

***Institut
de Hautes Etudes Internationales
et du Développement
(IHEID)***

Rapport final de la visite d'accréditation

12 – 14 novembre 2008

**Organe d'accréditation et d'assurance qualité
des hautes écoles suisses (OAQ)**

**Examen du droit aux subventions
Procédure d'accréditation institutionnelle**

Version envoyée à l'IHEID le 18 décembre 2008 et confirmée le 5 février 2009

Introduction : l’IHEID	4
1. L’auto-évaluation	4
2. La visite de l’équipe d’expertise	5
2.1. Les membres de l’équipe d’expertise	5
2.2. La visite	5
3. Considérations générales	6
4. Les standards de qualité de l’OAQ	6
4.1. Stratégie, organisation et gestion de la qualité au sein de l’Institution	6
4.1.1. Mission, objectifs	6
4.1.2. Processus décisionnels	8
4.1.3. Ressources	10
4.1.4. Financement	10
4.1.5. Assurance qualité	10
4.1.6. Égalité des chances	11
4.2. Offre d’études	12
4.2.1. Eventail de programmes	12
4.2.2. Assurance qualité	14
4.2.3. Plans d’études	15
4.2.4. Modalités d’évaluation et de décernement des diplômes	15
4.2.5. Programmes d’échanges	16
4.2.6. Suivi	16
4.3. La recherche	17
4.4. Personnel scientifique	18
4.4.1. Gestion du personnel	18
4.4.2. Formation continue et perfectionnement	19
4.4.3. Relève, stabilité, mobilité du personnel enseignant	20
4.5. Personnel administratif et technique	20
4.5.1. Recrutement et promotion	20
4.5.2. Formation continue et perfectionnement	21
4.6. Le corps étudiant	21
4.6.1. Effectifs	21
4.6.2. Procédure d’admission	22
4.6.3. Population étudiante	23
4.6.4. Suivi et encadrement	24
4.7. Infrastructures	25
4.8. Coopération : Contacts nationaux et internationaux	26
5. Impression générale sur la qualité	27
Commentaires sur les questions spécifiques posées par le Secrétariat d’état à l’Education et à la Recherche	28
6. Recommandations pour l’amélioration de la qualité	29
7. Recommandation pour l’accréditation	32

Annexes

- Liste des acronymes
- Liste des membres du Conseil de Fondation
- Liste des membres du comité de pilotage de l'auto-évaluation
- Calendrier du processus d'accréditation
- Programme de la visite d'expertise

Introduction : l'IHEID

L'Institut a été officiellement créé le premier janvier 2008.

Il résulte de la fusion, impulsée par la Confédération, de deux instituts préexistants, l'Institut universitaire de hautes études internationales (IUHEI), créé en 1927 et l'Institut universitaire d'études du développement (IUED), créé en 1962. Les deux instituts tiraient leur statut universitaire d'une convention avec l'Université de Genève, mais ils jouissaient néanmoins d'une assez grande autonomie.

L'IUED a fait l'objet en 2003 de la première évaluation réalisée par l'OAQ, en vue de la reconnaissance de son droit aux subventions. L'IUHEI a aussi fait l'objet d'une évaluation externe en 2003, mandatée par les autorités de tutelle fédérale et cantonale.

Le processus de fusion, annoncé dès 2006 et effectif en 2007, a été centré sur la mise en place des structures institutionnelles, administratives et académiques du nouvel institut, dont l'existence officielle a commencé au premier janvier 2008. Sans doute, exploiter les synergies rendues possibles par la fusion de deux instituts culturellement très différents est un défi qui prendra quelques années. Cependant, la position bien établie occupée par chacun des deux instituts avant la fusion fait que l'évaluation menée en vue de l'accréditation du nouvel institut a porté inévitablement aussi bien sur les apports des deux instituts que sur la nouvelle entité.

Au printemps 2008, l'IHEID a sollicité de l'OAQ d'entamer les procédures menant à l'Examen du droit aux subventions ainsi qu'à l'accréditation institutionnelle.

Une fois les accords signés entre l'IHEID et l'OAQ, l'IHEID a mis en place un processus pour produire un rapport d'auto-évaluation et l'OAQ a organisé avec l'accord de l'IHEID la visite d'expertise comme prévu par les règlements, visite qui se conclut par le présent rapport, dont les principaux éléments ont été communiqués au personnel de l'IHEID lors de la séance de debriefing du 14 novembre (voir également le calendrier détaillé en annexe).

1. L'auto-évaluation

Le vice-directeur de l'Institut a convoqué un comité de pilotage en juin 2008 afin d'exposer les objectifs et la procédure d'évaluation de l'Institut.

Des entretiens individuels avec chaque membre de ce comité ont ensuite été menés par le vice-directeur et la chargée de mission à la qualité. Ils ont produit une première version du rapport qui a été commentée par le Comité académique de l'Institut, comprenant les représentants et représentantes des différentes unités académiques et les responsables des études de master et de doctorat, ainsi que par les membres du comité de pilotage dont la composition est donnée en annexe. Finalement, le Collège des professeurs s'est prononcé sur le document.

La direction considère que l'auto-évaluation a permis de mettre en lumière les principaux éléments constitutifs de la nouveauté et de l'originalité que représente le lancement de l'Institut aux plans de son positionnement académique à l'international et en Suisse, de sa gouvernance et de ses infrastructures et de mieux identifier les enjeux qui vont marquer les prochaines années, dans le cadre de la Convention d'objectifs 2008-2011.

Le groupe d'expertise a noté la bonne tenue générale du rapport et a tout particulièrement apprécié l'initiative et l'effort fourni par l'institution pour indiquer pour chaque standard ou groupe de standards les Forces – Faiblesses – Perspectives.

Il a la plupart du temps partagé ces analyses précises et nuancées, qui, en revanche, contrastaient avec le parti-pris choisi par l'institution d'indiquer dans son rapport d'une façon systématique que les standards étaient atteints, quand bien même il était évident que quelques uns ne l'étaient pas, alors que dans le rapport ou pendant la visite d'expertise, la mise en place des structures aptes à permettre la réalisation de ces standards a été présentée comme en cours et devant être accomplie dans les mois à venir.

2. La visite de l'équipe d'expertise

2.1. Les membres de l'équipe d'expertise

Le groupe combinait des expertises très complémentaires qui couvraient les grands champs du nouvel institut et de la procédure de l'OAQ.

Madame Thérèse Gastaut apportait sa connaissance intime de haut niveau des organisations internationales complétée par ses fonctions d'enseignement dans plusieurs hautes écoles en France.

Monsieur Luc Weber son expérience d'ancien recteur de l'université de Genève complétée par ses activités d'expert international sur la gouvernance universitaire dans le monde.

Monsieur Emanuel de Kadt son expérience de professeur dans des départements universitaires engagés dans le domaine du développement.

Mademoiselle Elena Nuzzo, la perspective étudiante, appuyée par la formation conjointe de l'UNES et de l'OAQ pour ce type de procédure, ainsi que par son engagement dans la politique suisse des hautes écoles.

Monsieur Jacques Bury avait le privilège de coordonner le travail de l'équipe, en raison de son expérience internationale dans les universités occidentales et des organisations intergouvernementales et de ses missions avec l'OAQ dans le domaine de l'accréditation.

2.2. La visite

La visite s'est déroulée sur deux journées et demie et a permis de rencontrer les différentes composantes de l'Institut (voir programme en annexe). Deux rendez-vous supplémentaires ont été fixés au cours de la visite en réponse à la demande du groupe d'experts : un deuxième entretien avec le directeur et le vice-directeur et un entretien avec la responsable du système qualité.

La contemporanéité de la visite avec les travaux d'une commission de nomination a provoqué à la dernière minute quelques modifications de programme et quelques absences de personnes prévues, mais ceci n'a finalement pas nui au bon déroulement de la visite en général.

Les experts et expertes tiennent à remercier toutes les personnes rencontrées pour leur disponibilité et en particulier pour l'atmosphère ouverte et engagée des entretiens.

L'enthousiasme témoigné face à l'Institut malgré les difficultés inévitables de la transition est un élément clé de bon augure pour l'avenir.

Le rapport contient pour chaque paragraphe une partie informative (en caractères « normaux ») et les avis et recommandations du groupe d'expertise (en italique).

3. Considérations générales

Une visite d'accréditation donne toujours une photographie « instantanée » d'une institution ; pour cet Institut elle survenait en période de changements rapides : ce n'est sans doute jamais « le bon moment » mais ici on se trouvait encore dans le cours d'une phase de mise en place de toute une série de changements majeurs.

D'où l'insistance mise par les membres du groupe d'expertise, à côté de la constatation de l'état actuel, sur la compréhension de l'évolution, passée et prévisible.

Ceci éclaire la question déjà évoquée de l'atteinte des standards : le groupe d'expertise a donc décidé de constater ceux qui sont atteints ou partiellement atteints et, pour ceux qui sont « en voie de l'être », de se prononcer sur la situation actuelle, sur les projets explicitement présentés dans le rapport d'autoévaluation ou par les personnes rencontrées, sur les défis auxquels l'institut devra faire face dans les mois à venir et enfin sur la confiance qu'ils le seront ou non. C'est surtout à propos de ces défis que le groupe d'expertise a souhaité exprimer ses remarques et suggestions.

Comme toute fusion, celle-ci, décidée par le Secrétaire d'état à l'Éducation et à la Recherche, a été source de douleurs à l'intérieur de l'institution mais aussi d'opportunités.

Sous la houlette d'un leadership fort, il y a eu une mise en œuvre rapide et globale : depuis la vision, notamment la convention d'objectifs et de moyens 2008 – 2011 et le futur plan stratégique (2012-2015), aux statuts du personnel, aux adaptations des programmes, au déménagement de la bibliothèque, aux projets immobiliers, etc. etc.

Le dynamisme de cette évolution soutenue par l'enthousiasme communicatif de la plupart des parties prenantes a permis à cette nouvelle institution de s'inscrire dans une trajectoire claire, ambitieuse et réaliste.

4. Les standards de qualité de l'OAQ

4.1. *Stratégie, organisation et gestion de la qualité au sein de l'Institution*

4.1.1. Mission, objectifs

Standard 1.01

L'institution universitaire s'est dotée d'une mission publique comprenant ses objectifs en matière de formation et de recherche et déterminant sa position dans l'environnement académique et social. L'institution universitaire dispose d'un plan stratégique.

L'Institut fonctionne sur la base d'un « *Mission Statement* » approuvé par son Conseil de fondation et d'une convention d'objectifs 2008-2011, négociée entre le Conseil de fondation et les autorités de tutelle cantonale et fédérale.

La Convention d'objectifs explicite la vision stratégique de la nouvelle institution dans les termes suivants :

« Grâce à la plus-value découlant de la combinaison des champs de compétences des deux fondations, à savoir l'étude des relations internationales et celle du développement, la nouvelle fondation dispose d'atouts importants qu'elle entend valoriser de manière dynamique dans l'environnement de la Genève et de la communauté internationales.

La Fondation a pour ambition d'analyser les grands enjeux du monde contemporain avec rigueur et indépendance, dans le souci de promouvoir la coopération internationale et d'apporter une contribution

académique au développement de sociétés moins favorisées...et de figurer au premier rang des institutions universitaires spécialisées dans ce domaine...

L'Institut contribue à renforcer les contacts et les collaborations entre le monde académique et les acteurs de la vie internationale, notamment les organisations internationales (OI), de manière à renforcer le rayonnement de Genève et de la Suisse. »

- Enseignement : L'Institut propose un enseignement bilingue, en anglais ou en français, organisé conformément aux Directives de Bologne du 4 décembre 2003 en études de Master et de Doctorat. L'Institut accroît son offre de formation continue.
- Recherche : l'Institut a pour objectif de faire de la recherche fondamentale et encourage les approches et les publications de type interdisciplinaire.

Ces objectifs ont été mis en œuvre depuis la naissance de l'Institut en janvier 2008 et ont résulté notamment dans l'harmonisation des règlements d'études, la création de centres et programmes de recherche et l'expansion de l'offre de formation continue. Leur réalisation s'inscrit dans un plan stratégique en voie d'élaboration avec le Conseil de fondation.

Pour ce qui est de l'environnement académique et social, la création de l'Institut représente, au niveau national et international, une innovation encore rarement mise en œuvre, permettant d'aborder, de manière disciplinaire et interdisciplinaire, des questions de relations internationales et de développement, comme des situations de nature globale.

L'Institut s'inscrit ainsi dans un mouvement international de rapprochement entre études des relations internationales et du développement découlant de la nécessité d'un traitement scientifique nouveau de questions et problèmes globaux (sécurité, gouvernance, pauvreté, inégalités, environnement...), qui ne peuvent plus seulement coexister. Au plan politique, ce mouvement de rapprochement peut être comparé à celui qui tend à une plus grande articulation entre les politiques étrangère, commerciale et d'investissement, de sécurité et de développement des pays membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE.

Les rôles de plateforme et de forum visant à faciliter la coopération internationale sont remplis à travers de multiples ateliers, colloques, conférences où se rencontrent acteurs politiques, économiques, associatifs, financiers, diplomatiques, nationaux et internationaux, publics et privés, présents ou de passage à Genève. Ces activités, ouvertes à l'ensemble de la communauté de l'Institut, tant aux membres du corps étudiant que professoral, et à un public plus large, sont encouragées dans la perspective de positionner l'Institut comme le moteur d'organisation de conférences scientifiques de haut niveau sur la coopération internationale.

L'Institut est unique en Suisse, puisqu'il se pose comme objectif de mettre en œuvre dans une seule structure ce qui, dans d'autres domaines (santé, administration publique), passe seulement par des réseaux. L'Institut offre désormais une masse critique en personnel, connaissances et compétences lui permettant de jouer un rôle moteur en Suisse, jusqu'alors difficile à envisager dans les structures universitaires existantes.

Ce rôle lui est reconnu au niveau postgrade dans la nouvelle Convention entre l'Institut et l'Université de Genève. Il s'est manifesté par ailleurs dans la création, avec l'Université de Genève et en association avec d'autres partenaires suisses, du Réseau suisse pour les études internationales à Genève (RéSEI).

L'Institut est disponible pour appuyer la Suisse à se positionner dans le contexte des relations internationales et du développement en répondant, en accord avec ses priorités, compétences thématiques et exigences de qualité scientifique, à des demandes de prestations de service d'acteurs publics et privés. La pratique, en cette matière, montre que de tels services doivent leur qualité à la spécificité découlant de l'autonomie académique du prestataire. La même

perspective est valable pour les relations de travail qu'entretient l'Institut avec de nombreuses OI à Genève.

- *Le groupe d'expertise considère que globalement ce standard est en voie d'être atteint.*
- *Et de fait, comme on le verra au cours du rapport, cette ambition est non seulement en cours de réalisation mais l'essentiel est déjà mis en place. Il reste (« seulement ») à mener à terme l'évolution entreprise et tout permet de penser que l'IHEID devrait y arriver dans les quelques années à venir.*

Le groupe d'expertise rappelle cependant que la définition de la mission comprend le plus souvent l'affirmation des valeurs. Il note l'affirmation de la paix comme valeur essentielle, retrouvée dans un des deux centres de recherche interdisciplinaire mais aussi la « contribution académique au développement de sociétés moins favorisées » ou en d'autres termes des inégalités, du développement durable, etc.... moins affirmée. Un interlocuteur avait utilisé l'image très évocatrice de « mariage entre Davos et Porto Allegre », défi incontestable dont il ne faut pas limiter la difficulté à un obstacle du passé et de l'histoire des deux instituts préexistants, mais dont il faut comprendre et accepter que le dépassement passe par le développement d'une interdisciplinarité réelle qui repose sur des valeurs partagées (en premier lieu celles inscrites dans la Charte des Nations Unies et la Déclaration universelle des droits de l'homme) et anime tout à la fois un débat permanent sur leur mise en œuvre. Ainsi aurait-on pu attendre que le deuxième centre de recherche s'intitule par exemple « commerce international et développement » plutôt que « commerce international et intégration ».

Le groupe d'expertise souhaite également souligner l'importance d'assurer la contribution des mises en œuvre effectives sur le terrain et de leur évaluation pour enrichir le questionnement académique, en particulier en matière de politiques.

Le groupe d'expertise recommande donc que l'IHEID entreprenne délibérément une réflexion académique et stratégique sur la question du développement institutionnel de l'approche interdisciplinaire des questions des politiques internationales et du développement.

4.1.2. Processus décisionnels

Standard 1.02

Les processus, les compétences et les responsabilités décisionnels sont déterminés. Le personnel scientifique est impliqué dans les processus décisionnels qui concernent l'enseignement et la recherche. Les étudiants et les étudiantes sont impliqués dans les processus décisionnels qui concernent la formation et peuvent faire valoir leur opinion.

Du point de vue structurel, l'Institut dispose de deux directions académiques, l'une pour les études de master et l'autre pour celles de doctorat ; cette dernière est gérée par deux responsables, provenant de chacun des deux anciens instituts. En outre, chacune des six unités académiques compte un ou une responsable. Ces directeurs et responsables, aidés des assistants et assistantes administratifs des programmes, rédigent les plans d'études, gèrent les questions estudiantines (changements d'orientation, substitutions de cours, programmes d'échange...) et contrôlent le respect des délais et procédures inscrits dans les bases réglementaires.

L'Institut dispose de textes couvrant l'ensemble des processus de prise de décision nécessaires à son fonctionnement

- Statuts et Règlement intérieur de la Fondation
- Règlement d'organisation
- Règlement du personnel de l'enseignement et de la recherche
- Règlement du personnel administratif et technique
- Règlement interne

Le rapport d'auto-évaluation mentionne que « Les étudiants sont organisés en association autonome dont les statuts doivent être reconnus par l'Institut pour que l'Association puisse bénéficier de son appui. Ils sont représentés au sein du Comité d'Institut et sont consultés régulièrement par la direction et les responsables de programmes de formation. »

- *Le groupe d'expertise considère que les deux premiers éléments de ce standard sont atteints ou en voie d'être atteints. Concernant l'implication du corps étudiant, le standard n'est pour le moment que partiellement atteint.*
- *Il considère que l'ensemble des règlements a été réalisé dans un temps très court et heureusement de façon assez précoce dans le processus de fusion. Même s'il apportait à chacune des anciennes institutions des changements non négligeables, il constituait un socle primordial pour pouvoir aborder efficacement les autres chantiers.*

Ce qui manque encore concerne le degré d'implication formelle du corps étudiant dans les processus décisionnels ; le groupe considère cependant, sur la base des déclarations d'intention de la direction, que l'on peut raisonnablement s'attendre à ce que les premiers correctifs soient réalisés au cours du premier semestre de 2009 et que le standard soit atteint avant la fin de 2009.

Le groupe d'expertise n'a pas pu apprécier pleinement jusqu'à quel point les propositions des étudiants et étudiantes par exemple suite à leurs évaluations de l'enseignement sont suivies d'effets. Il rappelle que, tant au niveau national que européen, l'implication des étudiants et étudiantes dans les processus et les organes décisionnels des hautes écoles, explicitement soutenue dans le cadre de la Déclaration de Bologne, a amené les universités suisses à intégrer le corps étudiant dans les diverses instances décisionnelles facultaires et universitaires. Dans ce contexte, le groupe d'expertise veut souligner d'emblée que, à côté de processus d'évaluation existants et de possibilités nombreuses de contacts informels, la participation officielle des étudiants et étudiantes aux processus décisionnels est à ce jour insuffisante, d'autant plus qu'il s'agit d'une population étudiante de 2^{ème} et 3^{ème} cycle, issue de pays et cultures académiques très variées, qui donc pourrait enrichir les réflexions de l'Institut en tout ce qui concerne l'enseignement et la formation.

Il recommande donc que l'Institut remédie à cette situation dans le courant de l'année 2009, le plus tôt étant le mieux. Ainsi par exemple, on devrait envisager que des représentants et représentantes du corps étudiant siègent au comité académique pour pouvoir intervenir directement dans les plans d'études et à titre au moins consultatif dans les collèges des professeurs et des enseignants. Il rappelle aussi que dans les universités de Genève et Lausanne notamment le corps étudiant est représenté dans les instances délibératives comparables au Conseil de Fondation de l'IHEID (Assemblée ou Conseil de l'université).

Ainsi l'Institut devra-t-il aussi formaliser le suivi des propositions faites par les étudiants et étudiantes. Le groupe d'expertise considère aussi que les assistants et assistantes, au croisement entre corps étudiant et corps enseignant, devraient participer aux processus décisionnels qui concernent tant la recherche que l'enseignement, en particulier en lien avec l'association nouvellement créée pour les représenter et soutenue par l'Institut.

4.1.3 Ressources

Standard 1.03

L'institution dispose du personnel, des structures ainsi que des ressources financières et matérielles lui permettant de réaliser ses objectifs en fonction de son plan stratégique

L'Institut bénéficiait à sa création des acquis des deux Instituts préexistants, tant au niveau du personnel que des locaux. Ceux-ci lui permettent de réaliser immédiatement et sans interruption la plupart de ses objectifs, très clairement ceux de la continuité des programmes de formation et de recherche, du personnel académique et administratif et technique, ainsi que des étudiants et étudiantes.

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard est atteint.*
- *Il souligne que le dynamisme insufflé a aussi permis de tirer profit de la fusion pour ouvrir en même temps des chantiers nécessaires à la réalisation progressive des nouveaux objectifs.*
La dispersion historique sur 4 sites ne facilitait certainement pas la création d'un nouvel Institut, au sens d'une nouvelle culture institutionnelle débouchant sur une nouvelle identité. Malgré ce handicap, les contacts se sont multipliés à tous les niveaux. Ils ne feront que se renforcer et la perspective de création d'un nouvel immeuble dans quelques années va dans le même sens.

4.1.4 Financement

Standard 1.04

La provenance du financement et ses conditions sont transparentes et ne restreignent pas l'indépendance décisionnelle de l'institution en matière d'enseignement et de recherche

L'Institut dispose de ressources financières et matérielles dont l'enveloppe, la provenance et les conditions d'utilisation sont fixées dans la Convention d'objectifs.

Un organe de révision externe et indépendant de la Fondation est désigné par le Conseil de fondation ; l'acquisition de ressources supplémentaires hors subventions doit être acceptée par la direction ou le Conseil de fondation.

L'indépendance de l'institution en matière d'enseignement et de recherche est ainsi préservée. Ces ressources doivent permettre à l'Institut de réaliser ses objectifs pour la période 2008-2011.

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard est atteint.*

4.1.5 Assurance qualité

Standard 1.05

L'institution dispose d'un système d'assurance qualité.

A ce jour, l'Institut ne dispose pas encore du système d'assurance qualité interne et externe prévu par la Convention d'objectifs. Toutefois, différentes composantes de ce futur système sont déjà en place (l'enseignement, la gestion des ressources humaines, la recherche

institutionnelle). Encore faudra-t-il que l'institut utilise de façon explicite et transparente les conclusions des analyses de résultats.

L'IHEID a engagé une personne compétente dans le domaine, qui a contribué à ce développement.

La mise en place complète d'un système qualité effectif est un objectif à remplir au cours de l'année 2009, afin de disposer d'un instrument de pilotage des activités de l'Institut.

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard devrait être atteint au cours de l'année 2009.*
- *Il recommande de donner une position plus importante dans la vie institutionnelle au système qualité et à sa responsable, par exemple dans sa participation à différents comités académiques. (voir aussi standard de qualité dans les filières 4.2.2)*

4.1.6 Égalité des chances

Standard 1.06

L'institution a mis en place une commission chargée des questions d'égalité ou assure l'accès à une telle commission.

L'Institut ne dispose pas de sa propre commission chargée des questions d'égalité, ce qu'il justifie par sa taille modeste.

La Convention d'objectifs stipule toutefois que l'Institut "encourage l'égalité des chances et forme la relève scientifique. Il a pour objectif d'augmenter à 30% au moins la part des femmes dans les nouveaux engagements à tous les niveaux de la carrière académique".

Sur le personnel d'enseignement et de recherche, il y a 52 hommes et 12 femmes.

Sur les 27 enseignants invités, il y a 21 hommes et 6 femmes.

Sur les 44 assistants doctorants, il y a 25 hommes et 19 femmes.

Si l'on additionne ces catégories, on a un peu plus de 27% de femmes et un peu moins de 73% d'hommes.

Pour compenser la sous-représentation des femmes dans le personnel scientifique, il y a aussi une volonté de recruter des femmes en appliquant les mêmes critères de qualité.

Depuis la création de l'Institut, un nouveau poste au rang de professeur a été créé et il a été attribué à une femme. Trois des quatre postes repourvus l'ont été au rang de professeur et par des hommes et un l'a été au rang de professeur assistant et par une femme.

L'institut fait état de ce que les questions de genre font l'objet de diverses activités d'enseignement, de recherche, de formation continue, d'expertise (Pôle genre et développement), récemment renforcées par la nomination d'une femme au rang de professeur en études genre.

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard n'est que partiellement atteint mais qu'il devrait être atteint au cours des quelques années à venir.*
- *Il est sensible aux efforts entrepris dans ce domaine et admet que toute politique visant à atteindre immédiatement l'objectif de 30% mènerait à des situations injustes pour le personnel existant et donc probablement néfastes au développement de l'IHEID et même d'une véritable égalité. Dans le même temps cependant il suggère que l'Institut documente régulièrement les progrès faits pour mettre en œuvre sa politique*

institutionnelle et aussi établit des contacts avec différents organismes et programmes menés dans ce domaine dans les universités et fonds de recherche suisses. (voir aussi les standards concernant le personnel scientifique 4.4.3. et le corps étudiant 4.6.3.).

4.2. Offre d'études

4.2.1. Eventail de programmes

Standard 2.01

L'institution offre des enseignements conduisant à l'obtention de diplômes académiques ou professionnels avec des objectifs de formation déterminés. Ils s'intègrent dans l'offre de formation universitaire existante ou la complètent de façon judicieuse.

L'Institut offre des programmes de master et de doctorat et subsidiairement des programmes de formation continue.

Masters et doctorats

L'Institut offre des programmes de master et de doctorat dont les modalités sont réglementées dans le Règlement des études de master et le Règlement des études de doctorat, chacun accompagné de Directives internes.

Trois titres de master de 120 crédits ECTS (*European Credit Transfer and Accumulation System*) chacun sont proposés ; ils recouvrent six programmes d'études :

- Master en affaires internationales / *Master of Arts in International Affairs*
- Master en études du développement / *Master of Arts in Development Studies*
- Master en études internationales / *Master of Arts in International Studies*, avec spécialisation en
 - o droit international,
 - o économie internationale,
 - o histoire et politique internationales,
 - o science politique.

Deux doctorats recouvrent cinq programmes d'études :

- un doctorat interdisciplinaire en études du développement
- un doctorat en études internationales avec spécialisation en
 - o droit international,
 - o économie internationale,
 - o histoire et politique internationales,
 - o science politique.

Il est envisagé de formaliser l'existence de quatre masters et quatre doctorats disciplinaires distincts au lieu du master et du doctorat en études internationales.

En complément de son offre de formation académique, l'Institut entend développer les possibilités pour les étudiants et étudiantes d'acquérir des compétences et une expérience de travail utiles à leur avenir professionnel. A cet effet, l'Institut veut profiter de sa place au cœur de la Genève internationale pour proposer des rencontres avec des intervenants d'envergure internationale et des stages dans les Organisations Internationales. Pour cela, le service Carrière & emplois a été -et devra être ultérieurement – développé.

L'étude des relations internationales ou du développement au sein d'un même institut, le choix d'une formation interdisciplinaire ou avec spécialisation, tant au niveau du master que du doctorat, sont innovateurs aux niveaux suisse et européen.

Un autre atout majeur des programmes de l'Institut est le bilinguisme anglais/français des enseignements, donnés dans l'une ou l'autre langue selon le choix de l'enseignant ou enseignante.

Les programmes d'études postgrade de l'Institut complètent l'offre universitaire existante en Suisse en permettant aux étudiants et étudiantes soit d'approfondir (formations disciplinaires) soit d'élargir (formations interdisciplinaires) leur cursus antérieur.

La formation continue propose divers programmes aux professionnels et professionnelles:

- des programmes diplômants (*Executive Master in International Negotiation and Policy-Making* et *International Master of Advanced Studies in Development Studies-IMAS*),
- des programmes courts : Finance et management au service du développement (en français) ; *Global Health Diplomacy* (en anglais) ; *Economic, Social and Cultural Rights* (en anglais) ; *Environmental Diplomacy* (en anglais) ;
- des programmes d'été : *International Affairs and Multilateral Governance* et *WTO, International Trade and Development* ;
- des formations sur mesure pour différents types d'organisations.

Programmes conjoints avec l'Université de Genève :

- Master pluridisciplinaire
- Master en études asiatiques
- *Masters of Advanced Studies* (post-master)
 - *Master of Advanced Studies* en droit international humanitaire dans le cadre de l'Académie de droit international humanitaire
 - *Master of Advanced Studies in International Dispute Settlement*
 - *Master of Advanced Studies* en action humanitaire.

➤ *Le groupe d'expertise considère que ce standard est atteint.*

➤ *Il considère que l'IHEID offre une concentration d'options autour d'une masse critique de personnel dans un environnement international.*

Le groupe d'expertise n'a pas du tout été convaincu par l'idée de « rediscipliniser » les Masters et les Doctorats. Il recommande de bien peser le pour et le contre et le timing en raison de l'impact probablement négatif sur l'effort actuel de développement toujours laborieux d'une véritable interdisciplinarité.

A cet égard il a été frappé d'avoir entendu très souvent utiliser par le corps enseignant les termes « pluridisciplinarité » et « interdisciplinarité » indistinctement comme si les différences essentielles entre eux n'étaient pas intégrées. Même s'il reconnaît que la pluridisciplinarité est un premier pas indispensable, la juxtaposition pure et simple de disciplines différentes ne crée pas nécessairement le terrain propice pour des approches véritablement interdisciplinaires produisant les conclusions intégrées propices à influencer les décisions politiques.

L'environnement international rare a paru au groupe d'expertise probablement sous-exploité ; comme les organisations internationales intergouvernementales sont souvent ambivalentes vis-à-vis de partenariats locaux, cela impose de définir sur le long terme une approche stratégique originale.

Le groupe a pu constater que la politique de bilinguisme affichée par l'IHEID est effective dans la pratique : au cours des entretiens que ce soit avec le corps enseignant ou étudiant, le passage d'une langue à l'autre a été constant et naturel.

4.2.2. Assurance qualité

Standard filière 2.03

Les filières d'études font l'objet de mesures d'assurance qualité. L'institution utilise les résultats afin d'adapter périodiquement l'offre d'études.

Depuis la création de l'Institut, les procédures administratives liées notamment au corps étudiant ont été revues avec l'introduction du système d'information « Campus » qui permet une gestion informatisée du parcours individuel.

L'admission sélective des étudiants et étudiantes se fait sur la base d'une série de conditions publiées, le système "Campus" devant ultérieurement permettre de suivre l'évolution de la composition et des résultats du corps étudiant en fonction des objectifs institutionnels et de formation de l'Institut.

Il y a eu au cours de 2008 une homogénéisation de l'ensemble des règlements d'études, Masters et Doctorats.

Les questionnaires d'évaluation de l'enseignement, améliorés et harmonisés, font actuellement l'objet d'une refonte complète.

Un programme de formation pédagogique des assistants et assistantes a été institué et a touché 16 personnes en 2008.

Le programme de doctorat de HEI et le programme IMAS de l'IUED ont fait l'objet respectivement d'une enquête et d'une évaluation en 2007. Les deux évaluations ont recueilli les avis de personnes ayant fréquenté ces parcours de formation sur les objectifs et fonctionnement des programmes et sur les relations entre l'obtention du diplôme et l'emploi. Les enquêtes menées en 2007 sur le programme de doctorat en études internationales et sur le programme IMAS sont aujourd'hui utilisées pour mieux définir les objectifs des programmes, en améliorer la qualité et mieux définir leur positionnement par rapport aux autres programmes offerts par l'Institut. En ce qui concerne plus particulièrement l'IMAS, les réponses des employeurs des participants et participantes au programme ont permis d'améliorer la période de travail de terrain au profit de tout le monde.

Une évaluation des programmes de doctorat est prévue pour apprécier la qualité de l'encadrement des doctorants et doctorantes, et notamment la pertinence des liens entre sujets et capacités internes disciplinaires, thématiques et en compétences transversales.

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard est en voie d'être atteint.*
- *Il recommande que l'IHEID systématise davantage de façon explicite et transparente les processus de suivi des conclusions des analyses de résultats, notamment ceux des évaluations des enseignements par le corps étudiant.*

4.2.3. Plans d'études

Standard filière 3.01

La filière d'études dispose d'un plan d'études structuré correspondant à une mise en œuvre coordonnée de la déclaration de Bologne dans les universités suisses.

Standard 3.02

L'offre d'études couvre les aspects principaux de la discipline. Elle permet l'acquisition de méthodes de travail scientifiques et garantit l'intégration de connaissances scientifiques. Les méthodes d'enseignement et d'évaluation sont définies en fonction des objectifs de formation

Les plans d'études des masters comprennent des enseignements obligatoires, des enseignements à option et la rédaction d'un mémoire de 30 crédits ECTS.

Le master en affaires internationales, avec son approche plus professionnalisante, propose, en plus d'une gamme de cours obligatoires et à option, des ateliers pratiques et la possibilité d'effectuer un stage d'une durée de quatre semaines à la place d'un cours à option. Le master en études internationales permet aux étudiants et étudiantes de se spécialiser dans une des quatre spécialisations tout en suivant quelques cours dans les autres spécialisations.

Les programmes de doctorat comprennent des enseignements et la rédaction d'une thèse. La première année exige le suivi de quelques enseignements. Le nombre de crédits requis varie entre 12 et 24 en fonction de la spécialisation choisie. Ensuite il faut soutenir un mémoire préliminaire de thèse avant la fin du troisième semestre. Le dépôt de la thèse et sa soutenance doivent avoir lieu avant la fin du huitième semestre.

Les programmes de formation continue diplômants (qui ne rentrent pas formellement dans le cadre de la Déclaration de Bologne) IMAS et *Executive Master in International Negotiation and Policy-Making* comprennent des enseignements obligatoires, des examens par module et la rédaction d'un mémoire final. Les programmes de formation continue non diplômants permettent l'obtention de crédits dans le cas des programmes d'été et d'une attestation de participation dans le cas des formations courtes.

Crédits ECTS

Les enseignements durent généralement deux périodes successives de 45 minutes et donnent droit à 6 crédits ECTS. Chaque semestre équivaut à 30 crédits, conformément aux directives ECTS en la matière. Ainsi, les plans d'études comptent en moyenne cinq enseignements par semaine. Le reste du temps, soit entre 120 et 150 heures par enseignement et par semestre, est consacré au travail personnel. Cela comprend les modalités d'évaluation propres à chaque enseignement : rédaction de travaux écrits et fiches de lecture, préparation d'exposés oraux et préparation d'examens.

- *Le groupe d'expertise considère que ces standards sont atteints.*

4.2.4. Modalités d'évaluation et de décernement des diplômes

2.03

L'institution a défini les conditions pour l'obtention des attestations et des diplômes académiques. Elle veille au respect de ces conditions

L'Institut a opté pour l'abandon des sessions d'examens entre les semestres au profit des contrôles en cours et/ou fin de semestre qui permettent une évaluation formative et sommative. Les réponses peuvent être données indifféremment en français ou en anglais, conformément à la politique bilingue de l'Institut.

Les étudiants sont informés par écrit de la note qui a été attribuée à leur prestation. Chaque étudiant et étudiante a la possibilité de prendre contact avec les responsables de l'enseignement pour recevoir une appréciation orale du travail individuel et comprendre ses faiblesses, le cas échéant. Les méthodes d'évaluation de l'apprentissage des étudiants sont au libre choix de l'enseignant ou enseignante afin de correspondre au mieux aux objectifs fixés pour l'enseignement en question. La tendance généralement suivie est que la méthode d'évaluation des cours est le test et celle des séminaires un travail écrit doublé d'un exposé oral.

En ce qui concerne les diplômes plus particulièrement, la Convention stipule que l'immatriculation des étudiants et étudiantes est faite à l'Université de Genève mais que les diplômes sont délivrés par l'Institut et automatiquement reconnus par l'Université.

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard est atteint.*

4.2.5. Programmes d'échanges

Standard filière 2.02

L'institution participe aux échanges nationaux et internationaux d'étudiants, d'enseignants et de personnel scientifique

Des accords d'échanges avec d'autres universités ou instituts permettent à un petit nombre d'étudiants et étudiantes de passer un semestre dans une institution partenaire pour y obtenir des crédits ou y poursuivre des recherches.

Pour l'année 2007-2008, huit personnes sont parties en échanges ; et l'Institut en a accueillies neuf.

L'Institut a comme objectif de développer la mobilité enseignante au travers des réseaux dont il fait partie.

Au niveau du corps enseignant, des accords existent avec des institutions partenaires, comme l'accord triangulaire avec Harvard et l'Université de Genève ou l'*Europeaum*. En ce qui concerne les relations Nord-Sud, le programme IMAS permet à des personnes qui enseignent à l'Institut de travailler en équipe avec des collègues d'Afrique de l'Ouest (à Bamako), d'Asie du Sud-est (à Hanoï) et d'Amérique andine (à Lima) tandis que des enseignants et enseignantes de ces régions viennent à Genève pour quelques semaines.

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard est atteint.*
- *Il soutient particulièrement l'idée de concentrer les efforts au sein de partenariats inter-institutions de façon à constituer des masses critiques d'échanges autant pour le corps enseignant que pour le corps étudiant, ce qui tend à rendre ces accords plus stables et efficaces.*
Il recommande cependant que l'IHEID augmente considérablement les possibilités pour les étudiants et étudiantes de Masters et de Doctorats d'effectuer des échanges, fussent-ils de courte durée, vu l'importance d'une exposition à d'autres milieux nationaux.

4.2.6. Suivi

Standard 2.04

L'institution exploite les informations collectées périodiquement auprès de ses diplômés et de ses diplômées.

L'IUED avait mis en place dès 1995, avec l'appui de la DDC un programme de suivi des personnes y ayant accompli leur formation. 1000 fiches tenues à jour ont été versées, comme celles des anciens étudiants et des anciennes étudiantes de HEI, dans le fichier de la nouvelle Association des alumni des deux instituts, fondée au début 2008 en parallèle avec la création de l'IHEID, à partir de la fusion des associations des deux instituts.

Cette association, basée à l'Institut, a une convention approuvée par le directeur de l'Institut et le Comité de l'Association. L'Association a, parmi ses buts, ceux de faciliter l'insertion professionnelle des personnes nouvellement diplômées et la réinsertion d'anciens et anciennes en quête d'emploi ainsi que de participer à la mise à jour du répertoire.

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard est atteint.*
- *Il recommande que l'IHEID, direction, corps enseignant et étudiant, investissent dans cette association et tirent le meilleur parti de ce lien vivant potentiellement si important entre l'Institut et le monde*

4.3. La recherche

3.01

Les activités actuelles de recherche de l'institution concordent avec son plan stratégique et correspondent aux standards internationaux.

3.02

L'institution garantit l'intégration des connaissances scientifiques actuelles dans la formation.

Si la recherche individuelle est facilitée, l'Institut s'est également donné comme objectif de développer une politique de recherche institutionnelle autour de centres et programmes de recherche reflétant des priorités thématiques institutionnelles et des préoccupations de recherche stratégique liées aux politiques internationales et au développement.

La Convention d'objectifs a retenu les thèmes suivants : Conflits, paix et développement ; Commerce international et intégration ; Migrations globales ; Politiques internationales de la santé ; Politiques internationales de l'environnement.

Suite à un appel d'offres interne les propositions de création de centres autour des deux premiers thèmes et de programmes autour des deux suivants ont été retenues par le Conseil de fondation. A ces quatre structures s'ajoute un Centre d'Etudes asiatiques dont l'activité devrait être formellement approuvée par le Conseil de fondation en décembre 2008. Ces structures internes visent plusieurs objectifs :

- Concrétiser l'approche interdisciplinaire en relation avec l'excellence disciplinaire ;
- Alimenter l'enseignement avec du matériel pertinent et récent ;
- Organiser des sessions de formation continue universitaire et professionnelle ;
- Articuler les thèmes retenus avec les champs d'activité des principales Organisations Internationales de Genève ;
- Permettre la constitution de masses critiques en termes de production scientifique (personnes engagées dans des recherches ou des thèses doctorales) ;
- Permettre au personnel scientifique démontrant des compétences de gestion scientifique, financière et d'équipe d'exprimer sa créativité tout en profitant d'un système de reconnaissance interne de leur investissement ;
- Mobiliser des ressources financières complémentaires à celles fournies par l'Institut, afin d'assurer une partie d'autofinancement des activités et de contribuer au budget de l'Institut ;

- Contribuer aux objectifs d'animation que se fixe l'Institut par l'organisation de débats, colloques, forum ;
- Renforcer autour des thèmes retenus les réseaux internationaux de l'Institut.

Les deux précédents instituts avaient chacun une activité de production de différentes publications. Les priorités dans ce domaine viennent d'être redéfinies en relation en particulier avec le virage devant être pris en matière d'utilisation des supports informatiques. De meilleures articulations entre les publications, la documentation en ligne, la bibliothèque et les archives seront développées en 2009, en relation avec la conception du *Knowledge Centre* faisant partie du « Campus de la Paix » mis en place en 2011.

La recherche à l'Institut fait partie intégrante du cahier des charges du corps professoral, de même que le lien avec l'enseignement; suivant les niveaux d'études, il s'agira davantage de recherche appliquée ou d'expertise spécialisée ou d'association à des équipes de recherche. L'Institut vise à accorder à l'ensemble des doctorants et doctorantes une bourse d'étude, financée sur son budget propre ou sur des fonds externes, ou à les impliquer dans des activités rémunérées internes (y compris des postes d'assistant d'enseignement ou de recherche).

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard est atteint.*
- *La création de ces centres représente un défi qui comporte son lot de difficultés dont l'Institut est pleinement conscient mais qui est aussi une condition quasi nécessaire pour répondre à l'ambition affichée de rayonnement, d'originalité et d'interdisciplinarité. Elle permet notamment de créer des masses critiques de personnes impliquées dans des thèses doctorales ou post-doctorales, ainsi que de responsables de recherches confirmés. Le groupe recommande de poursuivre l'appui technique à la soumission de projets de recherches ainsi qu'à la coordination interne, facteurs de succès à long terme importants et trop souvent négligés.*

4.4. Personnel scientifique

4.4.1. Gestion du personnel

Standards institutionnels

Standard 4.01

Les procédures de sélection, de nomination et de promotion du personnel scientifique sont réglementées et communiquées publiquement. En ce qui concerne le corps enseignant, tant les compétences didactiques que les qualifications scientifiques sont prises en compte.

Standard de filières 4.01

L'enseignement est dispensé par un corps enseignant compétent du point de vue didactique et qualifié scientifiquement.

Le personnel scientifique se compose aujourd'hui de 73 postes d'enseignement (non compris les postes d'assistantat), dont 46 chaires professorales. Il y a 27 personnes engagées en tant que professeures invitées.

Les statuts de « professeur associé » et de « professeur invité » permettent de garantir une ouverture rapide à des courants de pensée et de pratique innovants pouvant être ainsi testés.

Les règlements qui précisent les procédures de nomination et de promotion du corps professoral ainsi que d'engagement des collaborateurs et collaboratrices de l'enseignement et de la recherche sont remis avec le contrat de travail aux personnes nouvellement engagées.

La sélection des candidatures à un poste au rang professoral se fait selon les critères suivants, adoptés par le Collège des professeurs (en date du 25.09.2007) :

- Qualité du dossier académique (recherche et expérience de l'enseignement) et compétence disciplinaire reconnue;
- Capacité de dialogue et de coopération interdisciplinaire;
- Étendue du réseau international, capacité à mobiliser des fonds et gérer de la recherche en équipe.

Le Règlement du personnel d'enseignement et de recherche offre de nombreuses possibilités de flexibilité interne et externe pour sa gestion (renouvellement, promotion; professeurs associés et invités, assistantat d'enseignement ou de recherche).

La qualité pédagogique des candidatures de la liste restreinte est évaluée sur la base des lettres de recommandation, des évaluations des enseignements par les étudiants et étudiantes et lors de leur conférence probatoire devant la commission de nomination. Une commission consultative d'étudiants et étudiantes dans une phase avancée de leur formation fait partie du processus de nomination et rend un rapport portant notamment sur les capacités pédagogiques des candidats et candidates.

Les qualifications scientifiques et les compétences didactiques et pédagogiques du corps professoral sont évaluées lors du renouvellement de chaque contrat (après 4 ans ou 7 ans) sur la base d'un rapport d'activité complété par un CV et une liste des publications. Les évaluations des enseignements faites par les étudiants et étudiantes font partie du dossier de renouvellement.

- *Le groupe d'expertise considère que ces standards sont atteints.*
- *Il recommande que l'institut mette en place un processus d'évaluation des charges du personnel scientifique, y compris des assistants et assistantes (pour ces derniers en collaboration avec la nouvelle association des assistants et assistantes).*

4.4.2. Formation continue et perfectionnement

Standard 4.02

L'institution régit la formation continue et le perfectionnement du personnel scientifique sur les plans didactique et professionnel.

Sur le plan professionnel scientifique, la participation à des colloques ou congrès n'est pas réglementée car faisant partie intrinsèquement de tout cahier des charges. Par contre, le congé scientifique du corps professoral peut être accordé plus tôt que tous les 6 ans, en fonction de l'implication de la personne dans la gestion institutionnelle (centres de recherche, direction de programmes...).

En ce qui concerne la formation continue relative aux compétences d'enseignement, les enseignants et enseignantes disposent des ateliers de formation à l'enseignement universitaire dispensé par le Réseau romand de conseil, formation et évaluation. La chargée de mission à la qualité de l'enseignement offre sur demande un service de conseil en matière d'enseignement. Une initiation à l'enseignement universitaire de trois jours est offerte régulièrement aux assistants et assistantes de l'Institut. Donnée deux fois depuis la création de l'Institut, cette formation a été suivie par 16 personnes, sur les 45 postes d'assistantat que compte l'Institut, et a rencontré un vif succès d'après l'enquête de satisfaction. Par ailleurs, il est prévu d'inscrire la participation à de telles formations à l'enseignement dans le cahier des charges des assistants et assistantes

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard est atteint.*
- *Il recommande que l'IHEID prévoit une assistance pédagogique pour le corps enseignant lors des réajustements découlant éventuellement des évaluations des enseignements par les étudiants, ou dans le cadre de la poursuite de l'implantation du processus de Bologne (définition des « learning outcomes », de la modularisation des enseignements, etc.).*

4.4.3. Relève, stabilité, mobilité du personnel enseignant

Standard 4.03

L'institution conduit une politique durable de la relève.

Standard 4.04

L'institution assure l'accès à un service de conseil en plans de carrière

Compte tenu de la pyramide des âges des professeurs et professeures, un des objectifs figurant dans la Convention d'objectifs est de favoriser la relève en engageant 30% des nouvelles personnes en tant que professeures assistantes (*tenure track*).

La direction a engagé un processus de gestion de cette situation, qui se fait de manière ad hoc, la taille de l'Institut étant trop petite pour justifier un service de plan de carrière.

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard est en voie d'être atteint et devrait l'être complètement dans les quelques années à venir.*
- *Il attire l'attention sur le risque que la politique de recrutement volontairement internationale, ce qui est justifié, semble quasi exclure le recrutement interne, ce qui serait, si c'était le cas, excessif et inapproprié.*

4.5. Personnel administratif et technique

4.5.1. Recrutement et promotion

Standards institutionnels

5.01

Les procédures de sélection et de promotion du personnel administratif et technique sont réglementées et communiquées ouvertement.

Le Personnel administratif et technique compte 92 collaborateurs et collaboratrices pour 80 postes équivalent plein temps, répartis dans les structures suivantes : service des étudiants, services généraux, bibliothèque, comptabilité, informatique, publications, ressources humaines, formation continue, carrière et emplois et administration générale.

La fusion des deux instituts a créé une situation complexe venant du souci de la direction de rationaliser le fonctionnement du nouvel Institut, tout en tenant compte des situations spécifiques du personnel dans les anciens instituts.

Une nouvelle culture administrative est en train de se mettre en place à un rythme soutenu, appuyée par des séminaires d'accompagnement au changement pour l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices ainsi que par des séminaires de management pour les personnes ayant des responsabilités d'encadrement.

La stabilisation du fonctionnement administratif est une condition du succès de la mise en place du nouvel Institut. Si cette stabilisation progresse à des rythmes variables selon les services, il est essentiel qu'elle soit en phase avec la mise en place des changements académiques afin de garder la cohérence du projet global.

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard est atteint.*

4.5.2. Formation continue et perfectionnement

5.02

L'institution garantit la formation continue et le perfectionnement du personnel administratif et technique.

Différentes activités de formation continue ont été demandées ou proposées en liaison avec les changements des structures académiques et administratives, du système informatique et des besoins nouveaux (techniques et procédures de recrutement, de promotion, d'évaluation en vue de la mise en place d'un système qualité administrative).

Les formations proposées en 2008 sont les suivantes :

Formations de développement des compétences

- Anglais (32 personnes)
- Informatique (9 personnes)
- Communication (1 personne)
- Motivation et adaptation aux changements (26 personnes)

Formations diplômantes

- Ressources humaines (2 personnes)

Formation Management

- « Comment encadrer et motiver son personnel » (12 personnes, soit toutes les personnes ayant des responsabilités d'encadrement).

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard est atteint.*

4.6. Le corps étudiant

4.6.1 Effectifs

Pour l'année 2007-08, l'Institut comptait 795 étudiants et étudiantes de master et de doctorat ; pour 2008-09, ce nombre est de 774.

Le tableau ci-dessous indique, pour 2008-2009, le nombre de candidatures admises) et le nombre total d'inscriptions pour l'année 2008-2009.

Tableau 1 : Effectifs étudiants de masters et doctorats en 2008-2009

	Admissions en oct. 2008	Total des effectifs étudiants
Masters		489
- MAI	60 (23 ¹)	95
- MDEV	64 (22 ¹)	204
- MEI	103 (28 ¹)	190
o Droit international	38	73
o Economie internationale	20	33
o Histoire et politique internationales	27	49
o Science politique	18	35
Doctorats		285
- DODEV	17 (3 ¹)	63
- DOEI	56 (16 ¹)	129
o Droit international	26	50
o Economie internationale	9	30
o Histoire et politique internationale	12	26
o Science politique	9	23
- DORI ²	--	93

(1) Nombre de personnes bénéficiaires d'une bourse

(2) Le doctorat en relations internationales a été remplacé en 2006 par le DOEI.

Candidatures : pour la rentrée 2008, 952 candidatures ont été déposées en master et 169 externes en doctorat. Le taux d'acceptation est donc de 38% pour les masters et de 34% pour les doctorats.

Tableau 2: Effectifs étudiants en formation continue dès janvier 08

	Janvier – octobre 08	Rentrée d'octobre 08
Formation continue		
- Programmes diplômants		
o IMAS	83 (2 volées)	43 (une volée)
o Executive Master INP (1 ^{ère} volée)	--	14
- Programmes courts (4)	80	n/d*
- Programmes d'été (2)	103	n/d*

* Les inscriptions pour les programmes courts et d'été 08-09 sont en cours

4.6.2. Procédure d'admission

Standards institutionnels

6.01

Les conditions et les procédures d'admission dans les filières d'études de l'institution sont déclarées et fondées.

Les trois masters de l'Institut sont des masters dits spécialisés selon les Directives de Bologne (CUS, 2003) de par la sélection à l'entrée, les exigences linguistiques de l'Institut et le fait que l'Institut ne délivre pas de *bachelors*.

La procédure d'admission de l'Institut peut se faire en ligne ainsi que par un formulaire papier. Les personnes ayant utilisé le formulaire de candidature en ligne peuvent suivre l'évolution du

statut de leur dossier. Les conditions générales requises pour postuler, comme le niveau de langue exigé en anglais et en français, les titres antérieurs requis ou les documents à fournir sont clairement indiqués sur le site internet. L'admission se fait sur dossier, en fonction des résultats académiques antérieurs, des compétences linguistiques (maîtrise de l'anglais, connaissance au moins passive du français, avec possibilité de dérogation), du potentiel de l'étudiant ou de l'étudiante (selon les lettres de recommandation) et, pour les demandes de bourses de la DDC, de la provenance géographique. Les conditions sont spécifiées dans le Règlement des masters et celui des doctorats ainsi que dans des directives internes. Tous ces documents sont publiés sur le site internet.

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard est atteint.*

4.6.3. Population étudiante

6.02

L'égalité des chances entre hommes et femmes est réalisée.

Le corps étudiant compte près de deux-tiers de femmes et un tiers d'hommes. La tendance est à la féminisation de la population étudiante, notamment dans les études du développement.

Tableau 3. Répartition hommes/femmes

Programme	Femmes	Hommes
Masters	61%	39%
Doctorats	53%	47%

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard est atteint.*
- *Il note que, du fait de la composition de sa population étudiante à l'Institut, l'égalité des chances dans une perspective de genre ne semble pas poser problème. Toutefois, il reste un décalage entre cette répartition totale hommes/femmes et le fait de veiller à réaliser l'égalité. À côté des formes de collaboration que l'IHEID pourrait développer avec les structures existantes au plan fédéral pour l'égalité des chances (Programme fédéral, CODEFUHES, groupe de travail de la CRUS pour l'égalité des chances, ...), l'Institut pourrait proposer des formes de mentorat pour les doctorantes, et un service de conseil spécifiquement adressé aux étudiantes ainsi qu'à l'ensemble des personnes devant combiner études et engagements familiaux. Divers réseaux pour promouvoir l'égalité entre hommes et femmes en milieux académiques existent en Romandie (LIEGE, REGARD, ...), avec le but explicite d'aller au delà des limites de ressources des hautes écoles singulières,*

La population étudiante vient du monde entier. L'Institut favorise cette diversité de provenances qui est une des originalités de l'Institut et reflète le mouvement d'internationalisation de l'enseignement supérieur.

Le tableau suivant ne traduit qu'imparfaitement cette diversité puisqu'il se fonde sur la/une nationalité alors que l'Institut comprend un nombre non négligeable de double nationalité.

Tableau 4. Répartition des étudiants et étudiantes par provenance nationale (données 08-09)

	Suisse	Afrique	Amérique du nord	Amérique latine	Asie	Europe	Océanie	Total
Total par provenance	25%	12%	12%	11%	8%	31%	1%	100%
MAI	11%	2%	28%	4%	8%	46%	0%	100%
MDEV	38%	25%	3%	14%	5%	15%	0%	100%
MEI	22%	5%	16%	11%	8%	37%	1%	100%
DODEV	25%	17%	2%	6%	14%	35%	0%	100%
DOEI	16%	6%	14%	14%	10%	37%	3%	100%

4.6.4. Suivi et encadrement

6.03

L'institution observe la progression des étudiants et des étudiantes dans leur cursus ainsi que la durée des études.

6.04

Les taux d'encadrement doivent être garantis de sorte que les objectifs de formation de l'institution, respectivement des unités qui la composent, puissent être atteints.

6.05

L'institution veille à l'existence et au fonctionnement d'un service de conseil destiné aux étudiants, aux étudiantes et aux autres personnes intéressées. Elle prend des mesures afin de permettre aux étudiants et aux étudiantes de déterminer périodiquement leur situation dans leur cursus.

Le système d'information « *Campus* » permet d'obtenir des statistiques sur le parcours des étudiants et étudiantes, notamment sur la durée des études et les taux de succès.

Les processus et responsabilités sont définis dans les Règlements d'études (un pour les trois masters et un pour les deux doctorats). En outre, des directives internes pour les masters d'une part et les doctorats d'autre part fixent les modalités d'application des Règlements, notamment les procédures et délais applicables au corps étudiant et enseignant. Ces documents sont distribués à l'ensemble des étudiants et étudiantes et disponibles sur le site internet. Un « Guide de l'étudiant » donnant des informations pratiques, autant administratives qu'académiques, est remis en début d'année à toutes les personnes nouvellement inscrites. Les informations sont également disponibles sur le site Internet.

Outre les responsables de l'assistant de programme, le Service des étudiants comprend une réception, une personne chargée des programmes d'échange et des bourses, et un Service des admissions. L'ensemble de ces collaborateurs et collaboratrices sont à disposition des étudiants et étudiantes depuis la procédure d'admission jusqu'à la délivrance de leur diplôme. En outre, un conseiller académique s'occupe de tous les aspects du recrutement en participant aux salons et en conseillant les personnes intéressées à s'inscrire jusqu'à leur admission à l'Institut.

La taille de l'Institut permet un contact privilégié entre le corps enseignant et le corps étudiant. Les cours s'adressent généralement à une cinquantaine de personnes alors que les séminaires, modalité d'enseignement favorisée à l'Institut, regroupent une vingtaine d'étudiants et étudiantes. Le ratio étudiant / enseignant est de 12.4. Le ratio étudiant / assistant d'enseignement est de 17.3. De plus, le cahier des charges des enseignants et enseignantes, qui comprend quatre heures par semaine au lieu de six en général dans les universités suisses, permet de garantir un encadrement optimal des personnes en train de rédiger un mémoire ou une thèse de doctorat.

Le service Carrière & emploi destiné aux étudiants et étudiantes leur permet de participer à des ateliers et à un forum des professions. Il offre en outre des possibilités de stages et d'emplois

pendant et après leurs études et leur donne l'occasion de développer leur réseau de contacts tout au long de leurs études. Les prestations offertes sont les suivantes :

- Propositions de stages et d'emplois par voie électronique;
- Conseil personnalisé pour la recherche d'emploi;
- Présentation de parcours professionnels;
- Ateliers d'acquisition de compétences professionnelles;
- Offres de mentorat, en collaboration, notamment, avec le bureau des Alumni;
- Organisation de *Connexion*, le Forum annuel des professions d'une durée d'une semaine, avec ses ateliers, ses présentations en salle et ses stands, et participation à de nombreux salons à travers le monde.

Afin de permettre à ses étudiants et étudiantes de master et de doctorat de se consacrer pleinement à leurs études, l'Institut propose chaque année environ 150 bourses. Le financement de ces bourses est assuré par le budget de l'Institut, une partie de l'apport de la DDC à la mise en place de l'Institut entre 2008 et 2011 et des fonds provenant de différents organismes et fondations privés. Si les bailleurs de fonds externes à l'Institut posent un certain nombre de conditions pour l'utilisation de leur apport (en termes de lieux de résidence avant de venir à Genève – pays en voie de développement principalement), ces conditions ne font que s'ajouter à celles que l'Institut définit de manière autonome.

- *Le groupe d'expertise considère que ces standards sont atteints.*
- *Il relève que l'IHEID dispose de nombreux atouts dont la qualité moyenne élevée des étudiants et étudiantes du fait de la sélection, leur diversité géographique et culturelle, un nombre important de bourses et d'emplois académiques à temps partiel. Il prend note que l'Institut est conscient du suivi inégal des étudiants et étudiantes dans leur travail de mémoire ou de thèse ainsi que de l'offre insuffisante d'ateliers de compétences destinés à faciliter leur recherche d'emploi et la préparation à la vie professionnelle.*

Il rappelle, à propos des délais imposés pour l'accomplissement de la formation tant au niveau de master que de doctorat, l'incitation explicite de la CUS concernant la réalisation de modalités d'études à temps partiel, afin de permettre la combinaison des études avec les engagements professionnels ou familiaux,

Il recommande surtout que soit étendu le dialogue avec des représentants et représentantes du corps étudiant sur toutes ces questions, comme il a déjà recommandé de le faire pour les questions d'enseignement à proprement dit.

4.7. Infrastructures

Standard institutionnel 7.01

L'institution dispose d'infrastructures permettant la réalisation de ses objectifs à moyen et à long termes.

L'infrastructure actuelle de l'Institut lui permet d'assurer ses fonctions essentielles. Cependant, elle est mal adaptée et ne peut suffire à son développement en raison de la dispersion des sites et de l'insuffisance des surfaces.

Les autorités publiques ont abouti à la décision de soutenir financièrement la construction d'un bâtiment dont l'Institut sera le propriétaire et le maître d'ouvrage et qui lui permettra de regrouper ses activités d'enseignement et de recherche. Ce projet de construction est en cours et devrait être réalisé d'ici 2012. Parallèlement, l'Institut a entrepris de construire un bâtiment de logements pour ses étudiants et étudiantes.

Surfaces actuelles en m²

Auditoires	175
Locaux généraux (cafétéria / restaurant)	287
Bibliothèque	3'140
Salles de cours	918
Bureaux personnel académique	1'787
Locaux administratif et de fonctionnement	1'913
Divers	534
TOTAL net	8'754

Le parc informatique pour les étudiants et étudiantes compte 49 postes de travail répartis sur trois sites de l'Institut : Voie-Creuse (PC), Pavillon Rigot (PC) et Rothschild (Mac).

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard est atteint.*
- *Il est conscient des limites engendrées par la dispersion et l'étroitesse de certaines facilités mais ce handicap a été surmonté par les personnels, d'autant que les perspectives à moyen terme existent. Il recommande cependant un développement sans attendre des facilités informatiques pour le corps étudiant.*

4.8. **Coopération : Contacts nationaux et internationaux**

Standard 8.01

L'institution noue des contacts aux niveaux national et international. Elle promeut la collaboration avec d'autres institutions relevant du domaine des hautes écoles, avec les milieux professionnels et les acteurs concernés de la société.

De par la nature des domaines couverts à l'Institut, les coopérations nationales et surtout internationales font naturellement partie de ses objectifs. Ces coopérations couvrent, selon les partenaires concernés, l'une ou l'ensemble des activités de l'Institut (enseignement, formation, recherche, prestation de services) et concernent le corps enseignant et/ou étudiant.

Le développement de ces coopérations prend différentes formes, allant du ponctuel à des accords-cadres de longue durée et reflète les évolutions suivantes :

- Internationalisation des universités touchant le corps enseignant et étudiant ;
- Entrée, non encore finalisée, de l'enseignement supérieur dans l'Accord général sur le commerce des services (OMC) ;
- Développement de réseaux internationaux, Sud-Sud en particulier,
- Montée en puissance de sociétés et de régions passant du statut d'objet à celui de sujet dans le domaine des études internationales et du développement ;
- Mise en place programmée d'instruments et de structures de gouvernance globale faisant appel à un personnel spécifique aux plans nationaux et internationaux ;
- Avantages comparatifs de l'Institut (bilinguisme, localisation, approches interdisciplinaires et thématiques) à mettre en valeur pour attirer et proposer des activités en coopération.

La nature principalement internationale des accords existants en matière académique et scientifique est un apport essentiel dans la coopération de l'Institut avec des partenaires nationaux, ainsi qu'il en est dans le cas du RéSEI. Plus généralement, la place de l'Institut sera

renforcée au plan national par le développement de coopérations internationales démontrant ses capacités et originalités dans les domaines qu'il couvre.

L'appartenance de l'Institut à des associations telles que l'*European Association of Development Institutes*, l'*Association of Professional Schools of International Affairs*, l'Agence universitaire de la francophonie ou *Europaeum*, l'*Academic Council on the United Nations System* (ACUNS) contribue à la présence de l'Institut dans les milieux académiques et scientifiques internationaux.

Parallèlement aux coopérations académiques et scientifiques, l'Institut entretient des contacts et relations de travail avec différents milieux professionnels et organisations (entreprises nationales et multinationales, organisations et associations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, administrations). Ces relations se traduisent par la participation d'intervenants dans l'enseignement, l'offre de stages et d'emplois (via le service Carrières et emplois), le « Forum des professions » (depuis 2004), l'organisation de conférences et d'ateliers à l'Institut.

- *Le groupe d'expertise considère que ce standard est atteint.*
- *Il recommande que l'IHEID poursuive activement le développement d'une stratégie plus intégrée des coopérations nationales et internationales existantes, en particulier avec les organisations internationales, ainsi qu'avec les pays émergents et du Sud.*

5. Impression générale sur la qualité

L'ambition de ce nouvel institut, l'excellence dans l'originalité, est réalisable.

Il s'agit pour cela:

- *D'exploiter le potentiel des compétences d'excellence académique existantes dans les domaines des relations internationales ET du développement, et*
- *D'exploiter le potentiel de la place de la Suisse et de la Genève internationale.*

L'IHEID dispose d'une gouvernance et d'un leadership forts, avec une priorité donnée aux valeurs d'efficacité et de flexibilité ; de même, y a-t-il une autonomie décisionnelle, y compris sur le plan immobilier, garantie par un cadre juridique d'une fondation de droit privé (dont le Conseil ne comprend aucun représentant des autorités de tutelle), cadre novateur dans le paysage universitaire de la Suisse.

Ceci a permis une mise en œuvre rapide et globale : depuis la vision, notamment la convention d'objectifs et de moyens 2008 – 2011 et le futur plan stratégique 2012-2015, aux statuts du personnel, aux adaptations des programmes, au déménagement de la bibliothèque, aux projets immobiliers, etc. etc.

L'ensemble des règlements a été réalisé dans un temps très court et heureusement de façon assez précoce dans le processus de fusion. Même s'il apportait à chacune des anciennes institutions des changements non négligeables, il constituait un socle primordial pour pouvoir aborder efficacement les autres chantiers.

Le groupe d'expertise a mentionné nombre d'entre eux dans ce rapport et rappellera les principaux dans ses recommandations. L'IHEID a les moyens de mener à terme la quasi-totalité de ces chantiers au cours de l'année 2009.

Le dynamisme de cette évolution, soutenue par l'enthousiasme communicatif de la plupart, a permis à cette nouvelle institution de s'inscrire dans une trajectoire claire, ambitieuse et réaliste. Cette ambition est non seulement en cours de réalisation mais l'essentiel est déjà mis en place.

Il reste (« seulement ») à mener à terme l'évolution entreprise et tout permet de penser que l'IHEID devrait y arriver dans les quelques années à venir. Cela dit, l'environnement comme les besoins continuent de changer ; il est donc essentiel que la dynamique de changement en cours ne disparaisse pas quand les chantiers actuels seront terminés.

Du côté du personnel scientifique, les politiques institutionnelles de recrutement et de recherche sont en congruence avec la vision ; elles sont aussi un lieu de construction de la vision partagée. La masse critique est déjà là.

L'IHEID est encore dans une période de transition après la fusion marquée par un ajustement des cultures institutionnelles antérieures, mais des pratiques de contacts formels (comme les deuxièmes lectures de thèse, les commissions de nomination pour les postes professoraux) et informels sont en augmentation régulière et elles sont vécues en majorité positivement.

Le projet de construction d'un lieu principal dans un avenir proche(2012), mettant fin aux inconvénients de la dispersion des sites, et son emplacement faciliteront la construction de l'identité et de l'image et finaliseront le dépassement de la « diversité du positionnement du personnel scientifique enseignant par rapport aux conséquences de la fusion ».

De même, l'achèvement de la mise en place des processus décisionnels et des procédures nécessaires à un fonctionnement efficace de l'institution est en bonne voie et devrait être complété pour l'essentiel en 2009, particulièrement en ce qui a trait à des pratiques claires et efficaces en matière d'évaluation des enseignements, au système d'assurance qualité et à l'implication du corps étudiant dans la vie et les décisions de l'institut.

Du côté du corps étudiant, l'IHEID dispose de nombreux atouts dont la qualité moyenne élevée des étudiants et étudiantes du fait de la sélection, leur diversité géographique et culturelle, un nombre important de bourses et d'emplois académiques à temps partiel.

L'insuffisance de l'offre d'enseignements en anglais dans le master et le doctorat en études du développement ; celle de la réflexion sur des passerelles et/ou des modules communs entre plans d'études des masters ; ou encore celle de l'infrastructure informatique sont l'objet d'actions correctrices.

La richesse de la bibliothèque, l'une des plus grandes d'Europe dans les champs de spécialisation de l'Institut, n'a d'égale que la qualité de son fonctionnement.

*** * * * ***

S'affirmer dans un contexte d'incertitude, principalement celui de la nouvelle loi sur les universités, demeure la plus grande difficulté pour ce nouvel Institut, au moment même où il doit affirmer fortement la certitude de sa nouvelle identité.

Commentaires sur les questions spécifiques posées par le Secrétariat d'état à l'Education et à la Recherche

A ce propos, le groupe d'expertise entérine entièrement les arguments avancés par l'IHEID dans son rapport d'autoévaluation sur le positionnement de l'Institut par rapport aux universités suisses, et en particulier à la question générale concernant les raisons pour lesquels une « intégration de l'Institut dans une université n'est pas opportune ».

Il rappelle en effet que les facteurs historiques ne peuvent être négligés et notamment que « les deux anciens instituts (HEI et IUED) datent respectivement de 1927 et 1961 et ont bénéficié depuis l'origine d'une grande autonomie par rapport à l'Université de Genève. Cette autonomie a été encore renforcée d'une part par les statuts de la nouvelle fondation et d'autre part par la Convention de 2006 avec l'Université de Genève. Sur le plan juridique, il est difficile d'imaginer une intégration de l'Institut dans une institution de droit public, sauf à défaire ce qui vient d'être fait et qui s'inscrit dans une tendance générale à l'accroissement de l'autonomie des institutions universitaires » ; il souligne aussi que la structure privée et plus entrepreneuriale de l'IHEID va lui donner la possibilité d'être beaucoup plus réactif et flexible afin de répondre aux enjeux émergents, ce qui est un avantage considérable dans un monde en plein bouleversement compte tenu que cet Institut est plus lié à l'actualité que les disciplines fondamentales enseignées à l'Université.

Ceci n'implique pas une rupture des liens avec l'université de Genève, mais s'accompagne sans doute d'adaptations qui permettent de conserver les collaborations existantes, voire d'en développer d'autres à l'avenir.

Il souligne aussi que « la taille de l'Institut (une cinquantaine de chaires professorales) et son caractère pluridisciplinaire rendraient difficile une intégration dans une université organisée en facultés, sauf sous la forme d'un centre plurifacultaire, les nominations des professeurs et professeures étant réalisées dans les facultés et ceux et celles-ci étant détachés pour une partie de leur temps auprès de ce centre ; ce qui nuirait à la densité et à l'impact de l'enseignement et de la recherche dans les champs de spécialisation couverts » et encore plus au développement d'une nouvelle culture interdisciplinaire essentielle à son originalité.

Il insiste sur le fait que en termes de réactivité et d'adaptabilité, « de profil et de visibilité, l'existence d'une institution indépendante spécialisée contribue plus fortement à la compétitivité de la place universitaire suisse dans l'arène internationale qu'une entité à l'intérieur d'une université » et en particulier dans l'établissement de partenariats avec les organisations internationales.

A maints endroits du rapport de cette visite en vue de l'accréditation, le groupe d'expertise a souligné l'importance nationale et l'originalité internationale de cet institut, tant sur le plan de l'enseignement que de la recherche, de l'expertise que du rayonnement. L'IHEID constitue sans conteste un atout important pour Genève et pour la Suisse au plan international ; il était justifié et il faut continuer de lui donner les moyens légaux d'assurer sa réussite dans la durée.

6. Recommandations pour l'amélioration de la qualité

Sont reprises ici sous une forme plus condensée les principales recommandations formulées au cours du corps du rapport.

Le groupe d'expertise rappelle que la définition de la mission comprend le plus souvent l'affirmation des valeurs. Il note l'affirmation de la paix comme valeur essentielle, retrouvée dans un des deux centres de recherche interdisciplinaire mais il a aussi noté la « contribution académique au développement de sociétés moins favorisées » ou en d'autres termes aux questions des inégalités, du développement durable, etc... qui reste cependant moins affirmée. A ce propos, un interlocuteur avait utilisé l'image très évocatrice de « mariage entre Davos et Porto Allegre », défi incontestable dont il ne faut pas limiter la difficulté à un obstacle du passé et de l'histoire des deux instituts préexistants, mais dont il faut comprendre et accepter que le dépassement passe par le développement d'une interdisciplinarité réelle qui repose sur et anime tout à la fois un débat permanent sur des valeurs partagées et anime tout à la fois un

débat permanent sur leur mise en œuvre. Ainsi aurait-on pu attendre que le deuxième centre de recherche s'intitule par exemple « commerce international et développement » plutôt que « commerce international et intégration ».

Le groupe d'expertise a été frappé d'avoir entendu très souvent utiliser par le corps enseignant les termes « pluridisciplinarité » et « interdisciplinarité » indistinctement comme si les différences essentielles entre eux n'étaient pas intégrées. . Même s'il reconnaît que la pluridisciplinarité est un premier pas indispensable, la juxtaposition pure et simple de disciplines différentes ne crée pas nécessairement le terrain propice pour des approches véritablement interdisciplinaires produisant les conclusions intégrées propices à influencer les décisions politiques.

Pour construire l'interdisciplinarité qui permettra la réalisation de l'ambition, il faut

- *inventer la base académique des intrications croissantes et de plus en plus reconnues entre relations internationales et développement ;*
 - *définir dans ce contexte le sens de l'interdisciplinarité et les formes institutionnelles dans le cadre des priorités thématiques matérialisées dans les 5 centres, programmes et chaire identifiées aujourd'hui.*
 - *Assurer les conditions cadres pour permettre des contributions croisées des disciplines, de l'interdisciplinarité, des mondes des politiques et de celui des mises en œuvre.*
 - *Organiser la prise en compte des contributions des mises en œuvre effectives sur le terrain et de leur évaluation pour enrichir le questionnement académique, en particulier en matière de politiques.*
- *Le groupe d'expertise recommande donc que l'IHEID entreprenne délibérément une réflexion académique et stratégique sur la question du développement institutionnel de l'approche interdisciplinaire des questions des politiques internationales et de celles du développement.*

La création des centres de recherche représente un défi qui comporte son lot de difficultés dont l'Institut est pleinement conscient mais qui est aussi une condition quasi nécessaire pour répondre à l'ambition affichée de rayonnement, d'originalité et d'interdisciplinarité. Elle permet notamment de créer des masses critiques de personnes impliquées dans des thèses doctorales ou post-doctorales, ainsi que de responsables de recherches confirmés.

- *Le groupe recommande de poursuivre l'appui technique à la soumission de projets de recherches ainsi qu'à la coordination interne, facteurs de succès à long terme importants et trop souvent négligés.*

Le dynamisme insufflé a aussi permis de tirer profit de la fusion pour ouvrir en même temps des chantiers nécessaires à la réalisation progressive des nouveaux objectifs constituant l'ambition. La dispersion historique sur 4 sites ne facilitait certainement pas la création d'un nouvel Institut, au sens d'une nouvelle culture institutionnelle débouchant sur une nouvelle identité. Malgré ce handicap, les contacts se sont multipliés à tous les niveaux. Ils ne feront que se renforcer et la perspective de création d'un nouvel immeuble dans quelques années va dans le même sens.

Ce qui manque encore concerne le degré d'implication formelle du corps étudiant dans les processus décisionnels ; le groupe considère cependant, sur la base des déclarations d'intention de la direction, que l'on peut raisonnablement s'attendre à ce que les premiers correctifs soient réalisés au cours du premier semestre de 2009 et que le standard soit atteint avant la fin de 2009.

Il rappelle que, tant au niveau national que européen, l'implication des étudiants et étudiantes dans les processus et les organes décisionnels des hautes écoles, a amené les universités suisses à intégrer le corps étudiant dans les diverses instances décisionnelles facultaires et universitaires.

Dans ce contexte, le groupe d'expertise veut souligner d'emblée que, à côté de processus d'évaluation existants et de possibilités nombreuses de contacts informels, la participation officielle des étudiants et étudiantes aux processus décisionnels est à ce jour insuffisante, d'autant plus qu'il s'agit d'une population étudiante de 2^{ème} et 3^{ème} cycle, issue de pays et cultures académiques très variées. Des représentants et représentantes du corps étudiant devraient par exemple siéger au comité académique pour pouvoir intervenir directement dans les plans d'études et à titre au moins consultatif dans les collèges des professeurs et des enseignants. Il rappelle aussi que dans les universités de Genève et Lausanne notamment le corps étudiant est représenté dans les instances délibératives comparables au Conseil de Fondation de l'IHEID (Assemblée ou Conseil de l'université). La participation des assistants et assistantes, au croisement entre corps étudiant et corps enseignant, devra être traitée d'une manière analogue.

- *Le groupe d'expertise recommande donc que l'Institut remédie à cette situation dans le courant de l'année 2009, le plus tôt étant le mieux.*
- *Il recommande de donner une position plus importante dans la vie institutionnelle au système qualité et à sa responsable, par exemple dans sa participation à différents comités académiques. Il recommande que l'IHEID systématise davantage de façon explicite et transparente les processus de suivi des conclusions des analyses de résultats, notamment ceux des évaluations des enseignements par le corps étudiant.*
- *Il est sensible aux efforts entrepris dans le domaine de l'égalité des chances et admet que toute politique visant à atteindre immédiatement l'objectif de 30% mènerait à des situations injustes pour le personnel existant et donc probablement néfastes au développement de l'IHEID et même d'une véritable égalité. Dans le même temps cependant il suggère que l'Institut documente régulièrement les progrès faits pour mettre en œuvre sa politique institutionnelle et aussi établisse des contacts avec différents organismes et programmes menés dans ce domaine dans les universités et fonds de recherche suisses.*

L'environnement international rare a paru au groupe d'expertise probablement sous-exploité ; comme les Organisations Internationales Gouvernementales sont souvent ambivalentes vis-à-vis de partenariats locaux, cela impose de définir sur le long terme une approche stratégique originale.

- *Le groupe d'expertise recommande que l'IHEID poursuive activement le développement d'une stratégie plus intégrée des coopérations nationales et internationales existantes, en particulier avec les organisations internationales, ainsi qu'avec les pays émergents et du Sud.*
- *Il soutient particulièrement l'idée de concentrer les efforts au sein de partenariats inter-institutions de façon à constituer des masses critiques d'échanges autant pour le corps enseignant que pour le corps étudiant, ce qui tend à rendre ces accords plus stables et efficaces.*
- *Il recommande cependant que l'IHEID augmente considérablement les possibilités pour les étudiants et étudiantes de Masters et de Doctorats d'effectuer des échanges, fussent-ils de courte durée, vu l'importance pour eux d'une exposition à d'autres milieux nationaux*

Enfin,

- *Le groupe d'expertise recommande que l'IHEID, direction, corps enseignant et étudiant, poursuive l'investissement commencé dans l'association des alumni et tire le meilleur parti de ce lien vivant potentiellement si important entre l'Institut et le monde.*
- *Il recommande que soit étendu le dialogue avec des représentants et représentantes du corps étudiant sur des questions comme le suivi inégal des personnes en train de rédiger leur travail de mémoire ou de thèse ainsi que l'offre insuffisante d'ateliers de compétences destinés à faciliter leur recherche d'emploi et la préparation à la vie professionnelle.*
- *Il est conscient des limites engendrées par la dispersion et l'étroitesse de certaines facilités mais ce handicap a été surmonté par les personnels, d'autant que les perspectives à moyen terme de regroupement sur un site principal existent. Il recommande cependant un développement sans attendre des facilités informatiques pour les étudiants et étudiantes.*

7. Recommandation pour l'accréditation

Les standards sont atteints pour leur très grande majorité ou en voie de l'être pour les quelques autres; dans ces derniers cas, tout permet de penser qu'ils seront atteints suivant les cas soit au cours de l'année qui vient, soit au cours des quelques années suivantes.

Vue la précocité de cette procédure d'accréditation par rapport à la création du nouvel institut, nombreux sont les éléments qui restent à être développés. Lors de la visite d'expertise et a fortiori lors de l'écriture du rapport d'auto-évaluation, l'IHEID se trouvait encore dans une phase de mise en place de toute une série de changements majeurs.

Le groupe d'expertise a donc décidé de constater les standards qui sont atteints ou partiellement atteints et, pour ceux qui sont « en voie de l'être », de se prononcer sur la situation actuelle, sur les projets explicitement présentés dans le rapport d'autoévaluation ou par les personnes rencontrées, sur les défis auxquels l'institut devra faire face dans les mois à venir et enfin sur la confiance que ces standards seront atteints ou non.

C'est surtout à propos de ces défis que le groupe d'expertise a souhaité exprimer ses remarques et suggestions.

L'Institut a fait preuve dans ses premiers mois d'existence, d'une grande capacité d'innovation et de rapidité dans la réalisation des nouvelles structures. Ceci permet de penser que la même capacité d'amélioration et de progression pourra concerner les nombreux aspects mis en évidence dans ce rapport sur lesquels l'ensemble de la communauté académique de l'IHEID devra se pencher rapidement.

Le groupe d'expertise recommande donc à une majorité de 4 voix sur 5 une accréditation sans conditions.

Avis minoritaire d'Elena Nuzzo, 17 décembre 2008

Le groupe d'expertise recommande donc une accréditation, et la majorité des membres du groupe d'expertise recommande qu'elle soit sans conditions.

Je ne m'aligne pas entièrement sur cet avis.

Comme présenté clairement tout au long de ce rapport, l'IHEID dispose de grandes ressources et de plusieurs points forts .

Toutefois, de nombreuses carences existent actuellement, notamment dans les domaines suivants: l'ensemble du processus d'assurance qualité et les procédures internes en particulier; la participation de l'ensemble de la communauté académique à la vie et aux décisions de l'Institut; le développement et la formalisation des évaluations des enseignements aussi bien que des plans d'études; et de manière plus générale les collaborations dans le paysage suisse des hautes écoles.

Si l'IHEID veut faire partie de ce paysage, des efforts devraient être entrepris aussi en ce qui concerne le suivi et l'amélioration de la mise en oeuvre de la réforme de Bologne (études à temps partiel, réflexions sur les learning outcomes, sur les modules, ...), ainsi que la promotion active de l'égalité des chances suivant les travaux des autres hautes écoles à ce propos, comme déjà évoqué dans ce rapport.

Si la recommandation du groupe d'expertise doit se fonder sur une appréciation générale, elle ne peut pas ignorer le fait que, vu la précocité de la procédure, plusieurs standards ne sont actuellement pas atteints, ou ne le sont que partiellement.

Si la capacité innovative et l'efficacité montrées pendant ces premiers mois d'existence du nouvel institut rendent vraisemblable la perspective de combler les nombreuses lacunes et faiblesses actuelles au cours de l'année 2009, elles ne garantissent pas que ça sera le cas. Tout en prenant en compte les déclarations d'intention, la recommandation doit se fonder sur la situation constatée. Dans les faits, au moment d'élaborer les nouveaux règlements et les nouvelles structures de l'Institut, l'implication effective des corps ainsi que le concept d'assurance qualité dans son ensemble, n'ont pas explicitement, ou n'ont que très partiellement, été pris en compte. Ainsi, des correctifs seront nécessaires.

L'article 27, al.1 des Directives pour l'accréditation, indiquent que dans un cas pareil (comme il semble vraisemblablement que l'Institut puisse remédier aux carences constatées dans un délai raisonnable), une accréditation sous conditions devrait être accordée, et c'est ce que je recommande.

Annexe 1 : Liste des acronymes

AI	Affaires internationales ; une des six unités académiques (AI, DEV, DI, EI, SP, HPI).
DDC	Direction du développement et de la coopération (Département fédéral des affaires étrangères)
DI	Droit international ; une des six unités académiques (AI, DEV, DI, EI, SP, HPI); une des quatre spécialisations du MEI et du DOEI.
DEV	Etudes du développement : une des six unités académiques (AI, DEV, DI, EI, SP, HPI)
DODEV	Doctorat en études du développement
DOEI	Doctorat en études internationales, avec spécialisation dans une discipline (DI, EI, SP, HPI)
EADI	European Association of Development Research and Training Institutes
EI	Economie internationale ; une des six unités académiques (AI, DEV, DI, EI, SP, HPI); une des quatre spécialisations du MEI et du DOEI.
HPI	Histoire et politique internationales ; une des six unités académiques (AI, DEV, DI, EI, SP, HPI); une des quatre spécialisations du MEI et du DOEI.
IMAS	International Master of Advanced Studies
IUED	Institut universitaire d'études du développement
IUHEI	Institut universitaire de hautes études internationales
MAI (MIA)	Master en affaires internationales (<i>Master of Arts in International Affairs</i>)
MDEV	Master en études du développement (<i>Master of Arts in Development Studies</i>)
MEI (MIS)	Master en études internationales (<i>Master of Arts in International Studies</i>) avec spécialisation dans une discipline (DI, EI, SP, HPI)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OI	Organisations internationales
ONG	Organisations non-gouvernementales
PAT	Personnel administratif et technique
PER	Personnel de l'enseignement et de la recherche
RE PAT	Règlement du personnel administratif et technique
RE PER	Règlement du personnel de l'enseignement et de la recherche
RéSEI	Réseau suisse pour les études internationales
RI	Règlement interne
RO	Règlement d'organisation
SP	Science politique ; une des six unités académiques (AI, DEV, DI, EI, SP, HPI); une des quatre spécialisations du MEI et du DOEI.
UA	L'Institut compte six UA : affaires internationales, droit international, économie internationale, études du développement, histoire et politique internationales et science politique.

Annexe 2 : Membres du conseil de fondation

Roger de Weck, Président du Conseil de fondation

Roger de Weck est éditorialiste à Zurich et Berlin. Il écrit pour la presse allemande, française et suisse et anime une émission de télévision. Enseignant au Collège d'Europe à Bruges et Varsovie, il a été rédacteur en chef du Tages-Anzeiger à Zurich et de Die Zeit à Hambourg.

Jacques Forster, Vice-président du Conseil de fondation

Titulaire d'un doctorat en sciences économiques de l'Université de Neuchâtel (Suisse), Jacques Forster a collaboré dix ans au sein de la coopération suisse au développement. Il a été ensuite, de 1977 à 2006, professeur à l'Institut universitaire d'études du développement (IUED,) dont il fut directeur de 1980 à 1992. Il est l'auteur de publications sur les relations Nord/Sud et la coopération internationale au développement. Il est membre du CICR, dont il a été vice-président de 1999 à 2007.

Iris Bohnet

Iris Bohnet is Professor of Public Policy at the Kennedy School of Government at Harvard University. She is the Faculty Chair of the Women and Public Policy Program and serves on the executive committee of the Program on Negotiation at Harvard. A behavioral economist, her research and teaching focus on decision making and how to improve decision making in negotiation, organisations and public policy. She has written extensively on trust and has conducted her research in various parts of the world, most recently in the Middle East.

Anne-Christine Clottu Vogel

Titulaire d'une licence en lettres de l'Université de Neuchâtel (ethnologie, histoire, littérature française), Anne-Christine Clottu Vogel a été secrétaire générale de l'Académie suisse des sciences naturelles de 1997 à 2001 et présidente du Conseil de fondation de l'Institut universitaire d'études du développement (IUED) de 2002 à 2007. Depuis 2002, elle préside la Commission suisse pour le partenariat scientifique avec les pays en développement (KFPE).

Louk de la Rive Box

Louk de la Rive Box (Ph.D. Columbia University, 1973) is Rector and Professor of International Cooperation at the International Institute of Social Studies, The Hague. He is Emeritus Professor of Maastricht University and former Director of Policy Planning at the Netherlands Ministry of Foreign Affairs.

Peter Gomez

Après avoir obtenu un doctorat et une habilitation à l'Université de Saint-Gall (HSG), Peter Gomez a occupé diverses fonctions de direction dans de grandes entreprises suisses. Il est ensuite revenu à la HSG en tant que directeur d'institut puis recteur de 1999 à 2005. Il est aujourd'hui doyen de l'Executive School de la HSG et président du conseil d'administration de la Bourse suisse.

Joëlle Kuntz

Journaliste et éditorialiste au journal Le Temps à Genève, Joëlle Kuntz est l'auteur notamment d'une brève histoire de la Suisse (L'histoire suisse en un clin d'œil, Zoé, Genève, 2006) et d'un essai sur les frontières (Adieu à Terminus, Hachette Littératures, Paris, 2004).

Julia Marton-Lefèvre

Julia Marton-Lefèvre est directrice générale de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). Auparavant, elle a été rectrice de l'Université de la Paix, directrice générale de Leadership for

Environment and Development (LEAD) et directrice générale du Conseil international pour la science (ICSU).

Yves Mény

Yves Mény, professeur de sciences politiques, a enseigné à l'Institut d'études politiques de Paris et dans de nombreuses universités. Depuis 2002, il est président de l'Institut universitaire européen de Florence. Ses recherches portent sur la politique comparée, les institutions nationales et européennes, la corruption politique et le populisme.

Robert Roth

Professeur ordinaire à la Faculté de droit de l'Université de Genève, ancien doyen, juge à la Cour de cassation du Canton de Genève, Robert Roth est spécialiste de droit pénal suisse, international et européen.

Andrea Schenker-Wicki

Andrea Schenker-Wicki is Full Professor for Business Administration at the Faculty of Economics, Business Administration and Information Technology, Chair of "Performance Management" and Director of the Executive MBA programme of the faculty. Her research focuses on performance management of private and public institutions, decision analysis, crisis management and university management.

Isabelle Werenfels

Isabelle Werenfels is a Senior Researcher at the German Institute for International and Security Affairs (Stiftung Wissenschaft und Politik) in Berlin. Her research focuses on Islamist movements, political reform processes and external democratisation in the Maghreb states as well as on Euro-Mediterranean cooperation.

Annexe 3 : Membres du comité de pilotage

Prénom et nom	Responsabilités au 31 août 2008
Michel Carton	Président du comité de pilotage Professeur, vice-directeur de l'Institut
André Liebich	Professeur, responsable du MEI et du DOEI
Isabelle Schulte-Tenckhoff	Professeur, responsable du DODEV
Gilles Carbonnier	Professeur, responsable de l'unité académique des études du développement
Marcelo Kohen	Professeur, responsable de l'unité académique de droit international
Cédric Dupont	Professeur, directeur de la formation continue; Responsable du MAI
Gopalan Balachandran	Professeur, responsable de l'unité académique histoire et politique internationales
Cédric Tille	Professeur, unité académique économie internationale
Rachelle Cloutier	Assistante du MAI
Marlyne Sahakian	Assistante à l'unité académique études du développement
Bruno Chatagnat	Directeur de l'administration
Pierre Dyens	Collaborateur aux ressources humaines
Fouad Ilias Lisa Kumar Cédric Guigon Nat Powell	- Président de l'association des étudiants de l'Institut - Vice-présidente de l'association - Ancien président de l'association des étudiants IUED - Ancien président de l'association des étudiants HEI
Natacha Durand	Chargée de mission pour la qualité

Annexe 4 : Calendrier du processus d'accréditation

Étape	Qui	Quand
Première rencontre	Philippe Burrin, Michel Carton, R. Heusser, I. Dustin, V. Liechti	14 avril 2008
Choix des experts	OAQ, Conseil, Institution	Printemps-été 2008
Deuxième rencontre	vi et id à Genève	17 juillet 2008, 10h
Réception du rapport d'autoévaluation et envoi aux experts	Institution, OAQ	10 octobre 2008
Séance de préparation de la visite (optionnelle)	OAQ, Institution	Mi-octobre 2008
Visite des experts sur place	Experts, Institution, OAQ	Du 12 (matin) au 14 novembre (midi)
Envoi de la première version du rapport aux team members	Team leader	3 décembre
Envoi des commentaires au team leader	Team members	12 décembre
Envoi du rapport des experts à l'institution	Experts	17 décembre 2008
Envoi de la prise de position de l'institution aux experts	Institution	14 janvier 2008
Envoi de la version finale du rapport des experts à l'OAQ	Experts	28 janvier 2009
Envoi du rapport final de l'OAQ au Secrétariat d'État	OAQ	27 février 2009

Annexe 5 : Programme de la visite d'expertise

Tuesday, 11th November: Expert team will have a briefing session, discussion and group dinner starting at 18:30.

Wednesday, 12th November: Day 1 – Rothschild (see campus map)

Time	Sessions (Main themes)	Participants	Room
08:30 – 09:30	1) Direction, Mission and Governance	P. Burrin, <i>Directeur</i> / M. Carton, <i>Vice-directeur</i>	RT 009
09:30 – 10:30	2) Opening Discussion	D. Sylvan (<i>Professor, Political science</i>) I. Schulte-Tenckhoff, R. Bocco, G. Carbonnier (<i>Professors, development studies</i>) M. Kohen (<i>Professor, International Law</i>) A. Liebich, J. Hanhimaki (<i>Professors, International History and Politics</i>) C. Tille (<i>Professor, International Economics</i>) R. Cloutier (<i>Assistant, International Affairs</i>) F. Ilias (<i>Student, Master development studies</i>) L. Komar (<i>Student, Master international studies</i>) N. Durand (<i>Chargée de l'harmonisation des programmes d'enseignement</i>) B. Chatagnat (<i>Administrative director</i>)	RT 009
10:30 – 10:45	Break	--	

Wednesday, 12th November: Day 1 – Rothschild (see campus map)

Time	Sessions (Main themes)	Participants	Room
10:45 – 12:00	3) Master students, PhD students (not assistant)	<u>PhD students in International Studies</u> I. Elshair (<i>International Economics</i>) G. Carlucci, E. Hansbury (<i>International Law</i>) F. Piana (<i>International History and Politics</i>) C. Cannon (<i>Political Science</i>) A. Guttman <u>PhD students in Development Studies</u> E. Agbodjan, G. Cometti F. Ilias (<i>Student, Master development studies</i>) L. Komar (<i>Student, Master international studies</i>)	RT 009
12:15 – 13:45	Lunch	--	Rothschild
13:45 – 14:15	4) Short tour of the campus (Rothschild)	M. Carton, <i>Vice-Directeur</i>	
14:15 – 16:00	5) Professors / Research	C. Tille (<i>Professor, International Economics</i>) J. Pauwelyn (<i>Professor, International Law</i>) R. Bocco (<i>Professor, Development studies</i>)	RT 009
16:00 – 16:45	6) Time to examine student work, papers, assignments, exams, etc	--	RT 009
16:45 – 17:00	Break	--	
17:00 – 18:00	7) Alumni	L. Algarra, J.-P. Gontard, P. Kwan, L. Friart, C. Liang,	RT 009
18:00 – 19:00	Expert Meeting	--	RT 009

Thursday, 13th November: Day 2 – Voie-Creuse (morning) – Rothschild (afternoon)

Time	Sessions (Main themes)	Participants	Room
8:30 – 9:15	6 <i>cont.</i>)		CV 201
9:15 – 10:30	8) Directors of academic programmes (masters, Ph.D. and executive masters) and heads of academic units	B. Arcidiacono (<i>Professor, International History and Politics</i>) & I. Schulte-Tenckhoff (<i>Professor, development studies</i>) : PhD Co-directors D. Sylvan (<i>Professor</i>) Head Political science, J. Hanhimaki (<i>Professor</i>) Head International History and Politics J. Champenois (<i>Executive Director</i>) Executive Education	CV 201
10:30 – 11:00	Break	--	
11:00 – 12:00	9) Teaching and Research fellows	R. Cloutier (<i>Assistant, International Affairs</i>) A. Dormeier-Freire (<i>Lecturer, Academic Coordinator IMAS Asia</i>) M. Leitner (<i>Lecturer, International History and Politics</i>)	CV 201
12:00 – 12:30	10) Library (visit)	Y. Corpataux (<i>Library Director</i>)	Library
12:30 – 14:00	Lunch	--	Rothschild
14:00 – 15:00	11) Expert discussion	--	RT 009
15:00 – 16:00	12) Administrative and technical staff (IT staff, librarian, student counselling, career services, etc.)	C. Leu (<i>Head of Career Service</i>) L. Neury (<i>Academic Advisor</i>) Y. Corpataux (<i>Library Director</i>) B. Chatagnat (<i>Administrative Director</i>) D. Avanthay (<i>Assistante du directeur des études supérieures</i>)	RT 009
16:00 – 17:15	13) Extra session	--	RT 009
17:15 – 17:30	Break	--	
17:30 – 18:45	14) Stakeholders (Conseil de fondation, représentants du monde professionnel, etc.)	J. Forster (<i>Vice-Président, Conseil de Fondation</i>), J. Kuntz (<i>Membre, Conseil de Fondation</i>), J. Moreillon (<i>ex-CICR</i>), P. Weiss (<i>Vice-Président, Parti Libéral Radical</i>)	RT 009
18:45 – 19:30	Expert meeting	--	RT 009

Friday, 14th November: Day 3 – Villa Barton (see campus map)

Time	Sessions (Main themes)	Participants	Room
8:00 – 10:30	Debriefing preparation		S4 - Barton
10:30 – 11:00	Break		S4 - Barton
11:00 – 11:30	Debriefing	All participants are welcome to attend this session.	S4 - Barton