



organe d'accréditation et d'assurance qualité  
des hautes écoles suisses

## **Procédure d'accréditation et reconnaissance du droit aux subventions selon la LAU**

### **Rapport final de l'OAQ**

Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID)

31 août 2009

## Table des matières

1	Introduction.....	3
1.1	Brève description de l'institution .....	3
1.2	Contexte et spécificités de la procédure .....	4
1.3	Objet et conditions de l'accréditation institutionnelle selon les Directives.....	5
1.4	Groupe d'expertise ayant participé à l'évaluation institutionnelle .....	6
2	Rapport d'auto-évaluation .....	6
2.1	Processus d'élaboration .....	6
2.2	Forme et contenu.....	7
3	Visite du groupe d'expertise sur place .....	7
4	Évaluation des standards par le groupe d'expertise .....	7
4.1	Stratégie, organisation et gestion de la qualité .....	7
4.2	Offre d'études .....	11
4.3	Recherche .....	13
4.4	Personnel enseignant et de recherche .....	14
4.5	Personnel administratif et technique .....	15
4.6	Étudiants .....	16
4.7	Infrastructures .....	17
4.8	Coopérations nationale et internationale .....	18
5	Points forts et recommandations d'amélioration.....	18
6	Commentaires de l'institution sur les questions spécifiques du Secrétariat d'État .....	19
7	Appréciation des experts sur les questions spécifiques du Secrétariat d'État .....	20
8	La prise de position de l'IHEID.....	20
9	Conclusion des experts .....	21
10	Conclusion et recommandations de l'OAQ.....	22

## 1 Introduction<sup>1,2</sup>

### 1.1 Brève description de l'institution

*“L'Institut de Hautes Études Internationales et du Développement (IHEID) 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'IHEID compte environ 800 étudiants en provenance du monde entier, dont deux tiers de femmes. Environ deux tiers sont inscrits dans les cursus de master proposés, le tiers restant étant candidat au doctorat. En effet, l'Institut ne délivre pas de titres de bachelor. Les masters sont dits spécialisés selon les directives de Bologne, et les étudiants font donc l'objet d'une sélection à l'admission.

L'offre d'études se compose de :

- Trois programmes de master (Ma en affaires internationales, Ma en études du développement, Ma en études internationales avec différentes spécialisations).
- En partenariat avec l'Université de Genève, un Ma pluridisciplinaire en études asiatiques, et trois Masters of Advanced Studies (MAS).
- Deux doctorats recouvrant cinq programmes d'études (doctorat interdisciplinaire en études du développement, doctorat en études internationales avec spécialisations en droit international, économie internationale, histoire et politique internationales, science politique).
- Un offre variée de formation continue : programmes diplômants, programmes courts, programmes d'été et formations sur mesure.

L'enseignement est bilingue français-anglais et un accent fort est porté sur l'interdisciplinarité des programmes.

*« 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. »*

---

<sup>1</sup> L'utilisation du **genre** masculin inclut le genre féminin, à moins que le contexte ne s'y oppose de façon évidente.

<sup>2</sup> Le rapport final de l'OAQ reprend de nombreux passages du rapport final des experts, dont les **citations** sont marquées par des « *guillemets et caractères italiques* ». Les citations du rapport d'auto-évaluation ainsi que de la prise de position de l'Institut, sont « entre guillemets sans italiques ».

## 1.2 Contexte et spécificités de la procédure

En tant qu'institution universitaire bénéficiaire de subventions fédérales selon la LAU<sup>3</sup>, l'IHEID est soumis à la présente procédure d'évaluation mandatée par le Secrétariat d'État à l'Éducation et la Recherche (SER). Simultanément, la direction de l'institution a déposé à l'OAQ une demande d'accréditation. La demande formelle d'accréditation de l'IHEID en tant qu'institution universitaire, signée par le Directeur de l'Institut, est datée du 24 avril 2008. L'OAQ a donc mené une procédure unique pour répondre à ces deux demandes.

L'IHEID résulte d'une fusion opérée en 2008. Pour cette raison, l'OAQ n'a pas considéré l'IHEID en tant que „nouvelle institution“ mais comme l'émanation de deux instituts préexistants, datant respectivement de 1927 et 1962. Ce fait a été pris en considération par les experts dans leur appréciation des standards. L'OAQ a d'ailleurs veillé à engager un expert ayant participé à la procédure de reconnaissance de l'IUED en 2004 afin de garantir que le contexte et l'histoire de l'IHEID puissent être correctement appréciés.

Pour ce qui concerne la procédure de reconnaissance du droit aux subventions, le SER a demandé à l'OAQ que l'institution et les experts examinent les quelques questions complémentaires ci-dessous, en rapport avec la place de la nouvelle entité dans le paysage universitaire Suisse:

1. Dans quelle mesure l'IHEID joue-t-il un rôle d'importance nationale :
  - pour l'enseignement et la recherche ?
  - comme centre de compétences et d'expertise ?
2. Quelle est la plus-value de l'offre et des activités de l'IHEID dans le contexte du paysage universitaire suisse ? Sous quels aspects l'IHEID est-il unique en Suisse ?
3. Comment l'IHEID contribue-t-il concrètement au renforcement des liens entre la Suisse et la Genève internationale ?
4. De quelle manière l'IHEID peut-il aider la Suisse à se positionner dans le contexte des relations internationales et du développement ?
5. Pour quelles raisons une intégration de l'IHEID dans une université n'est-elle pas opportune ?

Ces questions ont été examinées par les experts, insérées dans les domaines d'évaluation appropriés des standards d'accréditation.

Par ailleurs, lors d'une accréditation institutionnelle, l'OAQ examine un petit nombre de standards de qualité des filières d'études, à titre d'exemple d'implémentation des principes institutionnels au niveau des programmes (2.01, 2.03, 3.01-02, 4.01). Ces questions sont traitées également dans leur contexte.

---

<sup>3</sup> Loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'Aide aux Universités (LAU)

Comme il est prévu dans les « Directives pour l'accréditation »<sup>4</sup>, le présent rapport de l'OAQ reprend les deux phases de l'évaluation (interne et externe) ainsi que la prise de position de l'institution sur le rapport final des experts, et formule ses propres conclusions sur la base des documents<sup>5</sup> et informations fournis au cours du processus.

L'IHEID a tout mis en œuvre pour répondre aux attentes de l'OAQ et des experts. L'OAQ le remercie de son accueil lors de la visite et de sa collaboration active et fructueuse tout au long du processus.

### 1.3 Objet et conditions de l'accréditation institutionnelle selon les Directives

Selon l'art. 2 al. 2 des Directives, une institution peut être accréditée dans différentes catégories. Dans le cas de l'IHEID, la catégorie "institution universitaire" selon l'art. 2 al. 2 lit. b s'applique. Les exigences minimales pour cette catégorie sont définies dans l'art. 3 al. 2 et sont examinées ci-dessous:

a.- *Conditions d'admission*: l'exigence est remplie, comme le montre l'examen du standard 6.1 et l'annexe 29 a/b du rapport d'auto-évaluation, intitulée „Procédure et formulaire d'admission“ (voir page 16).

b.- *L'institution offre elle-même régulièrement des filières d'études de bachelor, de master ou de formation postgrade*: l'exigence est remplie, comme le montre l'examen du standard 2.1 (voir page 11).

c.- *Chacune de ces filières est placée sous la responsabilité de professeurs dont le nombre correspond au moins à deux équivalents plein temps exerçant leur activité à titre principal et permanent dans l'institution*. Pour trois titres de master, deux titres de doctorat et pour la formation continue, le nombre de postes en personnel scientifique est de 73 enseignants (non compris les assistants), dont 46 professeurs. Le règlement d'organisation (annexe 6 du rapport d'auto-évaluation) définit le comité académique, comprenant les responsables des unités académiques et les responsables des études de master, des études doctorales et de la formation continue, notamment.

d.- *Les professeurs de l'institution consacrent en moyenne au moins 30% de leur temps de travail à une activité de recherche*. Le règlement du personnel de l'enseignement et de la recherche constitue l'annexe 7 du rapport d'auto-évaluation. Les cahiers des charges mentionnent les activités de recherche des professeurs, sans spécifier les pourcentages. Néanmoins, on note que la charge d'enseignement est de l'ordre de 6 périodes de cours hebdomadaires pour un semestre académique, et que les postes de professeurs ne sont pas attribués à moins de 50%. On en déduit aisément que l'exigence est remplie.

---

<sup>4</sup> Directives pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles universitaires en Suisse, Conférence Universitaire Suisse (CUS), 28 juin 2007. Nommées Directives dans le texte.

<sup>5</sup> Rapport d'auto-évaluation IHEID, octobre 2008. Rapport des experts, décembre 2008 et février 2009. Remarques de la direction de l'Institut sur le rapport des experts, 12 janvier 2008.

e.- *L'institution respecte les directives de Bologne et les recommandations correspondantes de la CRUS: l'exigence est remplie comme l'indique l'examen du standard de filière 3.02, voir page 12.*

f.-: *L'institution remplit les standards de qualité fixé à l'art. 9 des Directives: c'est l'objet du présent rapport.*

## **1.4 Groupe d'expertise ayant participé à l'évaluation institutionnelle**

Les personnes suivantes ont été choisies, avec l'approbation de l'IHEID et du Conseil scientifique de l'OAQ, comme membres du groupe d'expertise. « *Le groupe combinait des expertises très complémentaires qui couvraient les grands champs du nouvel institut et de la procédure de l'OAQ.* »

Jacques Bury (peer-leader), médecin, directeur du cabinet ADSAN (agence pour le développement et l'évaluation des politiques de santé), expert en audits académiques.

Thérèse Gastaut, professeure à l'Université Paris II (Panthéon Assas) ainsi qu'au sein d'autres institutions universitaires, ancienne directrice de la Division de la communication stratégique aux Nations-Unies.

Emanuel de Kadt, professeur honoraire à l'université d'Utrecht (NL) en études du développement, ancien professeur de sociologie à la London School of Economics (UK), membre du groupe d'experts ayant évalué l'IUED avec l'OAQ en 2003.

Elena Nuzzo, étudiante en sciences politiques à l'Université de Lausanne, membre du « pool étudiant » formé en vue de la participation étudiante aux évaluations par l'OAQ et l'UNES<sup>6</sup>.

Luc Weber, professeur en économie publique et ancien recteur de l'université de Genève, expert international dans la gouvernance universitaire.

L'OAQ était représenté par Isabelle Dustin, responsable de la procédure, et Valérie Liechti.

## **2 Rapport d'auto-évaluation**

### **2.1 Processus d'élaboration**

« Le vice-directeur de l'Institut a convoqué le comité de pilotage courant 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

---

<sup>6</sup> Union des étudiant-e-s de Suisse

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. »

Dans sa préface, le vice-directeur considère que « l'auto-évaluation a permis, en interne et en externe, 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. »

## **2.2 Forme et contenu**

Le rapport est structuré selon les domaines et standards d'évaluation. Il est complet, bien présenté et pourvu de nombreuses annexes pertinentes. Tant l'OAQ que le groupe d'expertise ont apprécié que l'évaluation de chaque domaine soit conclue par un résumé des forces-faiblesses-perspectives.

## **3 Visite du groupe d'expertise sur place**

La visite sur place a eu lieu du 12 au 14 novembre 2008. Les différents groupes d'intervenants dans la formation et la recherche ont été rencontrés, ainsi que des personnes extérieures en lien avec l'Institut et des membres du Conseil de fondation. Le groupe d'expertise a souhaité et obtenu deux entretiens supplémentaires, l'un avec le directeur et le vice-directeur, l'autre avec la responsable du système d'assurance qualité.

*« 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. »*

## **4 Évaluation des standards par le groupe d'expertise**

Il s'agit ici d'un résumé de l'évaluation du groupe d'expertise, dont le rapport comprend pour chaque standard les informations recueillies par écrit ou lors de la visite, ainsi que son avis sur l'adéquation par rapport aux standards, ainsi que des recommandations d'amélioration de la qualité.

### **4.1 Stratégie, organisation et gestion de la qualité**

#### **4.1.1 Mission et objectifs**

La mission que l'institution s'est donnée est formulée dans le « mission statement » approuvé par son Conseil de fondation. Les objectifs à atteindre pour la période 2008-2012 ainsi que la vision stratégique sont explicités dans la « Convention d'objectifs » négociée entre le Conseil de fondation et les autorités de tutelle cantonale et fédérale. Les objectifs comprennent trois volets (enseignement, recherche et formation continue), dont la mise en

œuvre est commentée dans les chapitres concernant l'offre d'études et la recherche (4.2 et 4.3). Concernant la mission et en réponse aux premières questions du Secrétariat d'Etat, le rapport d'expertise reprend les paragraphes suivants du rapport d'auto-évaluation:

« L'Institut s'inscrit 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.

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 organisations internationales à Genève.»

Les éléments attendus dans un plan stratégique se trouvent dans les documents d'établissement de l'Institut, datés de 2007. Il s'agit du „Mission statement“ et de la Convention d'objectifs de l'IHEID. Cette Convention comporte neuf „buts“ assortis d'indicateurs ainsi que des informations sur le financement et l'évaluation des réalisations. Un nouveau document intitulé « plan stratégique » et couvrant la période 2012 à 2015, était en cours de discussion avec le Conseil de fondation au moment de la visite.

Le groupe d'expertise considère que le standard est en voie d'être atteint et que l'essentiel des éléments de la nouvelle structure est déjà mis en place. Il rappelle que la définition de la mission est l'occasion d'affirmer ses valeurs, et que si la paix est affirmée comme valeur essentielle, le développement (en terme de réduction des inégalités) ne l'est pas. D'autre

part, il souhaite « *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

L'Institut dispose de deux directions académiques, l'une pour les études de master et l'autre pour les études doctorales. Chacune des six unités académiques de recherche est sous la responsabilité d'une personne qui, secondée par les assistants, assistantes et le personnel administratif, rédige les plans d'études et gère les questions estudiantines en contrôlant le respect des délais et procédures réglementaires. Les textes adéquats (statuts et règlements divers concernant la fondation, l'organisation, le fonctionnement interne, les personnels enseignant, de recherche, administratif et technique) couvrent l'ensemble des processus décisionnels. Quant aux étudiants, ils se sont organisés en association autonome tout récemment et le rapport d'auto-évaluation mentionne « qu'ils sont représentés au sein du Comité de l'Institut et sont consultés par la direction et les responsables de programmes de formation. »

Le groupe d'expertise considère que le standard est en partie atteint. L'implication formelle des étudiants dans les processus décisionnels est insuffisante, ce qui est regrettable, d'autant que le corps étudiant, du fait de sa maturité et de la variété de sa provenance, serait à même « *d'enrichir les réflexions de l'institut en tout ce qui concerne l'enseignement et la formation.* ». Il rappelle l'effet de la Déclaration de Bologne à ce propos et mentionne en exemple la représentation des étudiants dans les instances décisionnelles des universités de Genève et Lausanne. « *Il recommande donc que l'Institut remédie à cette situation dans le courant de l'année 2009, le plus tôt étant le mieux.* ». Enfin, il souligne 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

Les ressources en personnel et en infrastructures des deux instituts préexistants ont permis d'assurer la continuité des programmes de formation et de recherche au sein du nouvel institut, qui dispose ainsi des ressources permettant de réaliser ses objectifs en fonction du plan stratégique. Le standard est donc atteint et le groupe d'expertise note de surcroît que la dispersion provisoire des sites, dans l'attente de nouveaux bâtiments communs, n'a pas empêché l'émergence d'une nouvelle culture institutionnelle.

#### 4.1.4 Financement

Les conditions d'utilisation des ressources en provenance des subventions sont fixées dans la Convention d'objectifs et l'acquisition de ressources supplémentaires doit être acceptée

par la Direction ou le Conseil de fondation. L'indépendance en matière d'enseignement et de recherche est préservée et le groupe d'expertise considère le standard comme atteint.

#### 4.1.5 Assurance qualité

Au niveau institutionnel, la Convention d'objectifs prévoit l'existence d'un système d'assurance qualité interne et externe dont plusieurs composantes sont en place (concernant l'enseignement, la gestion des ressources humaines, la recherche institutionnelle), mais qui n'est pas encore totalement opérationnel en tant que système. Il s'agit d'un objectif pour 2009. Le groupe d'expertise note qu'une personne compétente dans le domaine a été engagée à cet effet et que le standard devrait être atteint au cours de l'année 2009.

Au niveau des programmes, il faut noter que les procédures administratives concernant les étudiants ont été revues, en parallèle avec l'homogénéisation de l'ensemble des règlements d'études. Le système « Campus » permettra une gestion informatisée du parcours individuel de chaque étudiant, tout en fournissant des résultats globaux à mettre en relation avec les objectifs institutionnels. Les questionnaires d'évaluation de l'enseignement sont actuellement harmonisés et améliorés, et une évaluation des programmes de doctorat traitera de la qualité de l'encadrement et de la pertinence des liens entre les sujets de thèse et les capacités internes disciplinaires, thématiques et en compétences transversales. Enfin, des questionnaires de satisfaction ont recueilli les avis de certains alumni et employeurs, amenant par exemple à améliorer la période de travail sur le terrain.

Le groupe d'expertise considère globalement que ces standards (assurance qualité au niveau institutionnel et au niveau des programmes) sont en voie d'être atteints. « *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.* »

#### 4.1.6 Égalité des chances

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

L'Institut ne dispose pas de sa propre commission chargée des questions d'égalité. Toutefois, comme indiqué sous 4.2.2, les étudiants et étudiantes de l'IHEID sont immatriculés-e-s à l'Université de Genève et ont donc un accès automatiquement assuré à cette entité<sup>7</sup>. La mission de celle-ci, qui dépend directement du Rectorat, est fixée par la Loi sur l'Université : promouvoir l'égalité des chances entre hommes et femmes à l'Université. L'OAQ relève par ailleurs qu'il existe une politique en matière d'égalité des chances dans la relève scientifique : la Convention d'objectifs mentionne l'égalité des chances et se fixe

<sup>7</sup> Voir <http://www.unige.ch/rectorat/egalite/presentation-du-secteur.html>

comme objectif d'augmenter à 30% au moins la part des femmes dans les nouveaux engagements à tous les niveaux de carrière académique. La proportion de femmes est actuellement de 27% dans les personnels académiques, assistants doctorants et enseignants invités compris. Les questions genre font l'objet de diverses activités d'enseignement, de recherche, de formation continue et d'expertise.

Le groupe d'expertise salue les efforts entrepris dans ce domaine et suggère que l'Institut documente les progrès et collabore avec les organismes et programmes traitant de cette problématique en Suisse. L'accès à une commission chargée des questions d'égalité est assuré, le standard est donc atteint.

## 4.2 Offre d'études

### 4.2.1 Éventail de programmes

L'Institut propose trois titres de master à 120 ETCS, recouvrant 6 programmes d'études: Master en affaires internationales, en études du développement et en études internationales avec spécialisation (droit international, économie internationale, histoire et politique internationales, science politique). Deux doctorats recouvrent cinq programmes d'études: un doctorat interdisciplinaire en études du développement, un doctorat en études internationales avec les mêmes spécialisations que les masters. Le rapport d'auto-évaluation mentionne: « Il est envisagé de formaliser l'existence de quatre masters et quatre doctorats disciplinaires au lieu du master et du doctorat en études internationales. » En partenariat avec l'Université de Genève, l'Institut propose un master pluridisciplinaire en études asiatiques et trois Masters of Advanced Studies (MAS) : MAS en droit international humanitaire, MAS in International Dispute Settlement, MAS en action humanitaire.

Les programmes postgrades permettent d'approfondir et/ou élargir un cursus antérieur. La formation continue propose des programmes diplômants (Executive Masters in international negotiation and policy –making, International Master of advanced studies in Development studies). À cela s'ajoutent des programmes courts, des programmes d'été et des formations sur mesure.

Les atouts des programmes sont leur bilinguisme (cours donnés à choix en anglais ou en français) et la proximité des organisations internationales, facteur facilitant les stages et les contacts avec des intervenants d'envergure.

Le groupe d'expertise estime que « *l'IHEID offre une concentration d'options autour d'une masse critique de personnel dans un environnement international.* » La présence au sein d'un même institut d'une formation interdisciplinaire ou avec spécialisation dans les domaines des relations internationales ou du développement est innovateur tant au plan suisse qu'europpéen. Le groupe a pu se rendre compte de la réalité du bilinguisme lors de la visite ainsi que de l'interaction avec les organismes internationaux.

Le groupe considère le standard 2.01 comme atteint. Il fait deux recommandations d'amélioration. La première, à propos de l'idée de « rediscipliniser » les masters et doctorats en études internationales, est « *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.* » La seconde tient au fait que l'environnement international a paru sous-exploité. Partant du fait que « *les organisations internationales intergouvernementales sont souvent ambivalentes vis-à-vis de partenariats locaux* », il est recommandé « *de définir sur le long terme une approche stratégique originale.* »

#### **4.2.2 Programmes d'échanges**

« *Des accords d'échanges avec d'autres universités ou instituts permettent à un petit nombre d'étudiants et étudiantes (8 en 2007-08) de passer un semestre dans une institution partenaire pour y obtenir des crédits ou y poursuivre des recherches.* » Approximativement le même nombre sont accueillis. « *L'Institut a comme objectif de développer la mobilité enseignante au travers des réseaux dont il fait partie.*» Des accords existent avec Harvard, l'Université de Genève et l'Europeanum, ainsi que des échanges d'enseignants de quelques semaines en relation Nord-Sud. Le groupe d'expertise recommande d'augmenter considérablement les possibilités d'échanges pour les étudiants, même de courte durée, et de concentrer les efforts au sein de partenariats inter-institutions de façon à constituer des masses critiques d'échanges, tant pour le corps enseignant que pour le corps étudiant.

Le standard 2.02 est considéré comme atteint.

#### **4.2.3 Conditions d'obtention des attestations et des diplômes**

Les évaluations d'étudiants prennent différentes formes (exposés, tests, examens, travaux individuels et en groupe, compte-rendus de lecture, etc.) et ont lieu en cours ou fin de semestre, en français ou en anglais selon le choix de l'étudiant. Les enseignants choisissent le mode d'évaluation en adéquation avec les objectifs fixés. Les notes sont communiquées par écrit. Un contact personnel de l'étudiant avec le responsable, par exemple pour recevoir une appréciation orale de son travail, est possible.

Le standard 2.03 est considéré comme atteint.

#### **4.2.4 Suivi des alumni**

L'association d'alumni du nouvel Institut fonctionne sur la base d'une convention approuvée par le Directeur de l'Institut et le Comité de l'association. Les fichiers d'adresses des deux anciennes associations homologues ont été regroupés.

Le standard 2.04 est considéré comme atteint. Il est recommandé de tirer « *le meilleur parti de ce lien vivant potentiellement si important entre l'Institut et le monde.* »

#### **4.2.5 Standards supplémentaires concernant les filières (art. 10 des Directives: 2.01, 2.03, 3.01-02, 4.01)**

L'organisation interne et l'assurance qualité des filières a été traitées précédemment. (art. 10, standards 2.01 et 2.03)

Les filières sont formellement structurées d'une façon qui correspond aux objectifs de la Déclaration de Bologne, avec pour les masters des enseignements obligatoires, d'autres en

option et un mémoire de 30 ECTS. Des ateliers pratiques complètent les formations les plus « professionnalisantes », et un stage de quatre semaines peut remplacer un cours à option. Les programmes de doctorats comportent des cours obligatoires en première année (et en fonction de prérequis) et un mémoire préliminaire à soutenir en fin de troisième semestre. Le dépôt et la soutenance de thèse sont à effectuer avant la fin du huitième semestre, les prolongations de délai ne pouvant être que dûment motivées. (art. 10, standards 3.01, 3.02)

« Tous les cours (...) sont donnés par des enseignants qualifiés qui intègrent leurs recherches dans leur enseignement et actualisent régulièrement leurs cours.(...) Une des particularité des masters (...) consiste en la co-animation par deux enseignants. Cela favorise la dynamique durant le cours et donne l'occasion aux étudiants d'observer et de prendre part à un vrai débat, lorsque le sujet s'y prête. » (art. 10, standard 4.01)

Il faut remarquer que la « Convention d'objectifs 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 ne fait pas de recommandation particulière et considère que l'ensemble de ces standards supplémentaires sont atteints, sauf celui relatif à l'assurance qualité, qui l'est partiellement (voir 4.1.5).

### 4.3 Recherche

«La recherche à l'Institut fait partie intégrante du cahier des charges du corps professoral, de même que le lien avec l'enseignement.» En ce qui concerne la politique de recherche institutionnelle, « 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, ces thèmes ont donné lieu à la création de centres et de programmes. Les objectifs de ces structures internes sont multiples et ainsi définis dans le rapport d'auto-évaluation :

- « 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.»

Le rapport d'auto-évaluation mentionne également les nombreux défis à relever, dont le profilage de l'institution en tant que berceau de recherche, le maintien de la cohérence des unités avec les objectifs généraux, la gestion des tensions entre les intérêts d'une recherche institutionnelle orientée et l'attrait pour la recherche individuelle de longue durée, plus difficile à financer. Notons qu' «une Charte des centres de l'Institut vise à gérer de manière stricte mais dynamique les défis ci-dessus.»

Les doctorants sont essentiellement considérés comme des étudiants en formation, mais l'Institut vise à accorder au plus grand nombre des bourses d'études, ou à les impliquer dans des activités internes rémunérées, en tant qu'assistants d'enseignement ou de recherche.

Les priorités dans le domaine des publications viennent d'être redéfinies, parallèlement à une meilleure 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.»

On note que parmi les objectifs est cité en bonne place le fait d'alimenter l'enseignement avec du matériel pertinent et récent, ce qui répond au second standard s'appliquant à la recherche.

Les standards 3.01 et 3.02 sont considérés comme atteints. Le groupe d'expertise appuie les importants efforts réalisés et recommande « *de poursuivre l'appui technique à la soumission de projets de recherches ainsi qu'à la coordination interne.* »

#### **4.4 Personnel enseignant et de recherche**

##### **4.4.1 Gestion du personnel**

« Le personnel scientifique se compose aujourd'hui de 73 postes d'enseignement (non compris les postes d'assistantat), dont 46 chaires professorales. (...) 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 communiqués aux personnes nouvellement engagées. »

Les critères suivants sont évalués lors de nomination au rang professoral: 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. La qualité pédagogique est évaluée sur la base des lettres de recommandations et par une commission consultative d'étudiants de l'Institut.

«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 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).»

Le standard est considéré comme atteint. Le groupe d'expertise recommande la mise en place d'un processus d'évaluation des charges du personnel scientifique.

#### **4.4.2 Formation continue et perfectionnement**

La participation à des colloques et congrès fait partie du cahier des charges du personnel académique. Le congé scientifique du corps professoral est réglementé. Concernant la formation didactique, des ateliers de formation à l'enseignement sont mis à disposition, de même qu'un service de conseil mis sur pied par la chargée de mission à la qualité de l'enseignement. Une initiation à l'enseignement universitaire de trois jours est offerte aux assistants, qui en sont très satisfaits. Près de la moitié des assistants l'ont suivie et il est prévu d'inscrire la participation dans leur cahier des charges.

Le standard est considéré comme atteint. Le groupe d'expertise recommande de prévoir une assistance pédagogique, soit en cas de nécessité mise en lumière par les étudiants, soit dans le cadre de la définition des "learning outcomes" ou de la modularisation des enseignements selon le processus de Bologne.

#### **4.4.3 Relève, stabilité et mobilité du personnel enseignant**

« Compte tenu de la pyramide des âges des professeurs, un des objectifs figurant dans la Convention d'objectifs est de favoriser la relève en engageant 30% des nouvelles personnes en tant que professeurs assistantes (*tenure track*). (...) Deux conséquences en découlent: l'attractivité de l'institut doit être constamment renforcée (...) et le personnel doit simultanément être encouragé à se confronter (...) à la réalité scientifique globale externe.»

La taille de l'Institut est jugée trop petite pour justifier un service de plan de carrière.

«L'existence des statuts de professeurs associé et invité permet de garantir une ouverture rapide à des courants de pensée et de pratique innovants.»

*«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**

«Le personnel administratif et technique compte 92 collaborateurs et collaboratrices pour 80 postes équivalent plein temps. 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. (...) Il n'y a pas de procédure de promotion du personnel mais tous les postes vacants sont systématiquement portés à la connaissance du personnel.» L'Institut mène une politique de fidélisation passant par des instruments de stimulation et de reconnaissance de la qualité du travail.

#### **4.5.2 Formation continue et perfectionnement**

Diverses formations ont été demandées et proposées, en liaison avec les changements déjà mentionnés. Au total 92 cours-personnes, soit en moyenne un par collaborateur, ont été suivis en 2008 dans les domaines suivants : développement des compétences (anglais, informatique, communication, motivation et adaptation aux changements), ressources humaines, encadrement et motivation du personnel.

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

#### **4.6 Étudiants**

##### **4.6.1 Admission**

« 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. »

Les conditions générales requises pour être admis sont spécifiées dans des règlements publiés sur internet. L'admission se fait sur dossier, en fonction des résultats académiques antérieurs, des compétences linguistiques et du potentiel de l'étudiant ou de l'étudiante (selon les lettres de recommandation).

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

##### **4.6.2 Égalité des chances**

« 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. » L'Institut favorise la diversité de provenance de son corps étudiant, qui est une de ses originalités.

Le groupe d'expertise considère que ce standard est atteint. Toutefois, le groupe attire l'attention sur « *le décalage entre la répartition hommes/femmes et le fait de veiller à réaliser l'égalité* ». Il propose de développer par exemple des formes de mentorat et de collaborer davantage avec les programmes et réseaux existants dans ce domaine.

#### 4.6.3 Suivi des étudiants

« 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. »

Ce standard est considéré comme atteint. Le groupe rappelle « *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* ».

#### 4.6.4 Encadrement

« 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 étudiants/ assistants d'enseignement est de 17.3. » Il est noté que l'Institut est conscient du suivi inégal des travaux de mémoire et de thèse.

Le groupe d'expertise considère ce standard comme atteint.

#### 4.6.5 Service de conseil

Le service Carrière & emploi permet de participer à des stages et à un forum des professions, offre des conseils personnalisés pour la recherche d'emploi ainsi que des ateliers d'acquisition de compétences professionnelles. Le groupe d'expertise confirme la remarque du rapport d'auto-évaluation selon laquelle l'offre de ces derniers est insuffisante. Il relève par contre le nombre important d'emplois académiques à temps partiel et de bourses financées soit par l'Institut, soit par différents organismes dont la Direction du Développement et de la Coopération de la Confédération, soit encore par des fonds privés.

Le standard est considéré comme atteint.

Concernant les standards de ce domaine, le groupe d'expertise réitère sa recommandation à l'Institut d'étendre son dialogue avec le corps étudiant sur toutes les questions qui le concerne. (Voir à ce sujet 4.1.2)

#### 4.7 Infrastructures

L'infrastructure actuelle permet d'assurer les fonctions essentielles de l'Institut mais ne peut suffire à son développement projeté. Par contre, les projets soutenus par les autorités publiques et dont la réalisation est attendue pour 2012 résoudront les problèmes d'éparpillement et d'insuffisance de locaux actuels. La bibliothèque, remarquable, est sans conteste un point fort de l'équipement mis à disposition de la communauté.

Dans ces circonstances, et considérant que personnels et étudiants surmontent le handicap actuel, le groupe d'expertise considère le standard comme atteint. Il recommande de renforcer sans attendre les facilités informatiques à disposition des étudiants.

#### 4.8 Coopérations nationale et internationale

Les accords de coopération sont nombreux et de différentes natures, concernent tant le corps étudiant que le corps enseignant et couvrent l'ensemble des activités de l'Institut (enseignement, formation, recherche, prestations de services). L'Institut fait partie d'associations académiques internationales et entretient des relations suivies avec les milieux professionnels et organisations diverses sur place. Ces relations favorisent notamment la participation d'intervenants dans l'enseignement et étoffent l'offre de stages et d'emplois pour les diplômés.

Le rapport d'auto-évaluation précise que « 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 ». Il estime que les capacités et les originalités de l'Institut ainsi démontrées dans son domaine le renforcent dans son positionnement national.

Le groupe d'expertise estime que le standard est atteint et, en accord avec le rapport d'auto-évaluation, 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 Points forts et recommandations d'amélioration

En résumé des considérations du chapitre précédent, on peut citer les points suivants :

##### Points forts :

- Gouvernance et leadership forts, priorité aux valeurs d'efficacité et de flexibilité.
- Mise en œuvre des processus de fusion rapide et globale, donnant les moyens de mener à terme la quasi-totalité des chantiers au cours de l'année 2009.
- Dynamisme et enthousiasme, qu'il faudra faire perdurer au-delà des défis actuels.
- Masse critique atteinte.
- Congruence de la politique de recrutement académique avec la vision.
- Projet de construction qui facilitera l'identité et l'image institutionnelle.
- Réactivité par rapport aux faiblesses identifiées (système d'assurance qualité, implication du corps étudiant, réflexion sur les passerelles et/ou modules communs entre les plans d'études, infrastructure informatique, insuffisance d'enseignement en anglais en études du développement).
- Qualité moyenne élevée des étudiants et nombre important de bourses et emplois académiques à temps partiels.
- Richesse et qualité de fonctionnement de la bibliothèque.

## Recommandations d'améliorations :

- Compléter le « mission statement » par la définition de valeurs institutionnelles prenant en compte, en sus de la paix, des positions sur les inégalités et le développement durable.
- Entreprendre une réflexion académique et stratégique sur la question du développement institutionnel de l'approche interdisciplinaire des questions de politiques internationales et de celles du développement.
- Poursuivre l'appui technique à la soumission de projets de recherche ainsi qu'à la coordination interne.
- Améliorer très rapidement l'implication formelle du corps étudiant dans les processus décisionnels (sièges au sein du Comité académique permettant l'intervention dans les plans d'études, positions au moins consultative dans les Collèges des professeurs et enseignants, entre autres). Traiter de manière analogue la participation des assistants et assistantes.
- Donner une position plus importante au système qualité et à sa responsable, par sa participation à différents comités académiques par exemple. Systématiser les processus de suivi des conclusions des analyses de résultats.
- Concernant l'égalité des chances, documenter les progrès et établir des contacts avec différents organismes et programmes suisses menés dans ce domaine.
- Développer une stratégie intégrée des coopérations nationales et internationales existantes, en particulier avec les organisations internationales, ainsi qu'avec les pays émergents et du Sud.
- Concentrer les efforts au sein de partenariats inter-institutions de façon à constituer des masses critiques et augmenter les possibilités d'échanges autant pour le corps enseignant que pour le corps étudiant.
- Étoffer l'offre d'ateliers de compétences destinés à faciliter la recherche d'emploi et la préparation à la vie professionnelle. Poursuivre l'investissement commencé dans l'association des alumni.

## 6 Commentaires de l'institution sur les questions spécifiques du Secrétariat d'État

### Positionnement de l'Institut par rapport aux universités suisses

Les éléments présentés en réponse au premier domaine de standards de l'OAQ (pages 7 et suivantes) permettent de répondre aux questions spécifiques posées par le SER. À sa question générale concernant les raisons pour lesquelles une intégration de l'Institut dans une université n'est pas opportune, les réponses suivantes peuvent être apportées (citation partielle du rapport d'autoévaluation, page 12) :

- « 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 (une fondation de droit privé comme ses prédécesseurs, mais dont le Conseil ne comprend plus aucun représentant des autorités de tutelle) 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 ; (...)

- En termes 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. »

## **7 Appréciation des experts sur les questions spécifiques du Secrétariat d'État**

Les appréciations du groupe d'expertise sont en grande partie citées ci-dessous. En préambule, le groupe note que « *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.* »

*« 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 lesquelles une intégration de l'Institut dans une université n'est pas opportune.*

*Il rappelle en effet que les facteurs historiques ne peuvent être négligés; 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.*

(...)

*À 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. »*

## **8 La prise de position de l'IHEID**

La direction de l'Institut a fait parvenir une courte prise de position datée du 12 janvier 2009, dans laquelle elle exprime sa satisfaction et considère les recommandations des experts comme des encouragements à poursuivre les travaux en cours.

Suivent quelques précisions sur les questions d'inter- et pluridisciplinarité et sur la participation des étudiants aux processus décisionnels.

Concernant le premier point, il est affirmé que contrairement aux inquiétudes exprimées dans le rapport d'expertise, il n'y a pas de tendance à la « redisciplinarisation », mais une volonté de donner une identité plus forte et une meilleure lisibilité à l'offre existante. « Il n'est pas inutile de répéter que nous sommes un établissement pluridisciplinaire qui promeut l'interdisciplinarité, en premier lieu dans la recherche, notamment dans le cadre des centres et programmes de recherche, et qui entend faire fructifier son originalité, à savoir d'être à la croisée des relations internationales et des questions du développement.»

Concernant le second point, il est souligné « l'existence de la commission d'étudiants avancés qui fonctionne dans le cadre de notre procédure de nomination des professeurs et du Comité d'Institut qui assure la concertation au niveau institutionnel et qui est composé, de manière paritaire, par des représentants des étudiants, du personnel administratif et technique, des professeurs et du corps intermédiaire. » La création d'une association des assistants et la mise en place d'un mécanisme de consultation formelle en cas de modification des règlements d'études sont d'ailleurs prévus.

## 9 Conclusion des experts

À la suite de cette prise de position, le comité d'expertise a laissé son rapport inchangé.

Il constate que les standards sont atteints dans leur grande majorité, ou en voie de l'être pour quelques autres. Il souligne que la procédure est précoce par rapport à la création de l'institution, ce qui explique qu'au moment de la visite certains éléments souhaités n'étaient pas opérationnels, voire même pas encore élaborés. Le groupe a donc, majoritairement, considéré non seulement la situation à l'instant de la visite, mais également forgé son opinion « *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.* »

Sur cette base, quatre membres du groupe d'expertise sur cinq se sont prononcés pour une recommandation d'accréditation sans condition. La cinquième personne, qui a rédigé un avis minoritaire, reconnaît les capacités d'innovation et d'efficacité de l'Institut, mais estime que celles-ci ne garantissent pas pour autant que les carences soient comblées à terme.

L'OAQ est sensible à l'expression de l'avis minoritaire. Toutefois, il rappelle que l'évaluation de l'Institut doit s'inscrire dans une perspective dynamique. Aussi, les corps constitués (étudiants, assistants, personnels divers) et les procédures (notamment d'assurance qualité) du nouvel institut, ne doivent pas être considérés comme une simple juxtaposition de ceux des instituts préexistants mais comme des structures nouvelles que l'Institut a su mettre en place rapidement. Ainsi, sont démontrées la volonté et la capacité de l'Institut à mener des réformes de taille, qui constituent un gage important quant à la poursuite et à la réalisation de ses engagements dans le futur.

## 10 Conclusion et recommandations de l'OAQ

L'OAQ constate que les standards de qualité sont en grande majorité atteints. Les quelques standards qui ne sont pas entièrement atteints sont en voie de l'être, probablement à court terme.

Au vu des éléments ci-dessus, l'**OAQ** suit l'avis de la majorité des membres du groupe d'expertise et **propose à la Conférence Universitaire Suisse d'accréditer l'Institut de Hautes Études Internationales et du Développement sans condition.**

L'OAQ recommande à l'IHEID de mettre en œuvre sans attendre les améliorations jugées nécessaires par le groupe d'expertise, en particulier dans le domaine de l'assurance qualité et de la participation des différents corps aux processus décisionnels de l'Institut.