aux emprunts hypothécaires et aux Swap pour le financement des immeubles.

Les taux de change au 31.12.2023 de la Confédération Suisse, appliqués sur les comptes bancaires, sont particulièrement bas par rapport aux taux réels ce qui explique la différence de pertes de change conséquentes.

**35. AUTRES INFORMATIONS (Art. 961a CO)**

	2023	2022
	CHF	CHF
Structure d'échéance des dettes à long terme portant intérêt		
Jusqu'à 5 ans	12'500'000	11'750'000
Plus de 5 ans	191'187'500	192'402'775
<b>Total Dettes à long terme portant intérêt</b>	<b>203'687'500</b>	<b>204'152'775</b>
Honoraires de révision	53'247	49'445
Prestations complémentaires	3'772	-
<b>Total Honoraires versés à l'organe de révision</b>	<b>57'019</b>	<b>49'445</b>
Charges exceptionnelles	-26'536	-134'637
Produits exceptionnels	64'862	99'109
<b>Total Résultat exceptionnel</b>	<b>38'326</b>	<b>-35'528</b>

Les charges exceptionnelles proviennent essentiellement d'une charge de 2022 et les produits exceptionnels sont liés à l'annulation de l'amortissement sur le domaine Barton à hauteur de 63'000.- comptabilisé en trop en 2020.

**36. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA DATE DU BILAN**

Jusqu'au 07 mars 2024, la Fondation n'a eu connaissance d'aucun événement postérieur à la date du bilan qui nécessite la modification de la valeur des actifs et des passifs ou une indication complémentaire dans les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2023.



ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023

37. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES (SUITE)

37.1 Produits et charges par secteur d'activité ("Institut" et "Fonds affectés")

COMPTE D'EXPLOITATION DE L'EXERCICE (cf. Annexe et notes aux états financiers)	Institut	Fonds affectés	TOTAL	Institut	Fonds affectés	TOTAL
	2023	2023	2023	2022	2022	2022
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
<b>Produits</b>						
Ecolages	8'141'647	2'927'608	11'069'255	9'041'241	2'927'406	11'968'647
Ventes	29'579	-	29'579	18'244	-	18'244
Prestations de service	473'121	205'474	678'595	559'981	331'892	891'872
Locations	5'558'565	11'004'087	16'562'651	5'196'416	10'177'725	15'374'141
Autres produits d'exploitation	157'782	243'346	401'128	125'568	50'588	176'157
Financements externes	6'404'127	-5'362'712	1'041'415	5'736'681	-5'017'452	719'229
Recettes de la formation continue	1'051'134	2'277'319	3'328'452	1'039'722	2'639'278	3'679'000
Recettes de la recherche	3'925'029	934'544	4'859'574	3'414'719	767'106	4'181'825
Subventions publiques	34'343'537	-	34'343'537	33'768'813	-	33'768'813
Subsides et mandats	-	35'606'206	35'606'206	-	35'211'752	35'211'752
<i>Sous-total</i>	<b>60'084'521</b>	<b>47'835'871</b>	<b>107'920'392</b>	<b>58'901'385</b>	<b>47'088'295</b>	<b>105'989'680</b>
Dissolution fonds d'investissement Bâtiment La Tourelle	30'121	-	30'121	30'121	-	30'121
Dissolution fonds d'investissement Maison de la Paix	1'970'373	-	1'970'373	1'970'373	-	1'970'373
Dissolution fonds d'investissement Résidence Gd-Morillo	-	613'697	613'697	-	613'697	613'697
Dissolution fonds d'investissement Maison des Etudiants	-	583'607	583'607	-	583'607	583'607
<b>Total des produits</b>	<b>62'085'016</b>	<b>49'033'175</b>	<b>111'118'191</b>	<b>60'901'880</b>	<b>48'285'599</b>	<b>109'187'479</b>
<b>Charges</b>						
Salaires	28'197'102	19'906'182	48'103'285	27'078'124	19'795'285	46'873'409
Charges sociales	6'941'352	3'850'103	10'791'455	6'641'043	3'862'765	10'503'808
Autres charges de personnel	1'261'886	1'526'007	2'787'893	1'482'044	1'845'192	3'327'235
<i>Total charges de personnel</i>	<b>36'400'340</b>	<b>25'282'293</b>	<b>61'682'632</b>	<b>35'201'211</b>	<b>25'503'241</b>	<b>60'704'452</b>
Fournitures et charges de bureau	180'617	161'711	342'328	214'137	73'588	287'725
Documentation et abonnements	1'122'394	161'558	1'283'952	1'136'578	115'391	1'251'969
Charges d'informatique	2'007'862	217'685	2'225'547	1'630'746	1'194'157	2'824'904
Loyers, charges et entretien immeubles	3'100'929	3'400'779	6'501'708	3'121'298	3'158'267	6'279'565
Entretien et réparation des immobilisations	2'713	-	2'713	3'971	40	4'011
Frais de représentation	483'569	-	483'569	637'290	-	637'290
Frais liés aux projets	-	4'288'727	4'288'727	-	4'057'226	4'057'226
Frais académiques	344'771	601'315	946'086	329'979	443'902	773'881
Bourses et entraide étudiants	6'966'472	2'189'010	9'155'481	7'566'522	2'237'778	9'804'300
Honoraires et prestations de service	434'179	10'576'321	11'010'500	534'447	11'717'299	12'251'746
Primes d'assurance	200'443	14'301	214'745	197'591	14'229	211'819
Droits et taxes	-	-	-	-	-	-
Frais de port et communications	189'856	25'417	215'273	192'239	49'057	241'296
Frais divers	-20'028	148'996	128'967	-11'830	-35'220	(47'049)
Subventions redistribuées	2'503'654	4'636'858	7'140'512	2'426'181	2'529'529	4'955'710
Amortissement des immobilisations corporelles	5'080'516	482'935	5'563'451	4'864'244	395'455	5'259'699
Amortissement des immobilisations incorporelles	798'413	-	798'413	677'047	-	677'047
<b>Total des charges</b>	<b>59'796'699</b>	<b>52'187'905</b>	<b>111'984'604</b>	<b>58'721'651</b>	<b>51'453'939</b>	<b>110'175'590</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>2'288'317</b>	<b>-3'154'730</b>	<b>(866'413)</b>	<b>2'180'228</b>	<b>-3'168'340</b>	<b>(988'112)</b>
Produits financiers	55'998	-	55'998	4'012	-	4'012
Charges financières	-2'278'224	-1'233'694	(3'511'918)	-2'031'714	-1'213'541	(3'245'255)
<b>Résultat financier</b>	<b>-2'222'226</b>	<b>-1'233'694</b>	<b>(3'455'921)</b>	<b>-2'027'702</b>	<b>-1'213'541</b>	<b>(3'241'243)</b>
<b>Résultat ordinaire</b>	<b>66'091</b>	<b>-4'388'424</b>	<b>(4'322'334)</b>	<b>152'527</b>	<b>-4'381'880</b>	<b>(4'229'354)</b>
Charges exceptionnelles	-26'536	-	(26'536)	-134'637	-	(134'637)
Produits exceptionnels	64'862	-	64'862	72'734	26'375	99'109
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>38'326</b>	<b>-</b>	<b>38'326</b>	<b>-61'903</b>	<b>26'375</b>	<b>(35'528)</b>
<b>Résultat de l'exercice avant résultat des fonds affectés</b>	<b>104'416</b>	<b>-4'388'424</b>	<b>(4'284'008)</b>	<b>90'623</b>	<b>-4'355'505</b>	<b>(4'264'881)</b>
Dotation (utilisation) nette des fonds affectés	-	4'388'424	4'388'424	-	4'355'505	4'355'505
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>104'416</b>	<b>-</b>	<b>104'416</b>	<b>90'623</b>	<b>-</b>	<b>90'623</b>

ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023

37. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES (SUITE)

37.2 Produits et charges de l'Institut en comparaison avec le budget pour l'exercice courant

COMPTE D'EXPLOITATION DE L'EXERCICE	Effectif	Budget	Effectif
	2023	2023 (non audité)	2022
	CHF	CHF	CHF
<b>Produits</b>			
Ecolages	8'141'647	9'252'500	9'041'241
Ventes	29'579	18'500	18'244
Prestations de service	473'121	624'400	559'981
Locations	5'558'565	5'815'000	5'196'416
Autres produits d'exploitation	157'782	129'100	125'568
Financements externes	6'404'127	5'966'728	5'736'681
Recettes de la formation continue	1'051'134	1'400'000	1'039'722
Recettes de la recherche	3'925'029	3'225'000	3'414'719
Subventions publiques	34'343'537	34'339'418	33'768'813
<i>Sous-total</i>	60'084'521	60'770'646	58'901'385
Dissolution du fonds d'investissement Bâtiment La Tourelle	30'121	30'121	30'121
Dissolution du fonds d'investissement Maison de la Paix	1'970'373	1'970'373	1'970'373
<b>Total des produits</b>	<b>62'085'015</b>	<b>62'771'140</b>	<b>60'901'879</b>
<b>Charges</b>			
Salaires	28'197'102	29'316'324	27'078'124
Charges sociales	6'941'352	6'591'155	6'641'043
Autres charges de personnel	1'261'886	1'237'700	1'482'044
<i>Total charges de personnel</i>	<i>36'400'340</i>	<i>37'145'179</i>	<i>35'201'211</i>
Fournitures et charges de bureau	180'617	101'500	214'137
Documentation et abonnements	1'122'394	1'137'000	1'136'578
Charges d'informatique	2'007'862	2'116'500	1'630'746
Loyers, charges et entretien immeubles	3'100'929	3'200'000	3'121'298
Entretien et réparation des immobilisations	27'113	-	3'971
Frais de représentation	483'569	629'000	637'290
Frais académiques	344'771	221'000	329'979
Bourses et entraide étudiants	6'966'472	7'315'600	7'566'522
Honoraires et prestations de service	434'179	277'500	534'447
Primes d'assurance	200'443	25'000	197'591
Frais de port et communications	189'856	162'600	192'239
Frais divers	(20'028)	-	(11'830)
Subventions redistribuées	2'503'654	2'564'681	2'426'181
Amortissement des immobilisations corporelles	5'080'516	5'820'682	4'864'244
Amortissement des immobilisations incorporelles	798'413	-	677'047
<b>Total des charges</b>	<b>59'796'699</b>	<b>60'716'242</b>	<b>58'721'651</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>2'288'316</b>	<b>2'054'898</b>	<b>2'180'228</b>
Produits financiers	55'998	-	4'012
Charges financières	(2'278'224)	(2'018'915)	(2'031'714)
Résultat financier	(2'222'226)	(2'018'915)	(2'027'702)
<b>Résultat ordinaire</b>	<b>66'090</b>	<b>35'983</b>	<b>152'527</b>
Charges exceptionnelles	-	-	134'637
Produits exceptionnels	64'862	-	72'734
Résultat exceptionnel	38'326	-	(61'903)
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>104'416</b>	<b>35'983</b>	<b>90'623</b>

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

**37. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES (SUITE)**

**37.3 Actifs et passifs (contrepartie) des Fonds affectés**

	31.12.2023	31.12.2022
Liquidités	17'104'370	21'326'863
Autres créances à court terme	301'294	286'259
Comptes de régularisation actif	57'571	6'343
<b>Total Actifs circulants</b>	<b>17'463'235</b>	<b>21'619'464</b>
Immobilisations financières		
- Comptes d'épargne garantie loyer Fonds affectés	2'053	2'053
- Titres	-	-
Immobilisations corporelles		
- Meubles	-	-
<b>Total Actifs immobilisés</b>	<b>2'053</b>	<b>2'053</b>
<b>Total Actifs</b>	<b>17'465'288</b>	<b>21'621'518</b>
Dettes résultants de livraisons et de prestations	- 206	- 206
Comptes de régularisation passif	518'994	286'800
<b>Total Passifs</b>	<b>518'788</b>	<b>286'593</b>
<b>Capital des fonds affectés</b>	<b>16'946'500</b>	<b>21'334'925</b>

**37.4 Soldes et évolution du Capital des Fonds affectés**

	Capital des fonds affectés 2022 CHF	Utilisation 2023 CHF	Attribution 2023 CHF	Capital des fonds affectés 2023 CHF
<b>Projets des centres conjoints avec l'Université de Genève</b>				
Académie de droit international humanitaire et de droits humains	2'985'026	-4'490'856	4'410'982	2'905'153
Geneva LL.M in international Dispute Settlement	1'317'568	-1'067'462	934'083	1'184'189
Centre d'enseignement et de recherche en action humanitaire	0	-205'474	205'474	0
<b>Total des centres conjoints</b>	<b>4'302'594</b>	<b>- 5'763'791</b>	<b>5'550'539</b>	<b>4'089'342</b>
<b>Projets des programmes associés</b>				
Small Arms Survey	2'446'959	-6'473'028	5'261'718	1'235'648
Diplofondation	-	-	-	-
Bilateral Assistance and Capacity Building Program for Central Banks	-120'979	-1'600'799	1'383'844	-337'935
Global Commission on Drug Policy	382'957	-1'054'292	1'658'171	986'837
<b>Total des programmes associés</b>	<b>2'708'937</b>	<b>- 9'128'119</b>	<b>8'303'733</b>	<b>1'884'550</b>

Les projets de l'ADH sont audités de manière aléatoire ou sur demande spécifique des bailleurs. Une liste des projets est disponible si besoin afin de contrôler les soldes.

Des prestations en nature sont fournies par la Fondation aux quatre centres conjoints avec l'Université de Genève à hauteur de CHF 826'034. Des prestations sont également fournies aux trois programmes associés qui participent au développement de l'expertise au sein de la Fondation pour CHF 698'392, une partie de ces prestations sont refacturées et sont une source de revenus de la Fondation. L'ensemble de ces prestations peuvent concerner les services de support dans les domaines suivants : la direction, la finance, les ressources humaines, la communication, l'événements, les services informatiques ainsi que le service Facilities Management.

ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023

37. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES (SUITE)

37.4 Soldes et évolution du Capital des Fonds affectés (Suite)

	Capital des fonds affectés 2022 CHF	Utilisation 2023 CHF	Attribution 2023 CHF	Capital des fonds affectés 2023 CHF
<b>PROJETS DE LA FONDATION</b>				
<b><u>Dons, philanthropie, écolage</u></b>				
Bourses	751'653	-1'424'731	1'514'588	841'510
Chaires	54'921	-2'047'896	2'060'702	67'727
Enseignements	-	-80'283	77'472	-2'812
Prix	15'700	-9'518	14'000	20'182
<b>Sous-total Dons, philanthropies, écolage</b>	<b>822'274</b>	<b>-3'562'428</b>	<b>3'666'761</b>	<b>926'608</b>
<b><u>Recherche</u></b>				
Colloques	222'853	-687'684	766'795	301'966
Publications	8'374	-	-	8'374
Projets de recherche	7'925'544	-14'785'964	12'477'448	5'617'028
Carrières (Grants Fellowships) / Ambizione	2'567'384	-4'003'246	3'448'904	2'013'041
Soutien à la recherche	715'047	-391'500	319'616	643'163
<b>Sous-total Recherche</b>	<b>11'439'202</b>	<b>-19'868'394</b>	<b>17'012'763</b>	<b>8'583'572</b>
<b><u>Formation continue</u></b>				
Formations	1'183'782	-4'777'774	3'948'180	354'188
Programmes internationaux	-	-479'263	524'180	44'917
<b>Sous-total Formation continue</b>	<b>1'183'782</b>	<b>-5'257'037</b>	<b>4'472'361</b>	<b>399'105</b>
<b><u>Expertise</u></b>				
Plateforme/Dialogue	133'739	-86'282	376'361	423'817
Expertises	704'921	-2'643'100	2'550'327	612'147
Divers	39'479	-53'732	41'615	27'362
<b>Sous-total Expertise</b>	<b>878'139</b>	<b>-2'783'114</b>	<b>2'968'302</b>	<b>1'063'326</b>
<b>Immobilier</b>	<b>-</b>	<b>-7'058'716</b>	<b>7'058'716</b>	<b>-</b>
<b>Total projets de la fondation</b>	<b>14'323'396</b>	<b>-38'529'689</b>	<b>35'178'903</b>	<b>10'972'610</b>
<b>Total du Capital des fonds affectés</b>	<b>21'334'927</b>	<b>-53'421'599</b>	<b>49'033'175</b>	<b>16'946'500</b>

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

**37. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES (SUITE)**

**37.5 Produits et charges des Fonds affectés**

COMPTE D'EXPLOITATION DE L'EXERCICE (cf. Annexe et notes aux états financiers)	Fonds affectés	
	2023	2022
	CHF	CHF
Produits		
Ecolages	2'927'608	2'927'406
Ventes	-	-
Prestations de service	205'474	331'892
Locations	11'004'087	10'177'725
Autres produits d'exploitation	243'346	50'588
Financements externes	-5'362'712	-5'017'452
Recettes de la formation continue	2'277'319	2'639'278
Recettes de la recherche	934'544	767'106
Dissolution fonds d'investissement Maison des Etudiants et REGM	1'197'304	1'197'304
Subsides et mandats	35'606'206	35'211'752
Produits exceptionnels	-	26'375
<b>Total des produits</b>	<b>49'033'175</b>	<b>48'311'974</b>
Salaires	19'906'182	19'795'285
Charges sociales	3'850'103	3'862'765
Autres charges de personnel	1'526'007	1'845'192
Fournitures et charges de bureau	161'711	73'588
Documentation et abonnements	161'558	115'391
Charges d'informatique	217'685	1'194'157
Loyers, charges et entretien immeubles	3'400'779	3'158'267
Entretien et réparation des immobilisations	-	40
Frais liés aux projets	4'288'727	4'057'226
Frais académiques	601'315	443'902
Bourses et entraide étudiants	2'189'010	2'237'778
Honoraires et prestations de service	10'576'321	11'717'299
Primes d'assurance	14'301	14'229
Frais de port et communications	25'417	49'057
Frais divers	148'996	-35'220
Subventions redistribuées	4'636'858	2'529'529
Amortissement des immobilisations corporelles	482'935	395'455
Charges financières	1'233'694	1'213'541
<b>Total des charges</b>	<b>53'421'600</b>	<b>52'667'480</b>
<b>Dotations/Utilisation de l'exercice</b>	<b>-4'388'424</b>	<b>-4'355'505</b>
<b>Capital des fonds affectés au début de l'exercice</b>	<b>21'334'925</b>	<b>25'690'430</b>
<b>Capital des fonds affectés à la fin de l'exercice</b>	<b>16'946'500</b>	<b>21'334'925</b>

ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023

37.5 Produits et charges des Fonds affectés (suite)		2023	2022
		CHF	CHF
<b>Détail des subsides et mandats (subventions) encaissés par bailleur de fonds</b>			
<i>Confédération</i>			
FNS		8'922'822	8'105'907
DFAE - subvention de base 'Small Arms Survey'	Note 37.6	850'000	1'000'000
DFAE - DDC Direction du développement et de la coopération	Note 37.6	2'586'962	3'839'675
Confédération - Autres		3'098'724	2'859'191
DFE - SECO Secrétariat d'Etat à l'économie		1'059'734	1'501'556
<i>Sous-total Confédération</i>		16'518'242	17'306'329
Autres - Projet 'Small Arms Survey'			
Commission Européenne		2'617'490	2'314'491
Réseau Suisse		1'314'345	521'125
Divers		700'770	163'591
Bourses		9'784'725	10'637'332
Chaires		2'814'065	2'548'927
		1'856'568	1'719'959
<b>Total des subsides et mandats (subventions) encaissés</b>		<b>35'606'206</b>	<b>35'211'752</b>

37.6 Projets de la DDC et du SECO Direction du développement et de la coopération suisse

		Détails des subventions					
		DDC	Autres bailleurs	Total	DDC	Autres bailleurs	Total
		CHF	CHF		CHF	CHF	
		2023			2022		
3339	DDC - Formation en ligne genre	-	-	-	50'320	-	50'320
3362	DDC - Dialogues savoirs en genre	-	-	-	9'930	-	9'930
3398	DDC - Norrag 2018-2020	-	-	-	21'020	-	21'020
3439	DDC - DPP 2021-2022	-459'000	-1'832	-460'832	994'000	-	944'000
3440	DDC - DPP 2022-2023	459'000	54'951	513'951	-	-	-
3441	DDC - DPP 2023-2024	542'000	756'860	1'298'860	-	-	-
3503	DDC - Pol Dev 2020-2021	-	-	-	50'000	-	50'000
3548	DDC - SDC Governing Health	94'962	-	94'962	185'000	-	185'000
3739	DDC - CAS-DAS Genre et développement Amérique latine	50'000	84'820	134'820			
3858	DDC - NORRAG 2022-2025	800'000	-	800'000	800'000	-	800'000
3859	DDC - Innovative Financing	760'000	-	760'000	1'240'000	-	1'240'000
3860	DDC - CAS-DAS Genre et développement Afrique	-	-	-	302'000	-	302'000
3861	DDC - Backstopping Thematic Expertise Lot 1	300'000	-	300'000	152'262	-	152'262
3862	DDC - Backstopping Knowledge Lot 2	40'000	-	40'000	35'143	-	35'143
	<i>Sous total IHEID</i>	2'586'962	894'799	3'481'761	3'839'675	-	3'839'675
	SAS subvention de base	850'000			1'000'000		
		SECO	Autres bailleurs	Total	SECO	Autres bailleurs	Total
		CHF	CHF		CHF	CHF	
		2023			2022		
3385	SECO BCC 2018-2022	1'059'734	-	1'059'734	1'501'556	-	1'501'556
	<i>Sous total IHEID</i>	1'059'734	-	1'059'734	1'501'556	-	1'501'556

Pour répondre aux exigences du contrat entre la DCC et IHEID, les informations concernant les contributions « Cash et n-kind » sont documentées et contrôlées spécifiquement lors de l'audit annuel des comptes, confirmant que les In-kind IHEID n'ont pas été cofinancées. Ces documents sont également mis à la disposition du « Group Audit DDC ».

**ANNEXE AU 31 DECEMBRE 2023**

D'autre part, les projets « Innovative Financing to Leave No One Behind » (81071532) et la core contribution de NORRAG (81073379) font l'objet d'un audit externe annuel depuis l'exercice 2022, sur la totalité du budget annuel, les contributions « Cash et In-kind » ainsi que les sources de financement.

Les modalités pour le « Group Audit DDC » demeurent inchangées.

**37.7 Produits et charges des Résidences étudiantes**

<b>(cf. Annexe et notes aux états financiers)</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	<u>CHF</u>	<u>CHF</u>
<b>Produits</b>		
Locations	11'000'862	10'172'198
Autres produits d'exploitation	223'262	50'572
Dissolution fonds d'investissement	1'197'304	1'197'304
<b>Total des produits</b>	<b>12'421'428</b>	<b>11'420'074</b>
<b>Charges</b>		
Salaires	2'192'618	1'920'336
Charges sociales	78	12
Autres charges de personnel	5'524	-603
Fournitures et charges de bureau	89'811	15'273
Documentation et abonnements	1	1'022
Charges d'informatique	1'109	98
Loyers, charges et entretien immeubles	3'071'174	2'817'616
Honoraires	8'787	53'118
Frais de port et communications	-	2'201
Amortissement des immobilisations corporelles	482'935	395'455
Charges financières	1'206'679	1'198'094
<b>Total des charges</b>	<b>7'058'716</b>	<b>6'402'622</b>
<b>Dotations/Utilisation de l'exercice</b>	<b>5'362'712</b>	<b>5'017'452</b>

Depuis 2021, le résultat de l'exercice des résidences est versé à l'institut dans les revenus sous la rubrique financements externes.