



schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

agence suisse  
d'accréditation et  
d'assurance qualité

agenzia svizzera di  
accreditamento e  
garanzia della qualità

swiss agency of  
accreditation and  
quality assurance

# Accréditation institutionnelle Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID)

Rapport d'évaluation externe | 15 octobre 2020



## **Contenu:**

**Section A** – Décision du Conseil suisse d'accréditation

**Section B** – Accréditation selon la LEHE et proposition d'accréditation de l'AAQ

**Section C** – Rapport du groupe d'experts

**Section D** – Prise de position de l'IHEID



## **Section A**

### **Décision du Conseil suisse d'accréditation**

25 septembre 2020



Décision  
du Conseil suisse d'accréditation

**Accréditation institutionnelle  
de l'Institut de hautes études internationales et du développement  
(IHEID)**

**I. Sources juridiques**

Loi fédérale du 30 septembre 2011 sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles, LEHE), RS 414.20;

Ordonnance du Conseil des hautes écoles du 28 mai 2015 pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles (ordonnance d'accréditation LEHE), RS 414.205.3;

Règlement du 12 mars 2015 relatif à l'organisation du Conseil suisse d'accréditation (OReg-CSA).

**II. Faits**

L'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID) a adressé au Conseil suisse d'accréditation (Conseil d'accréditation) une demande d'admission à l'accréditation institutionnelle datée du 21 août 2018.

L'IHEID a choisi l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ comme agence d'accréditation.

Le Conseil d'accréditation a décidé le 14.09.2018 d'accepter la demande d'admission à l'accréditation institutionnelle de l'IHEID et a transmis la documentation à l'AAQ.

L'AAQ a ouvert la procédure le 24 janvier 2019.

Sur la base du rapport d'autoévaluation du 25.11.2019 et de la visite sur place du 04 au 06.03.2020 à l'IHEID, le groupe d'experts composé par l'AAQ a examiné si les standards de qualité selon la LEHE sont remplis et a édité son rapport à ce sujet (rapport préliminaire du groupe d'experts daté du 24.04.2020).

Se fondant sur la documentation de la procédure, en particulier le rapport d'autoévaluation et le rapport préliminaire du groupe d'experts, l'AAQ a formulé sa proposition d'accréditation et l'a adressée à l'IHEID le 04.05.2019 en l'invitant à prendre position.

Le 11 juin 2020, l'IHEID a pris position au sujet du rapport du groupe d'experts et de la proposition d'accréditation de l'AAQ.

Sur la base de la prise de position de l'IHEID, le groupe d'experts n'a pas modifié son rapport et l'AAQ a

finalisé sa proposition d'accréditation le 23.06.2020.

Par son courrier daté du 7 mars 2019, l'AAQ a adressé au Conseil d'accréditation le rapport des experts et la proposition d'accréditation de l'agence.

### III. Considérants

#### 1. *Évaluation du groupe d'experts*

Sur la base de l'analyse de tous les standards visés par la LEHE, le groupe d'experts établit dans son rapport un bilan globalement positif pour l'IHEID.

En revanche, sur la base de son analyse du système d'assurance de la qualité de la haute école au moyen des 18 standards selon l'art. 22 al. 1 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE, le groupe d'experts constate des lacunes corrigibles par la mise en œuvre de conditions. Celles-ci concernent:

- au niveau du domaine 1: Stratégie d'assurance de la qualité, aucun standard;
- au niveau du domaine 2: Gouvernance, les standards 2.3 et 2.5;
- au niveau du domaine 3: Enseignement, recherche et prestations de services, le standard 3.4;
- au niveau du domaine 4: Ressources, aucun standard;
- au niveau du domaine 5: Communication interne et externe, le standard 5.1.

Dans la partie suivante, les considérations du groupe d'experts sont brièvement résumées pour chacun des cinq standards concernés par une condition:

#### *Domaine 1: Stratégie d'assurance de la qualité*

Aucun standard est concerné par une lacune dans ce domaine.

#### *Domaine 2: Gouvernance*

Standard 2.3: Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que les groupes représentatifs de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles ont un droit de participation approprié et disposent des conditions-cadres leur permettant un fonctionnement indépendant.

Considérations du groupe d'experts selon l'AAQ: En ce qui concerne la participation en général (standard 2.3), le groupe d'experts note que les droits de participation du corps étudiant ne sont pas toujours suffisants. Il évalue le standard comme partiellement atteint et formule la condition suivante:

Condition 1: L'Institut doit améliorer et rendre explicite les droits de participation des étudiant-e-s et des assistant-e-s et reconsidérer les conditions-cadres, notamment en termes d'accès aux données, leur permettant un fonctionnement indépendant.

Standard 2.5: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles promeut dans l'accomplissement de ses tâches, pour le personnel et les étudiants, l'égalité des chances et l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes. Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre.

Considérations du groupe d'experts selon l'AAQ: En ce qui concerne l'égalité des chances le groupe d'experts identifie des faiblesses diverses et formule la condition (ainsi qu'une recommandation) suivante:

Condition 2: L'Institut fixe des objectifs en matière d'égalité et livre un plan d'action intégrant des indicateurs et des mesures de vérification. Ce plan doit concerner toutes les catégories y compris le corps étudiant et le corps intermédiaire.

#### *Domaine 3: Enseignement, recherche et prestations de services*

Standard 3.4: Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiants et de délivrance des diplômes en fonction de la mission de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles. Les critères sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

Considérations du groupe d'experts selon l'AAQ: Concernant les critères d'évaluation des prestations des étudiant-e-s le groupe d'experts a constaté un potentiel d'amélioration dans leur application. La condition suivante devrait permettre de remédier à cette faiblesse:

Condition 3: L'Institut fixe, publie et applique de manière systématique et transparente les critères d'admission et les critères d'évaluation des prestations des étudiant-e-s.

#### *Domaine 4: Ressources*

Aucun standard est concerné par une lacune dans ce domaine.

#### *Domaine 5: Communication interne et externe*

Standard 5.1: La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles rend publique sa stratégie d'assurance de la qualité et s'assure que les dispositions correspondant aux processus d'assurance de la qualité ainsi que leurs résultats sont connus du personnel, des étudiants et, le cas échéant, des parties prenantes externes.

Considérations du groupe d'experts selon l'AAQ: Finalement, le groupe d'experts a constaté qu'il serait nécessaire de mettre au point une modélisation et présentation plus claire de tous les éléments de l'assurance qualité. Celle-ci permettrait une plus grande lisibilité et transparence du système. La condition concerne avant tout la communication:

Condition 4: L'Institut élabore et rend publique une présentation du système d'assurance qualité dans son ensemble, permettant d'assurer la communication interne et externe sur ses dispositions, ses processus, ses responsabilités, ses résultats, émanant de sa stratégie en la matière.

Le groupe d'experts estime que la nature de ces conditions devrait permettre leur réalisation dans un délai de 18 mois et que la vérification peut s'effectuer sur dossier.

## 2. Proposition d'accréditation de l'AAQ

L'AAQ indique dans sa proposition d'accréditation que l'analyse du groupe d'experts se réfère à tous les standards de qualité et que les conclusions sont pertinentes.

Dans sa proposition d'accréditation auprès du Conseil d'accréditation, l'AAQ reprend la proposition du groupe d'experts et, compte tenu des considérations ci-dessus et sur la base:

- du rapport d'auto-évaluation de l'IHEID;
- du rapport du groupe d'experts;
- de la prise de position de l'IHEID;

propose l'accréditation de l'IHEID avec quatre conditions:

Condition 1 (relative au standard de qualité 2.3)

L'Institut doit améliorer et rendre explicite les droits de participation des étudiant-e-s et des assistant-e-s et reconsidérer les conditions-cadre, notamment en termes d'accès aux données, leur permettant un fonctionnement indépendant.

Condition 2 (relative au standard de qualité 2.5)

L'Institut fixe des objectifs en matière d'égalité et livre un plan d'action intégrant des indicateurs et des mesures de vérification. Ce plan doit concerner toutes les catégories y compris le corps étudiant et le corps intermédiaire.

Condition 3 (relative au standard de qualité 3.4)

L'Institut fixe, publie et applique de manière systématique et transparente les critères d'admission et les critères d'évaluation des prestations des étudiant-e-s.

Condition 4 (relative au standard de qualité 5.1)

L'Institut élabore et rend publique une présentation du système d'assurance qualité dans son ensemble, permettant d'assurer la communication interne et externe sur ses dispositions, ses processus, ses responsabilités, ses résultats, émanant de sa stratégie en la matière.

L'AAQ considère que le délai de 18 mois convient pour remplir les conditions.

L'AAQ propose un contrôle des conditions sur dossier par deux membres du groupe d'experts initial.

## 3. Prise de position de la haute école

Dans le cadre de sa prise de position, l'IHEID indique tout d'abord sa satisfaction quant au jugement global positif de la commission des experts. Il explique qu'il va prendre en considération les recommandations

afin d'en tirer profit. Au niveau des conditions, il relève que les conditions 3 et 4 sont raisonnables dans le cadre de l'accréditation institutionnelle alors que les conditions 1 et 2 – reprises par l'AAQ – soulèvent des interrogations. En effet, l'IHEID relève que le choix de formuler les conditions 1 et 2 plutôt que des recommandations pour corriger les lacunes constatées par les experts dans le cadre des standards de qualité 2.3 et 2.5 est insuffisamment fondé et lié à un degré déterminé de participation, respectivement de réalisation d'égalité des chances (voir la prise de position dans la partie D).

#### 4. *Appréciation du Conseil suisse d'accréditation*

La prise de position de l'IHEID a conduit le CSA à un examen plus précis de l'évaluation des standards de qualité 2.3 et 2.5. A ce sujet, le CSA rappelle que selon le guide d'accréditation de l'AAQ, chaque standard de qualité est évalué selon une échelle comportant quatre niveaux: entièrement atteint, largement atteint, partiellement atteint, pas atteint. Dans le cadre des standards de qualité 2.3 et 2.5, il convient d'examiner si chaque standard est plutôt largement atteint (auquel cas, aucune condition doit être formulée pour le standard de qualité concerné) ou partiellement atteint (auquel cas, une condition pour chaque standard de qualité concerné doit être formulée). Un standard est largement atteint lorsque les démarches et mécanismes ne présentent que des manques légers pour l'assurance qualité et son implémentation. Un standard est partiellement atteint lorsque les démarches et mécanismes d'assurance qualité existent, mais que des manques majeurs ou des faiblesses importantes dans leur implémentation sont constatés ou que les démarches et mécanismes n'existent qu'en partie.

Au niveau du standard de qualité 2.3, si le groupe d'experts reconnaît « des droits de participation appropriés » à la plupart de ses composantes », il indique aussi que « les droits de participation du corps étudiant ne sont visiblement pas toujours adéquats » et que « les conditions de sa participation ne permettent pas systématiquement un fonctionnement indépendant ». En outre, au niveau du corps intermédiaire, il indique que « [...] l'AdA [Association des Assistants] a des difficultés à faire remonter ses revendications vers la direction, car les mêmes préoccupations reviennent systématiquement chaque année depuis plusieurs années [...] ».

Ainsi, les experts mentionnent que deux aspects du standard ne sont pas pris en considération de manière systématique: la participation adéquate des groupes représentatifs et leurs conditions de participation. Le groupe d'experts explique avec détails ces deux points: d'une part, la nécessité d'améliorer l'équilibre en termes de représentativité et au niveau des droits de participation de certains groupes (étudiants et assistants) et d'autre part, la nécessité d'offrir des conditions-cadres, notamment en termes d'accès aux données, permettant un fonctionnement indépendant du corps étudiant dans le cadre de son droit de participation. Le groupe d'experts et l'AAQ ont considéré que ces aspects constituent des manques majeurs ou des faiblesses importantes. Le CSA considère cette évaluation du standard et par conséquent la formulation d'une condition étant fondées, car il s'agit de différents types de lacunes et que différents groupes sont concernés. Le CSA estime en outre que la formulation de la condition est acceptable puisqu'elle ne fixe pas un but quantitatif à atteindre, mais un but qualitatif pouvant être atteint par des mécanismes relevant du système d'assurance qualité.

Au niveau du standard de qualité 2.5, l'IHEID signale à raison que le groupe d'experts relève plusieurs exemples très positifs de pratiques mises en place dans le cadre l'égalité des chances et l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes. En outre, l'Institut relève que la base factuelle de la liste des cinq



aspects jugés problématiques par le groupe d'experts est relativement faible. Le CSA prend note de cette perspective. Il estime cependant qu'au niveau de ce standard, les experts soulèvent principalement l'absence d'objectifs et de plan d'action en matière d'égalité. Le CSA estime que ces manques relatifs à la partie du standard de qualité «[...]Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre. » du standard de qualité 2.5 sont suffisants pour évaluer le standard comme partiellement atteint et par conséquent nécessiter la formulation d'une condition. Au niveau de la formulation de cette dernière, le CSA estime que la condition formulée ne fixe pas un but quantitatif à atteindre, mais un but qualitatif pouvant être atteint par des mécanismes relevant du système d'assurance qualité.

Les conditions proposées par le groupe d'experts et reprises par l'AAQ sont donc pertinentes et permettent de corriger les lacunes identifiées. Au niveau de la condition 1, le Conseil d'accréditation estime néanmoins qu'il s'agit plus d'assurer la garantie des droits de participation des groupes représentatifs de l'IHEID que de les rendre « explicites ». Par conséquent, « L'Institut doit améliorer et rendre explicite les droits de participation des étudiant-e-s et des assistant-e-s et reconsidérer les conditions-cadre, notamment en termes d'accès aux données, leur permettant un fonctionnement indépendant.» devient « L'Institut doit améliorer et garantir les droits de participation [...]».

Le CSA relève en outre qu'au-delà de la vérification de l'ensemble des standards de qualité, la LEHE exige également de vérifier si le type d'institution indiqué par la requérante est le bon pour permettre la justesse de la décision d'accréditation. (cf. art. 29 LEHE). Selon les précisions apportées récemment par le Conseil suisse des hautes écoles c'est le critère de l' « offre restreinte » qui permet de qualifier une organisation d' « institut » et non de « haute école universitaire » ou d' « université ». A cet égard, il n'est pas sûr que l'IHEID remplisse le critère de l'offre restreinte en matière de disciplines, vu le nombre de disciplines enseignées. En revanche, les "relations internationales et le développement" pourraient être retenus comme un (ou deux) domaine(s) de spécialisation remplissant le critère de l'offre restreinte. Mais de toute façon, le fait que l'IHEID n'offre aucun programme de premier cycle (pas de BA) lui permet clairement de remplir ce critère et de retenir la qualification d' « institut » universitaire. Le CSA attire l'attention de l'IHEID sur le fait que si l'offre d'enseignement de ce dernier devait être modifiée, ce changement pourrait remettre en cause son accréditation comme institut (cf. art. 17 Ordonnance). En particulier, si l'IHEID ajoutait à son offre de diplômes des diplômes de BA, l'IHEID ne remplirait plus le critère de l'offre restreinte du point de vue des diplômes. Pour maintenir son accréditation en tant qu'institut universitaire, l'IHEID devrait alors démontrer qu'il pourrait néanmoins remplir le critère de l'offre restreinte du point de vue des disciplines enseignées ou éventuellement du focus thématique (voir l'Aide à l'interprétation du Conseil des hautes écoles du 27 février 2020 sur la typologie des hautes écoles [https://shk.ch/images/dokumentation/rechtliche\\_grundlagen/HSR20200227-503-Hochschultypologie-Auslegungshilfe\\_FR\\_def-1.pdf](https://shk.ch/images/dokumentation/rechtliche_grundlagen/HSR20200227-503-Hochschultypologie-Auslegungshilfe_FR_def-1.pdf)).

En conclusion, le rapport du groupe d'experts et la proposition d'accréditation de l'AAQ sont – à l'exception de la vérification relative au type d'institution traitée précédemment) – complets et justifiés. Ils permettent au Conseil d'accréditation de prendre une décision.

La proposition d'accréditation de l'AAQ montre de manière adéquate que l'IHEID remplit les exigences de l'accréditation institutionnelle selon l'article 30 de la LEHE, qui sont concrétisées par les standards de qualité (article 22 et annexe 1 de l'ordonnance d'accréditation). En particulier, l'IHEID dispose d'un système

d'assurance qualité qui couvre tous les domaines de l'IHEID et permet d'atteindre les objectifs de l'IHEID en tant qu'institut universitaire.

Le Conseil d'accréditation considère que les conditions proposées par le groupe d'experts et acceptées par l'agence sont concluantes. Sous réserve d'une modification mineure, il accepte ces conditions conformément à la proposition d'accréditation, car elles forment une base claire pour les mesures à prendre par l'IHEID pour remédier aux lacunes identifiées.

#### IV. Décision

1. L'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID) est accrédité en tant qu' « institut universitaire » sous réserve des conditions suivantes:
  - 1.1 L'Institut doit améliorer et garantir les droits de participation des étudiant-e-s et des assistant-e-s et reconsidérer les conditions-cadres, notamment en termes d'accès aux données, leur permettant un fonctionnement indépendant.
  - 1.2 L'Institut fixe des objectifs en matière d'égalité et livre un plan d'action intégrant des indicateurs et des mesures de vérification. Ce plan doit concerner toutes les catégories y compris le corps étudiant et le corps intermédiaire.
  - 1.3 L'Institut fixe, publie et applique de manière systématique et transparente les critères d'admission et les critères d'évaluation des prestations des étudiant-e-s.
  - 1.4 L'institut élabore et rend publique une présentation du système d'assurance qualité dans son ensemble, permettant d'assurer la communication interne et externe sur ses dispositions, ses processus, ses responsabilités, ses résultats, émanant de sa stratégie en la matière.
2. L'IHEID doit livrer au Conseil d'accréditation un rapport sur la réalisation des conditions 1.1 à 1.4 dans un délai de 18 mois suivant la décision du Conseil d'accréditation.
3. La vérification de la réalisation des conditions est effectuée sur dossier par deux experts provenant du groupe d'experts initial et est organisée par l'AAQ.
4. L'accréditation est valable pendant sept ans à compter de la date de cette décision d'accréditation, c'est-à-dire jusqu'au 24 septembre 2027.
5. L'information relative à l'accréditation est publiée sous forme électronique sur [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch).
6. Le Conseil suisse d'accréditation délivre un certificat à l'IHEID.
7. L'IHEID obtient le droit d'utiliser le label « Accréditation institutionnelle selon la LEHE 2020 – 2027 »
8. Cette décision est adressée en copie à l'agence pour publication avec le rapport de la procédure.

9. Berne, le 25 septembre 2020

Pour le Conseil suisse d'accréditation



Pr Dr Jean-Marc Rapp, Président

#### **Voies de recours**

La décision d'accréditation n'est pas sujette à recours conformément à l'art. 65, alinéa 2 de la LEHE.

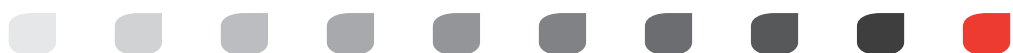
La haute école a la possibilité d'adresser une demande de réexamen justifiée au Conseil d'accréditation dans un délai de 30 jours (art. 13, al. 14 OReg-CSA). Le Conseil d'accréditation soumet la demande de réexamen à la Commission pour prise de position. La Commission évalue la demande par écrit (« sur dossier ») sans instructions supplémentaires. En tenant compte de la prise de position, le Conseil d'accréditation prend une décision définitive à propos de la demande de réexamen.



## **Section B**

**Accréditation selon la LEHE et proposition d'accréditation de l'AAQ**

23 juin 2020



## Table des matières

1	Cadre légal.....	1
2	Objectif et objet.....	1
3	Procédure.....	1
3.1	Entrée en matière.....	1
3.2	Calendrier.....	1
3.3	Groupe d'experts.....	2
3.4	Rapport d'autoévaluation.....	2
3.5	Prévisite et visite.....	2
3.6	Rapport des experts.....	3
3.7	Prise de position de l'IHEID.....	3
4	Proposition d'accréditation de l'AAQ.....	3
4.1	Situation.....	3
4.2	Analyse.....	4
4.3	Proposition.....	5

## 1 Cadre légal

Selon la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) du 30 septembre 2011, l'accréditation institutionnelle est une condition pour le droit à l'appellation selon l'article 29 LEHE, l'octroi de contributions fédérales selon l'article 45 LEHE et l'accréditation de programmes. Elle s'applique à toutes les hautes écoles et autres institutions du domaine des hautes écoles, publiques et privées.

L'ordonnance d'accréditation LEHE du 28 mai 2015 (état au 1er janvier 2015) concrétise l'article 30 LEHE relatif aux conditions d'accréditation; elle précise les règles de procédure et les standards de qualité.

## 2 Objectif et objet

Avec la LEHE, la Suisse s'est dotée d'un instrument visant à contrôler l'accès à son paysage des hautes écoles. L'accréditation institutionnelle porte sur le système d'assurance qualité des hautes écoles, qui leur permet de garantir la qualité de leur enseignement, de leur recherche et de leurs prestations de services.

Le système d'assurance de la qualité est évalué à l'aide de standards de qualité par des expert-e-s externes qui apportent un regard objectif sur les démarches et mécanismes d'assurance et de développement de la qualité. L'objectif est d'apprécier si ces démarches et mécanismes forment un ensemble complet et cohérent permettant à la haute école de garantir la qualité et l'amélioration continue de ses activités, et ce, selon son type et ses caractéristiques spécifiques, tout en respectant le principe de proportionnalité entre les moyens engagés et les résultats obtenus. Un regard sur l'ensemble du système tous les sept ans permet à la haute école de faire le point régulièrement sur le développement et la cohérence des différents éléments mis en place.

## 3 Procédure

### 3.1 Entrée en matière

L'ordonnance d'accréditation LEHE fixe à l'article 4 alinéa 1 et 2 les conditions d'admission à la procédure d'accréditation et prévoit une décision d'entrée en matière par le Conseil suisse d'accréditation.

L'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID) a été reconnu comme ayant droit aux subventions en vertu de la Loi sur l'aide aux universités (LAU) du 8 octobre 1999. Il remplit donc les conditions fixées à l'article 4, alinéa 2 de l'ordonnance d'accréditation LEHE et a été admise dans la procédure d'accréditation sans vérification des conditions visées à l'alinéa 1 dudit article.

### 3.2 Calendrier

17.09.2018 Décision d'entrée en matière par le Conseil suisse d'accréditation  
24.01.2019 Séance d'ouverture  
09.09.2019 Séance de planification des visites  
25.11.2019 Remise du rapport d'autoévaluation de l'IHEID  
31.01.2020 Prévisite

04-06.03.2020 Visite sur place

04.05.2020 Envoi à l'IHEID du rapport des experts et de la proposition d'accréditation de l'AAQ

11.06.2020 Prise de position de l'IHEID

20.08.2020 Envoi au Conseil suisse d'accréditation du rapport des experts, de la proposition d'accréditation de l'AAQ et de la prise de position de l'IHEID

25.09.2020 Décision par le Conseil suisse d'accréditation

### 3.3 Groupe d'experts

L'IHEID et l'AAQ ont défini ensemble le profil du groupe d'experts. Suite à cela, une liste d'expert-e-s potentiel-le-s a été établie et approuvée par la Commission AAQ au sein du Conseil suisse d'accréditation le 7 juin 2019.

Sur cette base, l'AAQ a constitué le groupe d'experts ci-dessous et en a informé l'IHEID par écrit le 18 juillet 2019:

- Prof. Bernadette Charlier Pasquier, Doyenne de la Faculté des lettres et des sciences humaines, Université de Fribourg (Suisse).
- Prof. Laurent Goetschel, Président de l'*International Graduate School North-South*, Université de Bâle; Directeur, Swisspeace (Suisse).
- Prof. Pierre-Cyrille Hautcoeur, Directeur d'études, École des hautes études en sciences sociales (EHESS), Paris (France).
- Prof. Isabelle Perroteau, Présidente de la Cellule Qualité, Université de Turin (Italie).
- Dr. Jérémie Sanchez, Premier assistant en études du développement, Institut de géographie et durabilité, Université de Lausanne (Suisse).

Madame Bernadette Charlier Pasquier a présidé le groupe d'experts.

### 3.4 Rapport d'autoévaluation

L'IHEID a livré son rapport d'autoévaluation le 25 novembre 2019, dans les délais prévus. La méthode choisie a été participative, la direction de l'Institut ayant mis en place un Comité de pilotage comprenant toutes les composantes de l'Institut: le personnel de l'enseignement et de la recherche, le personnel administratif et technique, les étudiant-e-s. Le comité a travaillé sur une esquisse du rapport d'autoévaluation et contribué à l'élaboration d'un document qui a été transmis à toute la communauté de l'Institut pour réaction, avant d'être envoyé au Conseil de fondation pour validation et transmission à l'AAQ.

Les membres du groupe d'experts ont pu profiter du rapport d'autoévaluation comme base pour leur évaluation externe, une fois complétée par la documentation supplémentaire – livrée sur demande des expert-e-s suite à la prévisite – et par l'échange d'informations et d'opinions avec les principales parties prenantes, lors de la visite sur place.

### 3.5 Prévisite et visite

#### *Prévisite*

La prévisite a eu lieu le 31 janvier 2019 à Genève. Les expert-e-s ont eu l'occasion de faire connaissance, mais également de rencontrer la Direction de l'Institut. La prévisite a permis de demander des éclaircissements et des documents supplémentaires en vue de la visite sur place. Le groupe d'experts a été très bien accueilli et l'organisation mise en place par l'IHEID a assuré le bon déroulement de la journée. Suite à la prévisite, l'ensemble de la documentation



demandée a été transmise aux expert-e-s afin de préparer au mieux la visite sur place. Pour permettre un accès facilité à la documentation d'autoévaluation, l'Institut a mis en place une plateforme de documentation pour les membres du groupe d'experts et l'AAQ.

#### *Visite sur place*

La visite sur place a eu lieu du 4 au 6 mars 2020 à Genève. L'organisation et l'accueil chaleureux de l'IHEID ont été appréciés. Les expert-e-s ont pu poser ouvertement leurs questions lors des entretiens avec les différents groupes représentatifs. A l'issue de la visite sur place, le groupe d'experts a souligné la franchise et l'ouverture des différentes parties prenantes de l'IHEID intervenues dans les entretiens. Il a également remarqué la bonne cohérence des équipes et le fort attachement à l'institution.

L'AAQ a accompagné le groupe d'experts durant l'ensemble de la prévisite et de la visite sur place.

### **3.6 Rapport du groupe d'experts**

Le rapport du groupe d'experts a été envoyé le 24 avril 2020 à l'AAQ. La qualité des analyses du rapport a permis de servir comme base pour la proposition d'accréditation par l'AAQ.

Accompagné de la proposition d'accréditation de l'AAQ, le rapport est parvenu le 4 mai 2020 à l'IHEID pour prise de position.

### **3.7 Prise de position de l'IHEID**

Le 11 juin 2020 l'IHEID a adressé sa prise de position à l'AAQ, cosignée par le Directeur de l'Institut et par le Président du Conseil de fondation. En remerciant le groupe d'experts et l'Agence pour leur travail, l'IHEID relève avec satisfaction le jugement globalement positif et il affirme que l'analyse approfondie fournie par les expert-e-s offre des pistes appréciables pour le développement de son système d'assurance qualité. Cependant, l'IHEID estime que deux des quatre conditions proposées pourraient plutôt être formulées comme des recommandations. Ceci étant dit, elle indique ne pas sous-estimer leur portée et s'engage, en tout cas, à mettre en œuvre les mesures d'amélioration nécessaires.

L'AAQ a examiné attentivement la prise de position. Les conditions proposées par les expert-e-s sont des exigences directement liées à la réalisation de standards de qualité selon la LEHE. Par conséquent, l'AAQ confirme sa proposition d'accréditation.

## **4 Proposition d'accréditation de l'AAQ**

La procédure d'accréditation institutionnelle est conçue comme une évaluation par les pairs. Chaque rapport d'expertise est donc un instantané d'une institution; en conséquence, les rapports d'évaluation externe ne permettent pas de faire des comparaisons entre les hautes écoles. D'autre part, les propositions d'accréditation doivent être cohérentes: de résultats similaires ou analogues doivent conduire à des propositions comparables.

Dans sa proposition d'accréditation auprès du Conseil suisse d'accréditation (art. 14 de l'Ordonnance d'accréditation) la direction de l'AAQ examine la question de savoir si l'analyse du groupe d'experts est pertinente (basée sur les standards et des preuves) et s'assure de la cohérence avec les procédures précédentes.

### **4.1 Situation**

L'Institut de hautes études internationales et du développement est la seule institution du domaine suisse des hautes écoles à avoir le statut d'une fondation de droit privé tout en

remplissant un mandat de service public. Il reçoit un soutien financier à parts comparables du canton de Genève et de la Confédération.

C'est un établissement de recherche et d'enseignement supérieur postgrade spécialisé dans l'étude des affaires mondiales, en particulier de celles qui se trouvent à l'intersection des relations internationales et des questions du développement.

L'IHEID se définit une institution cosmopolite, établie à Genève, qui tisse des relations privilégiées avec les organisations internationales, les organisations non-gouvernementales et les sociétés multinationales, afin de participer aux discussions sur les défis globaux et préparer les futures classes dirigeantes à la gouvernance du monde de demain. L'autoévaluation de l'IHEID met en avant l'ambition d'un Institut qui jouit d'un prestige acquis au fil des années: « Il occupe une position de niche et bénéficie dans son domaine d'une réputation mondiale qui tient à la fois à sa longue expérience dans la formation d'acteurs internationaux et à sa capacité d'adaptation et d'innovation dans un contexte fortement compétitif. ».

L'IHEID est inscrit dans la LEHE, où il est classé dans la catégorie des « autres institutions du domaine des hautes écoles »; il est inscrit depuis 2013 dans la loi cantonale sur l'instruction publique du Canton de Genève qui reconnaît l'Institut comme l'une des trois hautes écoles du canton.

L'Institut offre principalement de la formation postgrade de niveau master et doctorale, ainsi que de la formation continue diplômante et, en minorité, des formations plus courtes, telles que des programmes d'été ou des MOOCs. La recherche est assurée transversalement par ses 9 propres centres de recherche et les 3 centres conjoints avec l'Université de Genève. Dans l'année académique 2019-20 il comptait près de mille étudiant-e-s inscrit-e-s dont 2/3 en master et 1/3 en doctorat, représentant une centaine de nationalités différentes, avec 80% d'étrangers.

L'institut compte un ensemble de 688 collaboratrices et collaborateurs employé-e-s, mandats et fonds de recherche compris, équivalent à 429,9 EPT. Il dispose d'un budget de 96 millions de francs suisses, dont 36% de subventions publiques (Canton de Genève et Confédération), les principaux revenus hors subventions venant de fonds de recherche, de la formation continue et de l'immobilier.

## 4.2 Analyse

### *Recommandation d'accréditation du groupe d'experts*

Sur la base de l'analyse de tous les standards fixés dans l'Ordonnance d'accréditation selon la LEHE, le groupe d'experts déclare dans son rapport du 24 avril 2020 que l'IHEID dispose d'un système d'assurance de la qualité fonctionnel.

Le groupe d'experts souligne que la force du système d'assurance qualité de l'IHEID réside dans le fait qu'il soutient le profil spécifique de l'institution. Le système de la qualité est intégré à la stratégie principale et est cohérent avec elle, notamment par le fait qu'il soutient de manière efficace le développement et les ambitions internationales de l'institut. Les expert-e-s ont reconnu « dans une culture de la qualité vécue au quotidien par chaque groupe d'acteurs une dynamique de production de l'excellence» (rapport des experts p. 56).

Toutefois, le groupe d'experts reconnaît des possibilités d'amélioration dans certains domaines. C'est pourquoi il formule 4 conditions qu'il juge appropriées pour développer davantage le système d'assurance de la qualité de l'IHEID afin qu'il réponde aux exigences de la LEHE dans tous les domaines.

En ce qui concerne la participation en général (standard 2.3), le groupe d'experts note que les droits de participation du corps étudiant ne sont pas toujours suffisants. Il évalue le standard comme partiellement atteint et formule la condition suivante :

Condition 1 (pour le standard 2.3)

L'Institut doit améliorer et rendre explicite les droits de participation des étudiant-e-s et des assistant-e-s et reconsidérer les conditions-cadre, notamment en terme d'accès aux données, leur permettant un fonctionnement indépendant.

En ce qui concerne l'égalité des chances le groupe d'experts identifie des faiblesses diverses et formule la condition (ainsi qu'une recommandation) suivante :

Condition 2 (pour le standard 2.5)

L'Institut fixe des objectifs en matière d'égalité et livre un plan d'action intégrant des indicateurs et des mesures de vérification. Ce plan doit concerner toutes les catégories y compris le corps étudiant et le corps intermédiaire.

Concernant les critères d'évaluation des prestations des étudiant-e-s le groupe d'experts a constaté un potentiel d'amélioration dans leur application. La condition suivante devrait permettre de remédier à cette faiblesse :

Condition 3 (pour le standard 3.4)

L'Institut fixe, publie et applique de manière systématique et transparente les critères d'admission et les critères d'évaluation des prestations des étudiant-e-s.

Finalement, le groupe d'experts a constaté qu'il serait nécessaire de mettre au point une modélisation et présentation plus claire de tous les éléments de l'assurance qualité. Celle-ci permettrait une plus grande lisibilité et transparence du système. La condition concerne avant tout la communication :

Condition 4 (pour le standard 5.1)

L'institut élabore et rend publique une présentation du système d'assurance qualité dans son ensemble, permettant d'assurer la communication interne et externe sur ses dispositions, ses processus, ses responsabilités, ses résultats, émanant de sa stratégie en la matière.

La recommandation d'accréditation du groupe d'experts se base sur 6 standards entièrement atteints, 8 standards largement atteints et 4 standards partiellement atteints.

Le groupe propose que la vérification de la réalisation des conditions ait lieu 18 mois après la notification de la décision du CSA, sur-dossier, et que cette étape puisse permettre à l'Institut également de faire le point sur les différentes recommandations formulées par le groupe d'experts dans son rapport.

#### *Appréciation de l'analyse du groupe d'experts*

L'AAQ indique que l'analyse du groupe d'experts se réfère à tous les standards et est compréhensible. Les évaluations du groupe d'experts et les conclusions qui en ont été tirées sont convaincantes. L'AAQ indique en outre que les conditions proposées permettent de garantir que le besoin identifié de développer davantage le système d'assurance qualité est satisfait.

### **4.3 Proposition**

Sur la base du rapport d'autoévaluation de l'IHEID du 25 novembre 2020 et du rapport du groupe d'experts du 24 avril 2020, l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ

propose à l'intention du Conseil suisse d'accréditation de prononcer l'accréditation de l'IHEID en tant qu'institut universitaire avec les conditions suivantes:

*Condition 1*

L'Institut doit améliorer et rendre explicite les droits de participation des étudiant-e-s et des assistant-e-s et reconsidérer les conditions-cadre, notamment en terme d'accès aux données, leur permettant un fonctionnement indépendant.

*Condition 2*

L'Institut fixe des objectifs en matière d'égalité et livre un plan d'action intégrant des indicateurs et des mesures de vérification. Ce plan doit concerner toutes les catégories y compris le corps étudiant et le corps intermédiaire.

*Condition 3*

L'Institut fixe, publie et applique de manière systématique et transparente les critères d'admission et les critères d'évaluation des prestations des étudiant-e-s.

*Condition 4*

L'institut élabore et rend publique une présentation du système d'assurance qualité dans son ensemble, permettant d'assurer la communication interne et externe sur ses dispositions, ses processus, ses responsabilités, ses résultats, émanant de sa stratégie en la matière.

L'AAQ considère que le délai de 18 mois pour remplir les conditions est réaliste.

L'AAQ propose un contrôle des conditions sur-dossier par deux membres du groupe d'experts.



## **Section C**

### **Rapport du groupe d'experts**

24 avril 2020



## Table des matières

1	L'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID).....	1
2	Analyse du suivi des résultats de procédures précédentes.....	3
3	Système d'assurance de la qualité de l'IHEID .....	3
4	Analyse de la conformité de la haute école aux standards de qualité .....	8
5	Appréciation globale et profil forces/faiblesses du système d'assurance de la qualité.....	55
6	Recommandations pour le développement futur du système d'assurance de la qualité ..	56
7	Recommandation d'accréditation du groupe d'experts.....	58

## 1 L'Institut des hautes études internationales et du développement (IHEID)

L'Institut, fondé en 1927 à l'époque de la Société des Nations, repose sur une fondation de droit privé (Fondation pour l'Institut de hautes études internationales et du développement) avec un mandat public par le Canton de Genève et la Confédération. Il était alors la première institution au monde entièrement consacrée à l'étude des affaires internationales. L'Institut d'aujourd'hui est issu de la fusion entre l'HEI (Institut universitaire de hautes études internationales) et l'IUED (Institut universitaire d'études du développement) en 2007. Le Conseil de fondation veille à la réalisation du mandat de l'IHEID en tenant compte de ses caractéristiques spécifiques.

La vocation de l'Institut est d'analyser et de stimuler la réflexion critique dans le domaine des relations internationales et des questions de développement par l'enseignement, la recherche, la formation continue et le débat public. Bien qu'il remplisse un mandat public, l'IHEID a un profil unique, mondialement reconnu, en tant qu'institut universitaire postgrade de petite taille (environ mille étudiant-e-s) de droit privé, offrant des filières d'études de master spécialisé, de doctorat et de formation continue sous la responsabilité d'un corps professoral recruté avec rigueur à un corps étudiantin scrupuleusement sélectionné.

L'Institut accueille des étudiant-e-s du monde entier, qu'il forme pour des carrières internationales dans le monde universitaire, le service public national et international, le secteur privé ou le secteur des organisations à but non lucratif. L'Institut poursuit donc une mission d'appui à la communauté internationale avec 80 % de membres du corps étudiant majoritairement extra européen, dont environ un tiers de doctorant-e-s.

L'Institut joue le rôle d'interlocuteur académique du monde des institutions internationales sises à Genève et hors de Genève, et plus largement des acteurs internationaux. L'IHEID a piloté la création du Réseau suisse pour les études internationales (SNIS) qui vise, entre autres, à mettre en valeur les atouts de la Genève internationale et à les mettre au service du renforcement du domaine des études internationales en Suisse. Les relations de l'IHEID avec l'Université de Genève sont très étroites et ont abouti à la gestion commune de trois centres : l'Académie de droit international humanitaire et de droits humains (ADH), le Centre pour le règlement des différends internationaux (CIDS) et le Centre d'enseignement et de recherche en action humanitaire (CERAH). Ces trois centres concentrent leurs activités sur la recherche et offrent également de la formation continue diplômante, chacun dans son secteur. Les neuf centres de recherche propres à l'IHEID sont les suivants :

- Centre Albert Hirschman sur la démocratie
- Centre finance et développement
- Centre for International Environmental Studies
- Centre for Trade and Economic Integration
- Centre genre
- Centre on Conflict, Development and Peacebuilding
- Global Governance Centre
- Global Health Centre
- Global Migration Centre

Tout en s'appuyant sur les principales disciplines des sciences sociales (anthropologie, droit international, économie du développement, économie internationale, histoire internationale, relations internationales, science politique et sociologie), l'Institut favorise le dialogue interdisciplinaire, valorisant tant la recherche académique que la recherche appliquée.

Dans son évolution depuis 2007, l'IHEID :

- associe l'expertise disciplinaire (pour les recrutements professoraux notamment ainsi que pour l'offre de master et de doctorat) et interdisciplinaire (deux masters interdisciplinaires et neuf centres de recherche interdisciplinaire ; 80 % des professeurs sont affilié-e-s à un ou plusieurs centres) ;
- peut sélectionner ses étudiant-e-s (ses masters sont tous spécialisés, exigeant à l'admission une connaissance certifiée de l'anglais) ainsi que son corps professoral, recruté en toute indépendance ;
- dispose d'une grande autonomie financière (36 % de financement public, contre environ 65 % en moyenne pour les universités suisses) ;
- bénéficie d'une reconnaissance publique lui laissant une grande marge de manœuvre, étant placé sous un Conseil de fondation pleinement autonome dans la cooptation de ses membres et la désignation des fonctions de président-e et vice-président-e ;
- partage l'immeuble de la Maison de la Paix (construit par l'Institut en 2013) avec le Geneva Centre for Security Policy (GCSP), le Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF) et le Geneva International Centre for Humanitarian Demining (GICHD) et investit considérablement dans l'immobilier (900 lits disponibles dès l'automne 2020 pour 1000 étudiant-e-s) ; les revenus de cette fortune immobilière sont réinvestis en postes de professeurs, soutiens et bourses.

Le mandat de service public de l'Institut est inscrit dans des conventions d'objectifs quadriennales qui lui apportent des moyens financiers pour ses activités d'enseignement et de recherche et constituent son plan stratégique quadriennal. Chacune d'entre elles articule les objectifs à atteindre et prescrit les indicateurs pertinents pour leur évaluation.

Chiffres clés 2019 : 7 programmes de master et 13 masters en partenariat (diplôme conjoint ou double)<sup>1</sup> ; 6 programmes de doctorat ; 14 programmes diplômants de formation continue (2 MAS, 5 DAS, 7 CAS<sup>2</sup>) et d'autres programmes courts comprenant, entre autres, 2 MOOCs, 2 programmes d'été et des formations pour cadres ; 9 centres de recherche propres et 3 en commun avec l'Université de Genève ; 5 départements académiques ; 962 étudiant-e-s inscrits dont 631 en master et 331 en doctorat ; 107 nationalités (80 % d'étudiant-e-s non suisses) ; 22,7 % d'étudiant-e-s employé-e-s par l'Institut ; 79 membres du corps professoral permanent (dont 69 professeurs) ; 45 membres du corps professoral invité (dont 38 chercheurs ou chercheuses) ; 10 chargé-e-s d'enseignement ; 19,000 alumni ; 47 institutions partenaires dans le monde ; 250 manifestations publiques par année ; 128 membres du personnel administratif et technique (105,4 EPT). Au total, cela représente un ensemble de 688 personnes employées à l'Institut (mandats et fonds de recherche compris), pour 429,9 EPT. Parmi celles-ci, 279 collaboratrices et collaborateurs sont employé-e-s dans la recherche (154,2 EPT).

L'Institut dispose d'un budget de 96 millions de francs suisses, dont 36 % de subventions publiques (Canton de Genève et Confédération), les principaux revenus hors subventions

---

<sup>1</sup> Les masters délivrés sont de 120 ECTS.

<sup>2</sup> MAS : Master of Advanced Studies; DAS: Diploma of Advanced Studies; CAS : Certificate of Advanced Studies. À l'IHEID, les MAS sont des programmes de formation continue à 60 ECTS, les DAS à 30 ECTS et les CAS à 15 ECTS.



venant de fonds de recherche, des frais d'écolage, des revenus des investissements dans l'immobilier.

## 2 Analyse du suivi des résultats de procédures précédentes

Au niveau de l'assurance qualité externe, l'Institut a été évalué par l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité (OAQ, prédécesseur de l'AAQ) en 2009 dans le cadre de la reconnaissance des droits aux subventions par la Confédération, selon la Loi fédérale de 1999 sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (LAU). Il est en outre évalué régulièrement dans le cadre de la réalisation des conventions d'objectifs quadriennales (dernières en 2012, 2016, 2020) conclues avec le Canton de Genève et avec le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), sur la base d'indicateurs quadriennaux.

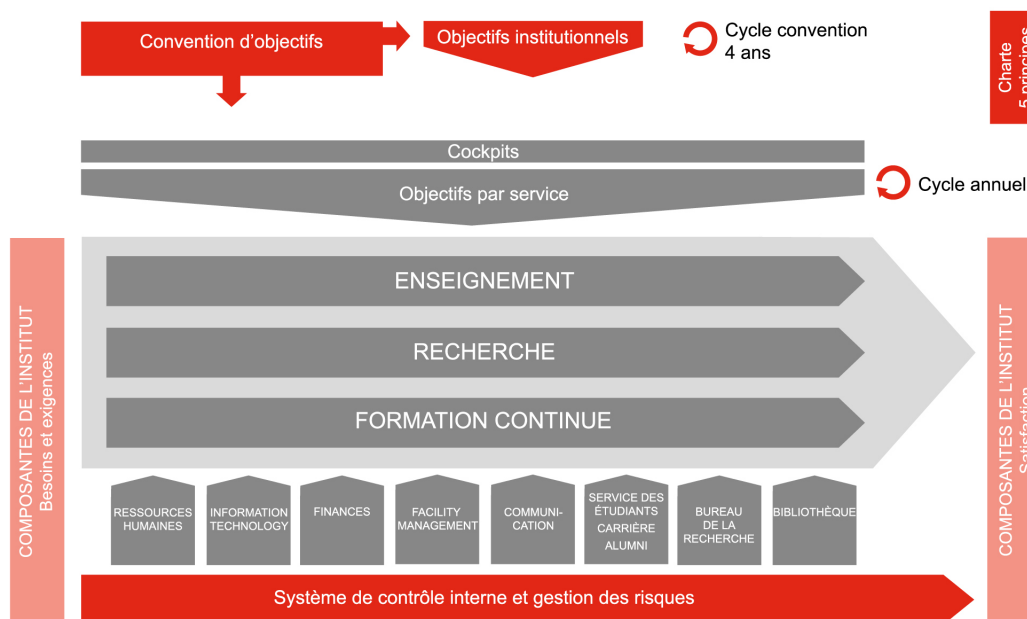
À ces évaluations s'ajoutent de nombreuses évaluations internes, menées au niveau des départements, des centres ou des services de l'IHEID, qui s'appuient systématiquement sur l'expertise de pairs ou d'organes externes, indépendants dans le cas des services.

Selon le rapport d'autoévaluation (p. 13) les principales mesures de développement entreprises depuis 2009 peuvent se résumer ainsi : engagement d'une vingtaine de professeurs en 2014-2016 en donnant la priorité à la diversification géographique et au rééquilibrage des genres ; lancement d'une politique d'égalité des chances ; accroissement du soutien apporté au domaine de la recherche et au travail des assistant-e-s d'enseignement ; augmentation du rôle de l'Institut comme centre de débat international attirant des personnalités publiques ; forte expansion de son réseau académique international et des possibilités d'échanges internationaux pour le corps étudiant ; développement de la participation des étudiant-e-s à la vie institutionnelle ; clarification des rapports entre disciplinarité et interdisciplinarité et nette promotion de cette dernière ; mise en place d'une direction de la recherche et d'un appui administratif à cette dernière ; alimentation du réseau d'alumni ; développement des revenus hors subventions – issus de la recherche et de l'expertise, de la formation continue, des locations immobilières et des dons philanthropiques.

## 3 Système d'assurance de la qualité de l'IHEID

Sur la base du profil et du dynamisme de l'Institut présenté au chapitre 1, le groupe d'experts a constaté que son système d'assurance de la qualité a évolué dans le temps, cherchant à trouver au fur et à mesure un équilibre entre mécanismes formels et informels, ces derniers s'avérant efficaces, mais tendancielleme nt moins adéquats à mesure que la taille et l'ambition de l'Institut augmentent. De facto, actuellement certains aspects de l'assurance qualité reposent encore sur des personnes ou des initiatives individuelles. En même temps, l'Institut valorise de plus en plus les processus institutionnalisés et partagés, ce qui permet une vérification plus aisée et systématique des objectifs assignés.

Comme le schéma le décrivant le laisse apparaître (Figure 1), le système d'assurance qualité de l'Institut se base sur une forte autonomie des différentes unités à garantir leur qualité et sur un système centralisé de reporting et de gestion des risques internes. Des éléments transversaux caractérisent l'approche qualitative de l'Institut : une organisation interne favorisant le souci de la qualité et l'initiative sur ce sujet ; un système règlementaire partagé ; le dialogue et l'échange avec la communauté internationale assuré par des forums, conférences et services à la société ; une gestion financière et immobilière contribuant à garantir l'indépendance de ses activités.



**Figure 1** – Système d’assurance qualité de l’IHEID (Rapport d’autoévaluation, p. 14)

À l’analyse, on constate que le système repose sur 9 axes : 1. la définition de la Convention d’objectifs avec le Canton de Genève et le SEFRI, tous les 4 ans, avec des rapports de suivi annuels et une évaluation externe quadriennale ; 2. la définition d’objectifs annuels pour les trois services d’enseignement, de recherche et de formation continue ; 3. l’évaluation cyclique de chaque département et centre de recherche (dans la mesure d’un département chaque année et chaque quatre ans pour les centres de recherche) par des pairs externes ; 4. l’évaluation régulière des enseignements et des services ; 5. des procédures transparentes de recrutement et d’évaluation périodique du corps enseignant ; 6. la sélection du corps étudiant à l’admission ; 7. une cartographie des risques régulièrement mise à jour ; 8. des audits financiers réguliers ; 9. des questionnaires de satisfaction chez l’ensemble des parties prenantes, permettant également une réflexion régulière sur les besoins et exigences respectifs.

La Charte de l’Institut, avec sa mission, ses principes et ses valeurs fournit un fil rouge transversal respecté à tous les niveaux de l’institution : encourager la coopération internationale en proposant une réflexion novatrice sur les défis du monde contemporain, apporter une contribution académique au développement des sociétés moins favorisées, encourager un sentiment de responsabilité globale, et favoriser le respect de la diversité.

Le Comité de direction de l’Institut joue un rôle prépondérant, assurant le lien entre les différentes instances de l’Institut et le Conseil de fondation, son organe de pilotage et de surveillance.

L’IHEID schématise à travers la matrice illustrée dans la Figure 2 ses activités d’évaluation interne et externe, selon les deux axes collectif et individuel.

	<b>Axe collectif</b>	<b>Axe individuel</b>
<b>Niveau institutionnel</b>	<p><i>Avec experts externes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accréditation</li> <li>• Convention d'objectifs (suivi annuel, évaluation quadriennale)</li> <li>• Évaluation des départements</li> <li>• Évaluation des services administratifs et techniques</li> <li>• Évaluation des centres de recherche</li> <li>• Audit des comptes</li> </ul>	<p><i>Avec experts externes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des professeurs au moment de la nomination et de la promotion</li> </ul>
	<p><i>Évaluation interne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de contrôle interne</li> <li>• Cartographie des risques</li> <li>• Création de programmes d'études réguliers</li> <li>• Création de programmes de formation continue</li> <li>• Recrutement des étudiants</li> <li>• Partenariats académiques</li> <li>• Politique genre et diversité</li> <li>• Politique développement durable</li> <li>• Gestion immobilière</li> </ul>	<p><i>Évaluation interne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des professeurs au moment du renouvellement du contrat</li> <li>• Évaluation des collaborateurs PAT</li> <li>• Évaluation des étudiants</li> </ul>
<b>Enseignement</b>	<p><i>Avec experts externes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des programmes d'études</li> <li>• Évaluation des programmes de formation continue</li> </ul>	
	<p><i>Évaluation interne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Admission des étudiants et diplomation</li> <li>• Élimination, abandon, opposition des étudiants</li> <li>• Aide financière (évaluation des besoins des étudiants)</li> </ul>	<p><i>Évaluation interne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation par les étudiants des enseignements, puis des programmes d'études après diplomation</li> </ul>
<b>Recherche</b>	<p><i>Avec experts externes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation quadriennale des centres de recherche</li> </ul>	<p><i>Avec experts externes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure de promotion</li> </ul>
		<p><i>Évaluation interne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure de renouvellement de contrat des professeurs</li> </ul>

**Figure 2** – Activités d'évaluation interne et externe de l'IHEID (Rapport d'autoévaluation, pp. 16-17)

Afin de faciliter la compréhension de l'analyse avancée dans le chapitre 4, la section suivante est constituée d'une synthèse de tous les comités et commissions de l'IHEID, et de leurs rôles respectifs.

#### Commissions relevant du Conseil de fondation :

La **Commission financière** est nommée par le Conseil de fondation. Elle s'occupe du suivi des affaires financières (budget, comptes, emprunts, etc.). Composition : un membre de la présidence et deux membres du Conseil de fondation, le directeur ou la directrice de l'Institut et la direction financière (cette dernière comme membre invité). Fréquence des réunions : trois fois par an.

La **Commission immobilière** est placée sous l'autorité du Conseil de fondation et lui fait rapport. Elle s'occupe du suivi des projets immobiliers. Composition : le directeur ou la directrice de l'Institut, le directeur ou la directrice des constructions, la responsable de la gérance, un-e mandataire interne, un-e mandataire externe. Fréquence des réunions : au moins une fois par mois.

#### Commissions et comités comprenant des représentant-e-s de toutes les composantes de l'Institut :

Le **Comité d'Institut** est l'organe qui assure la participation de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs à la vie de l'Institut. Il est composé du directeur ou de la directrice de l'Institut, de deux professeurs, de deux représentant-e-s de l'enseignement et de la recherche, de deux membres du personnel administratif et technique, d'un-e représentant-e de l'Association des étudiants (GISA) et d'un-e représentant-e de l'Association des assistants (AdA) désigné-e-s par leurs assemblées respectives pour une période de deux ans (pour un an dans le cas des étudiant-e-s). Il se réunit 2 fois par an.

La **Commission du développement durable** discute les idées, projets et initiatives destinés à promouvoir le développement durable à l'Institut et la communication à ce sujet. Elle est composée du directeur ou de la directrice de l'administration, des membres de la direction, d'un-e représentant-e du corps professoral, des représentant-e-s de l'Association du personnel administratif et technique (COPAT) et du GISA ; elle se réunit au moins une fois par an.

La **Commission genre et diversité** discute les idées, projets et initiatives destinés à promouvoir la parité de genre et la diversité à l'Institut et la communication à ce sujet. Elle se compose d'un-e membre de la direction exécutive, de la direction adjointe, des représentant-e-s du Bureau Genre, d'un chercheur ou une chercheuse, d'un-e assistant-e, d'un-e étudiant-e, d'un-e responsable de la communication interne, de la direction adjointe des études. Elle se réunit une à trois fois par an.

L'**Antenne H** est une unité de lutte contre le harcèlement, créée pour les membres du corps étudiant et administratif, ayant pour but de favoriser et de promouvoir un environnement accueillant et inclusif. Sa composition comprend des représentant-e-s de tous les acteurs de l'Institut.

#### Le Comité de direction :

Le **Comité de direction** est un lieu de communication, d'échange d'informations et de discussion de sujets communs à la direction académique et à la direction exécutive. Il est composé du directeur ou de la directrice de l'Institut, des trois membres de la direction académique pour l'enseignement, la recherche et la formation continue, de la direction exécutive (financière, administrative, ressources humaines), et de la direction des relations

publiques. Les représentant-e-s du GISA et de l'AdA y participent une fois par an. Il se réunit au moins 2 fois par an.

#### Comités et commissions académiques :

Le **Comité académique** élabore et détermine la politique académique. Il comprend les membres de la direction académique et le-la responsable de chaque programme d'études. Composition : le directeur ou la directrice de l'Institut, le directeur ou la directrice des études, le directeur ou la directrice de la recherche, le directeur ou la directrice de la formation continue, les responsables des départements, le-la responsable des programmes d'études interdisciplinaires. Il se réunit une fois par mois.

Le **Collège des professeurs** élabore, avec la direction et dans le cadre de la politique générale définie par le Conseil de fondation, l'orientation académique de l'Institut. Il donne son avis et fait des propositions sur toute question d'intérêt général. Il participe aux procédures de nomination et de promotion des membres du corps enseignant, ainsi qu'au renouvellement des contrats. Composition : les professeurs, les professeurs adjoint-e-s, les professeurs assistant-e-s, les professeurs associé-e-s ayant des tâches de recherche et de supervision, et les professeurs titulaires. Le collège des professeurs est présidé par le directeur ou la directrice de l'Institut. Il s'élargit aux chargé-e-s d'enseignement et aux chargé-e-s d'enseignement et de recherche deux fois par an pour devenir le **Collège des enseignants**. Fréquence des réunions : au moins une fois par mois pendant l'année académique.

La **Commission de nomination** est nommée par le Collège des professeurs dans chaque procédure de recrutement de professeur. Elle examine les dossiers de candidature, sélectionne et rencontre les candidat-e-s, puis fait une recommandation au Collège des professeurs, dont le préavis est transmis au Conseil de fondation. Elle se compose du directeur ou de la directrice de l'Institut, de deux représentant-e-s du département concerné par le recrutement, d'un-e représentant-e de chaque autre département. Le directeur ou la directrice préside la commission et le-la responsable du département concerné est le-la vice-présidente. La commission se réunit trois fois dans le cadre de l'ouverture d'un poste.

Le **Standing committee** est nommé par le Collège des professeurs. Il a pour tâche d'examiner les dossiers de promotion et de renouvellement de contrat des professeurs et de faire des recommandations au Collège des professeurs. Il est composé du directeur ou de la directrice de l'Institut et d'un-e professeur par département et se réunit deux fois par année.

La **Commission des oppositions** est nommée par le Collège des professeurs. Elle examine les oppositions formulées par les étudiant-e-s et donne un préavis au directeur ou à la directrice. Elle se compose du directeur ou de la directrice des études, du conseiller ou de la conseillère académique et d'un-e professeur par département.

La **Commission de la recherche** est constituée par le directeur ou la directrice de la recherche. Elle définit les priorités du bureau de la recherche, établit les règles en matière d'éthique et attribue les fonds d'incitation à la recherche. En plus de la direction de la recherche, elle se compose d'un-e représentant-e par département et se réunit 2-3 fois par année.

La **Commission d'aide financière** discute et prend des décisions sur l'octroi de l'aide financière aux étudiant-e-s. Composition : directeur ou directrice des études, directeur ou directrice de la recherche, directeur ou directrice de la formation continue, directeur administratif ou directrice administrative, conseiller ou conseillère académique. Elle se réunit 3 fois par année.

La **Commission des échanges** discute et prend des décisions sur les demandes de participation à des programmes d'échange de la part des étudiant-e-s. Composition : deux

membres de la direction des études, les responsables des départements/programmes, une personne du Service des étudiants en charge des échanges. Elle se réunit une fois par an.

#### Comités et commissions administratives :

Le **Comité exécutif** discute et prend position sur des questions administratives, de ressources humaines et financières. Composition : le directeur ou la directrice de l'Institut, la direction exécutive, le directeur ou la directrice des relations publiques, la direction adjointe. Il se réunit 6-7 fois par an.

Le **Comité de gestion** se réunit une fois par an et a pour tâche de communiquer, d'échanger des informations et de discuter de sujets communs aux responsables de la gestion de l'Institut, facilitant les décisions administratives du Comité exécutif. Composition : le directeur ou la directrice de l'Institut, la direction exécutive, le directeur ou la directrice des relations publiques, les responsables des services administratifs et techniques.

La **Commission Student Well-Being** discute les idées, projets et initiatives destinés à promouvoir le bien-être du corps étudiant à l'Institut et la communication à ce sujet. Elle se réunit une fois par mois et regroupe des membres de la direction des ressources humaines, de la direction des études et du Service des étudiants.

La **Commission du logement** décide de l'attribution des logements aux étudiant-e-s ayant fait une demande de logement. Les réunions s'effectuent 3 fois par an, regroupant des membres de la direction administrative, de la direction des études, du Service des étudiants et deux collaboratrices ou collaborateurs en charge de la résidence.

## **4 Analyse de la conformité de la haute école aux standards de qualité**

### **Domaine 1 — Stratégie d'assurance de la qualité**

Standard 1.1 – La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles définit sa stratégie en matière d'assurance de la qualité. Cette stratégie contient les éléments essentiels d'un système d'assurance de la qualité interne qui vise à assurer la qualité des activités de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles et leur développement à long terme ainsi qu'à promouvoir le développement d'une culture de la qualité.

#### *Description et analyse*

La stratégie en matière d'assurance qualité, telle que définie et présentée dans le rapport d'autoévaluation, a été fixée par le Conseil de fondation à travers l'adoption du cadre organisationnel (règlements, directives, politiques).

Cette stratégie se base sur un système d'assurance qualité qui porte sur tous les domaines d'activité de l'Institut (enseignement, recherche, services) et implique toutes ses composantes, à titre individuel, et/ou collectif. Selon le rapport d'autoévaluation, elle se décline en trois ensembles :

a) La prévention/minimisation des risques qui peuvent affecter la qualité de la performance

« Au-delà du système de contrôle interne (SCI), qui est une obligation légale concernant principalement la comptabilité » (p. 15), l'Institut utilise « une cartographie des risques qui est examinée annuellement par la Commission financière et soumise au Conseil de fondation. Le document comprend trois séries de risques : les risques stratégiques à long terme (changement des conditions-cadres pour l'Institut, diminution substantielle des subventions publiques, etc.), les risques financiers (endettement, risques des marchés) et les risques organisationnels (défaillance des systèmes informatiques, etc.), chacun d'eux pouvant avoir un effet sur la

réputation. L'identification des risques et l'évaluation de leur gravité en termes de probabilité et d'impact s'accompagnent de la désignation des organes et personnes responsables de leur surveillance et de leur traitement préventif. » (ibid).

Les expert-e-s ont pu vérifier la mise en œuvre régulière de cette cartographie. En ce qui concerne la minimisation des risques, le groupe d'experts constate que, même si un des risques de la cartographie inclut les conventions d'objectifs, le lien entre risques et objectifs stratégiques pourrait être mis plus en avant, à travers une formulation explicite mettant en relation ces deux importantes dimensions du système interne d'assurance de la qualité.

Une interrogation pourrait porter sur l'absence de risque proprement scientifique dans la cartographie, ce qui peut étonner pour une institution comme l'Institut. À cet égard il pourrait convenir de s'assurer que l'absence d'un conseil scientifique, pourtant envisagé par les statuts (art. 14), ne représente pas un risque. Si le Collège des professeurs assure sans doute la cohérence et l'appropriation collective de la politique de l'Institut, un conseil scientifique incluant des membres extérieurs apporterait un regard utile sur la politique scientifique, de nature à renforcer la qualité des procédures d'orientation stratégique et à réduire encore plus les risques.

b) La mise en place de structures et de politiques favorisant le développement de la qualité

« Dans le domaine de l'enseignement et de la recherche, les conditions-cadres pour les professeurs sont fixées avec l'objectif de favoriser une recherche de qualité, notamment grâce à une charge d'enseignement limitée et une compensation généreuse en termes de congé sabbatique pour les activités de gestion académique » (p. 15). Pour ce qui concerne les étudiant-e-s, l'aide financière qui leur est fournie (bourses et exonérations d'écolage) « représente une contribution essentielle à la qualité des études » (ibid). Pour ce qui est du personnel administratif et technique, « le renforcement du système de qualité vise à vérifier la performance et l'améliorer en continu, nourrir un esprit de solidarité, développer une culture du « service à la clientèle », accroître la coordination entre services, encourager l'innovation. Grâce à ce travail multidimensionnel, la démarche qualité interne et externe fait partie du fonctionnement ordinaire des services administratifs et techniques et de leur culture professionnelle. » (p. 16).

Les expert-e-s ont constaté l'effectivité des incitations mises en œuvre pour le corps enseignant et de recherche, l'impact favorable des bourses et réductions d'écolage sur l'accès aux études pour un corps étudiant diversifié. Le projet « langage commun » leur est apparu comme un outil efficace et approprié par les personnels, qui renforce le système de qualité par un partage, une formalisation et une amélioration collective des procédures administratives et de soutien aux activités-cadres de l'Institut.

c) L'évaluation comme principe général

L'évaluation concerne l'ensemble de l'institution et de ses collaboratrices et collaborateurs. L'autoévaluation et l'évaluation entre pairs sont largement développées. L'évaluation est fondée sur la fixation antérieure d'objectifs qui permettent de mesurer le chemin parcouru et de faire le suivi des recommandations. Elle s'appuie en amont sur un ensemble d'outils de mesures et d'informations pertinentes ainsi que sur une utilisation grandissante du benchmarking (p. 16).

L'ensemble des évaluations menées par l'IHEID, internes comme externes, est présenté au chapitre 3 du présent rapport.

L'autoévaluation relève que la stratégie en matière d'assurance qualité ne couvre pas encore les centres conjoints entre l'Institut et l'Université de Genève pour lesquels il faut bien définir les responsabilités et les processus s'y rattachant. Ce processus de définition est en cours. La

formation continue qui est offerte par ces centres est évaluée systématiquement par l'une ou l'autre institution, selon le pilotage du centre (dans 2 centres sur 3 le pilotage est assuré par l'IHEID) ; cependant, les centres mêmes n'ont pas encore été objet des évaluations cycliques selon la stratégie de l'Institut. Les expert-e-s comprennent qu'harmoniser deux systèmes préexistants d'assurance qualité entre deux organisations distinctes est une tâche complexe et encouragent l'Institut à chercher des solutions. Bien conscient de cette faiblesse, l'Institut entend y remédier en collaboration avec l'Université de Genève. Considérant : que les centres conjoints représentent une partie relativement petite de la totalité des activités de l'Institut ; qu'ils n'offrent qu'un nombre limité de filières de formation continue (pas de formations de master de base ni de doctorats) pour lesquelles une évaluation externe est assurée ; et qu'ils ne sont pas sous l'entière responsabilité de l'Institut, les expert-e-s estiment que la faiblesse identifiée doit être relativisée et constitue un manque léger pour l'assurance qualité interne.

La promotion d'un développement d'une culture de la qualité est inscrite dans la Charte de l'Institut, à travers sa mission, ses valeurs (l'excellence, l'indépendance, la responsabilité, la solidarité, la diversité) et ses principes, ces derniers se déclinant ainsi :

- la concertation et le dialogue : chacun s'engage à une collaboration active et au partage de connaissances entre partenaires, base d'un environnement stimulant et innovant ;
- la clarté dans la gestion et la communication : chacun s'engage à favoriser une politique de communication ciblée sur la valorisation des activités de l'Institut en renforçant la transparence et la qualité des procédures de gestion ;
- la rigueur et l'intégrité dans l'accomplissement des tâches : chacun s'engage à remplir ses fonctions au mieux de ses aptitudes et de ses connaissances en faisant preuve d'assiduité, de diligence, d'intégrité et de rigueur ;
- le respect d'autrui et la reconnaissance de la contribution de chacun : chacun s'engage à favoriser un environnement de travail dans lequel toute personne est traitée avec respect et équité ; chacun doit pouvoir présenter une opinion critique en respectant les droits d'autrui sans craindre la censure ;
- le respect des impératifs du développement durable : chacun s'engage à limiter l'impact de ses activités et de celles de l'Institut sur l'environnement conformément à la politique institutionnelle dans ce domaine. (Charte de l'Institut).

Le groupe d'experts a pu constater que le sentiment d'appartenance à une communauté de collaboratrices et collaborateurs au service d'une mission à réaliser en fonction de ces valeurs et principes est fort présent et partagé à l'Institut, ce qui contribue au développement d'une culture de la qualité.

### *Conclusion*

En conclusion, l'IHEID définit sa stratégie en matière d'assurance de la qualité qui assure, à travers ses mécanismes internes, la qualité et l'amélioration continue de ses activités, ainsi que le partage d'une culture de la qualité. Pour les activités des centres dont la responsabilité est partagée avec l'Université de Genève, une définition claire du système qualité et son implémentation sont en cours entre les deux institutions. La portée de ces activités est limitée à un nombre restreint de formations continues et de projets de recherche, relativement à la totalité des activités de l'Institut de ses départements et de ses centres.

Sur la base de ses observations, le groupe d'experts évalue le standard 1.1 comme largement atteint.

→Recommandations



Le groupe d'experts recommande d'affiner la cartographie des risques, la mettant explicitement en lien avec les objectifs stratégiques fixés entre l'Institut et les autorités cantonales et fédérales.

Le groupe d'experts recommande d'approfondir la réflexion sur la valeur ajoutée que pourrait apporter l'établissement d'un conseil scientifique composé de membres externes et dont la tâche serait de contribuer au développement stratégique des programmes et des centres.

Le groupe d'experts recommande de conclure l'extension de la stratégie en matière d'assurance qualité aux centres conjoints entre l'Institut et l'Université de Genève et de procéder à son implémentation.

Standard 1.2 – Le système d'assurance de la qualité est intégré à la stratégie de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles dont il soutient de manière efficace le développement. Il comprend des modalités de contrôle de la réalisation du mandat de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles en tenant compte de son type et de ses caractéristiques spécifiques.

#### *Description et analyse*

Parmi les objectifs stratégiques indiqués dans les Conventions stipulées avec Canton et Confédération figure l'Objectif 13 « Assurance qualité : Renforcer la démarche qualité en continuant d'améliorer les procédures, y compris sur le plan académique (procédures de recrutement, de renouvellement et de promotion des professeurs, évaluation périodique des départements, centres et programmes de recherche) ».

Pour réaliser les objectifs stratégiques indiqués dans les Conventions d'objectifs, la Direction de l'Institut a établi les objectifs institutionnels suivants (Annexe 9) :

- renforcer le système qualité de manière à vérifier la performance et l'améliorer continûment ;
- nourrir une identité et un esprit communs ;
- développer une culture du service « à la clientèle » ;
- accroître la coordination entre services ;
- encourager l'innovation.

Selon les Statuts de la Fondation du 20 septembre 2007, « la Fondation a pour mission, à travers l'Institut, de promouvoir les hautes études internationales et du développement, dans le souci d'encourager la coopération internationale et d'apporter une contribution académique au développement des sociétés moins favorisées. À cet effet, la Fondation crée et gère (...) l'IHEID. (...) L'Institut offre des programmes d'enseignement et de recherche universitaires ainsi que de la formation continue et de l'expertise dans le champ des relations internationales et du développement. Il met l'accent sur l'interdisciplinarité. L'Institut a pour objectif d'analyser les enjeux du monde contemporain avec indépendance, en coopération avec l'Université de Genève et en collaboration avec d'autres institutions académiques en Suisse et dans le monde. » (art. 3).

Selon l'art. 9.1.a des Statuts de la Fondation du 20 septembre 2007, « le Conseil de fondation définit les orientations stratégiques de l'Institut et veille à leur réalisation ». Le Conseil veille en outre à ce que « l'organisation de l'Institut respecte la liberté académique, assure la participation de tous, promeuve l'égalité entre femmes et hommes et garantisse une gestion efficace et flexible » (art. 9.2). C'est donc l'organe qui veille à la réalisation du mandat de

l'IHEID en tenant compte de ses caractéristiques spécifiques. Le rapport du système de contrôle interne de la Fondation de 2018, par exemple, comprend un chapitre portant sur la réalisation des améliorations proposées durant la période précédente et sur les nouvelles améliorations envisagées pour l'année suivante. C'est une des modalités de contrôle de la réalisation du mandat de l'Institut, en soutenant de manière efficace son développement.

Selon le rapport d'autoévaluation, dans le paysage universitaire suisse, l'Institut a un profil spécifique défini par les caractéristiques suivantes (pp. 9-10) :

- statut juridique : l'Institut est la seule institution du domaine suisse des hautes écoles à avoir le statut d'une fondation de droit privé tout en remplissant un mandat de service public, ce qui lui donne une liberté d'action appréciable ;
- gouvernance : le Conseil de fondation de l'Institut est composé de personnalités indépendantes ; cette composition fait prendre en compte les questions et les attentes du monde extérieur et permet de définir et mettre en œuvre une stratégie à long terme articulée autour des valeurs de l'excellence, de l'indépendance et de la solidarité ;
- spécialisation au niveau postgrade et « densité thématique » : l'Institut réunit au niveau postgrade les disciplines des sciences sociales utiles à l'étude des relations internationales et des questions de développement (droit international, économie internationale, histoire internationale, sciences politiques, relations internationales, anthropologie, sociologie) ;
- bilinguisme anglais-français : en raison de la prépondérance de l'anglais dans le monde et de la diversité d'origine de ses étudiants, l'Institut a fait le choix d'un bilinguisme asymétrique ; si la grande majorité des cours sont donnés en anglais, le français est valorisé notamment par son emploi comme langue de communication avec l'administration et dans l'enseignement ;
- performance : tirant parti de sa double nature de droit privé et de mandat public, l'Institut veille à une utilisation efficace des financements publics et privés (part limitée de la subvention dans son budget en comparaison avec la moyenne des hautes écoles suisses) ;
- liens avec le milieu international : « l'Institut est étroitement lié au monde de la Genève internationale et des acteurs internationaux, auquel il offre notamment de l'expertise, du perfectionnement professionnel et une plateforme de débat prospectif sur les défis planétaires ; il contribue ce faisant à valoriser le rôle de la Suisse comme acteur international. » (p.10)

Les expert-e-s notent une perception d'écart entre la politique de bilinguisme visée dans les Conventions d'objectifs (et inscrite telle quelle dans le Règlement d'études, art. 4 : « Les langues de travail de l'Institut sont le français et l'anglais. Chaque étudiant a le droit de s'exprimer, oralement et par écrit, dans l'une ou l'autre de ces langues ») et le trait distinctif d'un bilinguisme asymétrique affiché dans l'autoévaluation ainsi que dans le site web de l'Institut, de manière moins explicite<sup>3</sup>. Selon l'objectif stratégique n° 7, l'Institut vise effectivement à continuer d'offrir au niveau du master et du doctorat un enseignement bilingue anglais-français de haute qualité, l'indicateur étant le taux de satisfaction des étudiant-e-s. Or, cette perception d'écart a été témoignée par les participants aux entretiens lors de la visite sur place, notamment

<sup>3</sup> Language policy of the institute: The official working languages of the Institute are English and French. All students are expected to have a working knowledge of English and, at least, a passive knowledge of French. Students and professors may choose to express themselves, written or orally, in either language.

aussi en lien avec la stratégie de recrutement d'étudiant-e-s d'Afrique australe. Des attentes plus élevées de l'utilisation du français dans l'enseignement sont apparues. Leur non satisfaction est la cause de déceptions. Dans quelques cas, il a même été affirmé que l'utilisation du français est découragée. Il semble probable que la communication à cet égard crée des attentes différentes chez les diverses parties prenantes, engendrant une certaine insatisfaction notamment chez le corps étudiant. Il est également apparu au travers des entretiens qu'au niveau du site web et de l'Intranet l'asymétrie des versions anglaise et française produit des mécontentements. La constatation que les étudiant-e-s n'ayant pas de connaissances suffisantes en français à l'admission doivent suivre un cours pour l'obtention d'un niveau A1 confirme la place marginalisée du français, ce qui contredit l'information disponible publiquement.

Dans son rôle de veille à la réalisation du mandat de l'Institut, en tenant compte de son profil et de ses caractéristiques spécifiques, le Conseil de fondation pourrait contribuer à soutenir de manière plus efficace le développement du système qualité en ce qui concerne la politique de bilinguisme, en lien avec la stratégie institutionnelle. D'autant plus que les spécificités de l'Institut sont un facteur décisif dans sa sélection par les candidat-e-s aux études : une discipline spécifique (telle que l'histoire internationale), ou avoir accès à la Genève internationale, ou avoir les portes ouvertes pour des carrières académiques et pratiques, ou encore le bilinguisme. C'est encore plus pertinent pour une institution qui vise l'excellence et le développement d'une culture de service à ses membres.

Pour les autres traits spécifiques de l'Institut mentionnés ci-dessus, le rôle du Conseil de fondation, dans le cadre de l'assurance de la qualité, s'avère efficace.

### *Conclusion*

Le système d'assurance de la qualité est intégré à et cohérent avec la stratégie principale de l'Institut et soutient de manière efficace son développement dans le panorama international. Il comprend des outils et des modalités de contrôle de la réalisation du mandat adaptés à ses caractéristiques spécifiques, avec quelques améliorations encore possibles en ce qui concerne la politique de bilinguisme.

En conséquence, le groupe d'experts évalue le standard 1.2 comme largement atteint.

### →Recommandation

Le groupe d'experts recommande que le système d'assurance qualité soutienne de manière plus efficace le développement de la stratégie de l'Institut en ce qui concerne sa politique de bilinguisme, afin qu'il y ait une convergence entre le profil affiché et les attentes des parties prenantes, notamment du corps étudiant.

Standard 1.3 – Le développement du système d'assurance de la qualité et sa mise en œuvre impliquent à tous les niveaux tous les groupes représentatifs de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles, en particulier les corps étudiant, intermédiaire et professoral et le personnel administratif et technique. Les responsabilités en matière d'assurance de la qualité sont transparentes et assignées clairement.

### *Description et analyse*

Considérant que le système qualité et sa mise en œuvre se basent sur une responsabilité individuelle d'une part, et sur une forte autonomie de toutes les composantes structurelles de l'Institut de l'autre, chaque groupe représentatif est impliqué dans le développement du système pour la partie qui le concerne. De plus, grâce au système de reporting et aux discussions au

sein des commissions et comités internes, l'information remonte jusqu'à la direction et au Conseil de fondation grâce au Comité d'Institut. La représentativité est formalisée dans le Règlement d'organisation de l'IHEID du 31 mai 2013.

Les organes énumérés à l'art. 2 du Règlement comprennent la direction, assistée d'un Comité académique, d'un Comité de gestion et d'un Comité de direction ; le Collège des professeurs, les départements/le programme des masters interdisciplinaires, la commission des oppositions, ces trois derniers contribuant à la gestion de la vie académique ; l'Assemblée du personnel administratif et technique ; l'Association des étudiants de l'Institut (GISA) ; les étudiant-e-s qui occupent un poste d'assistant d'enseignement ou de recherche sont, en outre, représentés par l'Association des assistants (AdA) ; le Comité d'Institut, qui est l'organe qui assure la participation de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs à la vie de l'Institut.

Il y a deux types de commissions : les commissions règlementaires, où les membres sont désignés selon leur fonction (par exemple les professeurs sont automatiquement membres du Collège des professeurs) ; les commissions techniques, dont la composition est décidée par le Conseil de Fondation ou par décision administrative de la direction. Dans ce dernier cas, la direction crée et convoque les commissions techniques utiles à la bonne marche de l'Institut ; elle en nomme les responsables, qui lui font rapport.

L'ensemble des organes, comités et commissions de l'Institut, leurs fonctions, compositions et la fréquence de leurs réunions est présenté au chapitre 3 du présent rapport.

Les responsabilités liées au système qualité de l'Institut ne font pas l'objet d'un document ou d'une page web spécifique de l'Institut. L'information est contenue dans les règlements et les mandats des différents organes et en partie contenue dans le rapport d'autoévaluation. Néanmoins, les représentant-e-s de l'Institut rencontré-e-s lors de la visite sur place par le groupe d'experts connaissent clairement les responsabilités liées au système qualité. L'Institut est de taille relativement petite et tout le monde sait qui fait quoi.

Les responsabilités du **Conseil de fondation** sont définies dans ses Statuts du 1<sup>er</sup> mars 2019 à l'art. 9, en particulier : il définit les orientations stratégiques de l'Institut et veille à leur réalisation ; il approuve le plan de développement pluriannuel, le budget annuel, les comptes et le rapport de gestion ; il veille à ce que l'organisation de l'Institut respecte la liberté académique, assure la participation de tous, promeuve l'égalité entre femmes et hommes et garantisse une gestion efficace et flexible.

Le rapport d'autoévaluation précise (pp. 20-21) que le Conseil règle ses rapports avec les autorités de tutelle dans le cadre de la Convention d'objectifs qu'il négocie chaque quatre ans et sur laquelle il rend des comptes. Dans l'exercice de ses compétences, le Conseil remplit sa tâche de garant du système d'assurance qualité :

- s'agissant de l'orientation stratégique, le Conseil consacre régulièrement une réunion à la réflexion stratégique où il fait un bilan et donne des impulsions (...);
- le Conseil supervise l'activité du directeur de l'Institut dont il évalue et oriente le travail à chaque réunion sur la base d'un rapport écrit ; en cas de difficulté ou de mise en place d'une nouvelle politique, il lui demande un rapport particulier assorti de recommandations ;
- en matière de finances et de projets immobiliers, le Conseil s'appuie sur des commissions : la Commission financière, composée de la vice-présidente et de deux membres du Conseil, lui fait rapport à chaque séance après l'examen avec la direction de la documentation pertinente ; la Commission immobilière a été créée par le Conseil qui l'a placée sous l'autorité du directeur et fait rapport à la Commission financière ;

- enfin, en matière académique, qu'il s'agisse de propositions de modifications règlementaires, de la nomination, de la promotion ou du renouvellement de contrat de professeurs ou de l'évaluation périodique des départements et des centres de recherche, le Conseil délibère et se prononce sur la base de dossiers dans lesquels entrent le plus souvent des rapports d'experts externes ; son rôle est de vérifier la régularité de la procédure et le respect des dispositions règlementaires et d'apprécier la qualité de la proposition faite ainsi que sa pertinence au regard des objectifs stratégiques.

Les responsabilités du **directeur ou de la directrice** sont définies dans les Statuts de la Fondation du 1<sup>er</sup> mars 2019 à l'art. 12 : « le directeur assume la direction académique, la gestion administrative et financière et le développement de l'Institut. À ce titre [entre autres], il assure, sous l'autorité du Conseil de fondation, la direction et l'orientation scientifique et pédagogique de l'Institut, en particulier la conception et la mise en œuvre des programmes d'enseignement et de recherche, en collaboration avec le corps professoral ; il engage les membres du corps professoral sur décision du Conseil de fondation ; (...) il veille à la participation des enseignants et chercheurs, du personnel administratif et technique et des étudiants à la vie de l'Institut ; il représente l'Institut à l'extérieur, veille à son rayonnement et contribue à la recherche de fonds en développant les contacts appropriés au niveau local, national et international, dans les secteurs publics et privés ».

La direction réunit les comités régulièrement pendant l'année académique, coordonne leur activité et informe les membres du corps enseignant et de recherche des sujets traités. Le directeur ou la directrice siège dans tous les comités de l'Institut, ainsi que dans le Collège des professeurs et dans la Commission de nomination, qu'il ou elle préside. La direction est directement impliquée dans l'évaluation des Conventions d'objectifs ; elle reçoit tous les rapports des évaluations conduites par les autres composantes de l'Institut, et fait remonter l'information au Conseil de fondation. La communication entre le Conseil et l'école est assurée par la Direction.

La responsabilité des **départements**/programmes des masters interdisciplinaires est définie dans le Règlement d'organisation à l'art. 6 : « les départements et le programme des masters interdisciplinaires contribuent à la mise en œuvre des programmes d'études de l'Institut. Ils remplissent les fonctions prévues par les règlements et les procédures de l'Institut (sélection des nouveaux étudiants [au moment de l'admission] ; établissement [ainsi qu'actualisation et mise en œuvre] du plan des cours ; rapports en vue du renouvellement ou de la promotion d'enseignants » s'y ajoutent la participation à la sélection des candidat-e-s aux postes de professeurs et le choix des assistant-e-s d'enseignement. En termes de gouvernance, « chaque département et programme propose au directeur de l'Institut un **responsable** pour une période de deux ans qui répond devant lui de sa gestion (ibidem). Les départements procèdent « à intervalles réguliers à un examen de leur activité dans le cadre d'un rapport stratégique destiné au Conseil de fondation et d'un rapport d'autoévaluation au moment de leur évaluation périodique » (rapport d'évaluation, p. 21). Ils participent effectivement aux évaluations périodiques mandatées par la direction à des experts externes, dont le rapport est transmis au département concerné pour prise de position avant d'être transmis au Conseil de fondation. Ils sont aussi responsables de traiter le résultat des évaluations des enseignements par les étudiant-e-s, ainsi que d'évaluer individuellement les professeurs qui leur sont rattaché-e-s. Chaque département a un-e représentant-e des étudiant-e-s, qui est invité-e chaque mois aux réunions du département.

Le Règlement d'organisation précise (art. 7) que « le directeur de l'Institut nomme parmi les enseignants un **directeur des études**, un **directeur de la recherche** et un **directeur de la formation continue**. Ces personnes sont nommées après consultation du Comité académique pour une période de trois ans, renouvelable. Elles répondent devant lui de leur gestion sur la base d'un cahier des charges ». Chacun est responsable de la conduite des évaluations et des

questionnaires de compétence dans son domaine. Le directeur ou la directrice de la recherche offre un soutien essentiel pour l'obtention de financements.

La **Commission de la recherche** « établit les règles en matière d'éthique et attribue les fonds d'incitation à la recherche » (rapport d'autoévaluation, p. 139).

Le **Collège des professeurs** est un organe essentiel de l'Institut : selon le Règlement d'organisation (art. 4), il « élabore avec la direction, dans le cadre de la politique générale définie par le Conseil de fondation, l'orientation académique de l'Institut. Il donne son avis et fait des propositions sur toute question d'intérêt général. Il remplit les fonctions prévues par le règlement du personnel de l'enseignement et de la recherche concernant les procédures de nomination et de promotion des enseignants, et le renouvellement des contrats ». Dans le cadre de la procédure de nomination, il nomme les membres des commissions de nomination, il approuve les listes d'expert-e-s extérieur-e-s et il formule un préavis à l'intention du Conseil de fondation sur la base des recommandations des commissions qu'il a formées. Il s'élargit au moins une fois par semestre en un **Collège des enseignants** par l'adjonction des chargé-e-s d'enseignement et de recherche et des chargé-e-s d'enseignement. Ce collège élargi, aux séances duquel sont invité-e-s les représentant-e-s des étudiant-e-s et des assistant-e-s, « donne un préavis sur toute modification des règlements d'études et du règlement du personnel de l'enseignement et de la recherche » (Rapport d'autoévaluation, p. 22).

Les membres du corps professoral participent aussi aux départements et au Comité académique. Ils évaluent les candidatures des étudiant-e-s lors de l'admission, ils supervisent les étudiant-e-s dans leurs mémoires ou thèses, ils participent au recrutement et au renouvellement des contrats des assistant-e-s d'enseignement et de recherche, ils participent à l'évaluation des candidat-e-s à un poste de professeur et de leurs collègues au moment d'une promotion ou d'un renouvellement de contrat. Ils contribuent périodiquement à l'élaboration du plan stratégique de leur département, au rapport d'autoévaluation qui précède l'évaluation du département, à la définition du profil et à l'exposé des motifs dans le cadre d'ouvertures de postes (idem, p. 18). Sur le plan académique, l'essentiel du contrôle de qualité relève donc du corps professoral.

Le **Comité académique**, composé de la direction académique et des responsables des départements et des programmes interdisciplinaires, « joue un rôle central dans la détermination de la politique académique ; il exerce une fonction de contrôle de qualité par l'examen qu'il fait des propositions de modification des règlements et de réforme des programmes d'études (pour soumission au Collège des enseignants) ; il approuve les plans d'études et les sujets de thèse de doctorat. » (idem, p. 21).

La **Commission des oppositions** est nommée par le Collège des professeurs. Elle examine les oppositions formulées par les étudiant-e-s et donne un préavis au directeur ou à la directrice (Règlement d'organisation, art. 5). Elle se compose du directeur ou de la directrice des études, du conseiller ou de la conseillère académique et d'un-e professeur par département (Rapport d'autoévaluation, p. 138).

La responsabilité des **centres** est définie dans le Règlement d'organisation à l'art. 8 : « les centres et programmes de recherche ont pour mission de concentrer et de rendre visible la recherche institutionnelle en la focalisant sur des thématiques qui tiennent compte à la fois des priorités de l'Institut et des atouts de la Genève internationale ; ils offrent également des activités d'animation de débats et des contenus à la formation continue ». Les **responsables** des centres « sont nommés pour une période de quatre ans, renouvelable, par la direction de l'Institut, à laquelle ils font rapport sur et répondent de leur gestion » (ibidem). Les centres sont responsables des évaluations quadriennales qu'ils mandatent à des expert-e-s externes, dont le rapport est transmis à la direction. Pour les centres conjoints, il s'agit de bien définir les

responsabilités se rattachant au système d'assurance de la qualité des institutions impliquées, l'Institut et l'Université de Genève (voir l'analyse et la recommandation du groupe d'experts sous 1.1).

Le **Comité de l'Institut**, composé d'une représentation de l'ensemble des parties prenantes de l'Institut, rencontre à intervalles réguliers la direction qui l'informe sur la politique générale de l'Institut et recueille ses avis et propositions sur la vie de l'Institut. Il assure ensuite la circulation de l'information à l'intérieur de l'Institut (Règlement d'organisation, art. 9).

En ce qui concerne les **associations des étudiant-e-s et des assistant-e-s**, deux fois par semestre « leurs représentants rencontrent lors d'une séance dûment verbalisée le Comité de direction afin de discuter leurs préoccupations sur le plan administratif, financier et académique. Les représentants des associations sont également invités aux séances du Collège des enseignants et participent au moins une fois par semestre à une réunion des départements et du programme des masters interdisciplinaires » (Règlement d'organisation, art. 11.3).

Selon le rapport d'autoévaluation (pp. 18-19), le corps étudiant apporte une contribution indispensable au système d'assurance qualité en portant une appréciation sur les enseignements qu'il suit et sur sa formation à l'Institut après l'obtention du diplôme. De même en participant aux évaluations des conventions d'objectifs, des départements et des centres de recherche à travers un entretien avec les expert-e-s externes. De même encore en participant à la commission d'étudiants qui évalue les candidatures de la liste restreinte dans la procédure de nomination de professeur : son rapport donne un éclairage précieux, notamment sur les qualités intellectuelles et pédagogiques des candidat-e-s, qui complète l'évaluation des expert-e-s externes et de la commission de nomination. Les représentant-e-s des associations des étudiant-e-s et des assistant-e-s siègent, en outre, dans une série de commissions et de groupes de travail qui réunissent toutes les composantes de l'Institut (Antenne H, Commission du développement durable, Commission genre et diversité). Par leurs interventions au Collège des enseignants en voix consultative, leurs prises de position sur les modifications de règlements, leurs suggestions à propos des plans d'études et leurs réunions régulières avec les responsables et les enseignant-e-s des programmes d'études, l'attention est portée sur les améliorations souhaitables. En organisant chaque semestre le forum des étudiant-e-s de master et celui des étudiant-e-s de doctorat et en ayant des consultations fréquentes de sa base, l'Association des étudiants recueille des interrogations et des demandes portant sur la vie académique comme sur le fonctionnement de l'Institut, qu'elle relaie auprès des responsables de l'Institut d'une manière constructive et généralement suivie d'effets.

Au sein du GISA ou de l'AdA, des enquêtes peuvent être menées, les résultats desquelles sont ensuite analysés et discutés avec les instances pertinentes (une enquête portant sur la pratique du bilinguisme est actuellement en préparation, par exemple). Les représentant-e-s de classe font le lien entre la classe et le GISA et les chefs de départements. De plus, les représentant-e-s de classe des masters interdisciplinaires se réunissent une fois par mois et organisent une rencontre avec tous leurs collègues une fois par semestre, ce qui permet de relever les défis importants.

Le Règlement d'organisation indique en outre (art. 12) que « les **anciens étudiants** font partie de droit d'une association ou d'une organisation gérée par l'Institut en liaison avec un comité élu ». Ces *alumni* participent à la vie de l'Institut par différentes voies, constituant une richesse bien exploitée pour l'assurance qualité. Par exemple, ils peuvent jouer le rôle d'ambassadeurs de l'Institut autour du monde pour des campagnes de recrutement de candidat-e-s, où ils interviennent dans les nombreux forums et débats publics en tant que professionnels de la branche, ou encore ils assurent leur présence comme professeurs invités. Enfin, ils témoignent par différents canaux de communication, de la qualité de l'Institut et de ses formations.

**L'Assemblée du personnel administratif et technique** « donne son avis sur les modifications du règlement du personnel administratif et technique et peut attirer l'attention de la direction sur toute question concernant la vie de l'Institut » (Règlement d'organisation, art. 10). Le rapport d'autoévaluation ajoute que « l'évaluation annuelle donne à chaque collaborateur l'occasion de participer à la fixation des objectifs et renforce la culture de la qualité. De même, l'audit périodique des services fait participer les collaborateurs à l'amélioration de l'organisation et des processus. Le questionnaire annuel sur le fonctionnement des services donne l'occasion d'identifier les difficultés et de chercher des améliorations ».

L'administration de l'Institut a développé de manière autonome un instrument d'assurance qualité interne nommé « langage commun », utile pour l'amélioration et le partage des processus administratifs, avec 15 processus partagés. Il permet de travailler efficacement entre les services. Le comité de gestion peut identifier d'autres thématiques qui peuvent faire l'objet d'un langage commun et l'administration le développe et l'adopte. Il permet l'amélioration de la qualité de différents processus (accueil ou départ d'une collaboratrice ou d'un collaborateur, et procédures administratives). Pour chacun il y a un logigramme avec le déroulement du processus, les échéances, les responsabilités y rattachées et les documents de référence. Chaque processus fait l'objet d'audits internes cycliques, effectués par 4 membres de services différents, qui apportent un regard externe, des idées neuves, permettant de mieux connaître et respecter le travail des autres et d'obtenir une forme de reconnaissance interne.

Après avoir pris connaissance de l'ensemble de ces instances de niveaux divers, le groupe d'experts se considère comme bien informé. Il considère cet ensemble d'instances comme complet et structuré, correctement présenté dans les statuts et le Règlement d'organisation. Son fonctionnement est précisé par le rapport d'autoévaluation.

Le groupe d'experts a pu constater que les extraits de procès-verbaux de réunions des instances de l'Institut confirment leurs rôles effectifs liés à l'assurance qualité interne. Par exemple, lorsque les responsables de département ont souhaité recevoir le questionnaire d'évaluation des enseignements pour le faire évoluer, il a été proposé de leur envoyer la version Word pour qu'ils puissent faire des propositions plus aisément. D'autres exemples d'interactions organisées permettant d'améliorer la qualité peuvent se trouver dans la proposition de revoir la stratégie de recrutement des professeurs par les départements (PV séance du Comité académique du 21 novembre 2017), ou dans le PV de la séance du Comité académique du 11 janvier 2017, qui traite les rapports du GISA point par point, proposant des solutions concrètes.

Bien entendu, des améliorations sont encore possibles. En ce qui concerne le corps étudiant, les expert-e-s notent que l'information concernant les rôles et modalités de sa participation dans les commissions et comités où il est représenté est très clairement diffusée (via un e-mail aux membres sélectionnés) dans le cadre des commissions de nomination de professeurs, où les étudiant-e-s doivent faire un rapport sur les candidat-e-s, avec un focus sur les qualités pédagogiques. Il pourrait être utile, suivant cette bonne pratique, de bien informer chaque étudiant-e concernant les rôles et modalités de participation dans toute instance, de manière compréhensive et explicite. De même, les membres du corps étudiant peuvent être tous informés sur leur rôle dans le cadre des évaluations conduites par les départements, les centres de recherche et par l'Institut pour les Conventions d'objectifs, où leurs représentant-e-s sont invité-e-s à participer aux visites des expert-e-s externes sous forme d'interview. Une information adressée à la totalité des étudiant-e-s (par exemple accompagnant le règlement des études) pourrait illustrer l'ensemble des responsabilités du corps étudiant dans le système d'assurance de la qualité, y compris les buts, rôles et modalités de participation ainsi que les critères et modalités de nomination des membres dans toute instance, dans un souci de transparence. Une telle pratique favoriserait la participation et l'implication de chacun. Elle



favoriserait également l'égalité d'accès, dans la mesure où toute une série de mécanismes internes est aujourd'hui plus facile à gérer par ceux qui, comme certains professeurs ou membres de la direction, naviguent dans le système depuis longtemps. Une communication plus complète et formalisée favoriserait une compréhension et une intégration plus rapide dans le système qualité de l'Institut de la part du corps étudiant et, plus largement, des nouveaux venus.

Le groupe d'experts tient à souligner le succès du « langage commun ». Si, d'un côté, cela peut être perçu comme une charge de travail supplémentaire, les témoignages sur place confirment que ce système apporte beaucoup au développement du personnel, contribuant au renforcement d'une culture professionnelle et de solidarité qui peut dissoudre les cloisonnements et améliorer la qualité de la vie professionnelle. Cette démarche représente un bon exemple de valorisation d'initiatives individuelles par la description plus systématique et la mise en œuvre de processus plus institutionnalisés, ce qui permet une vérification plus aisée des objectifs assignés. Le groupe d'experts souligne l'importance de continuer à veiller à ce que le système d'assurance qualité de l'IHEID ne repose pas excessivement sur des personnes ou des initiatives individuelles, s'inspirant du « langage commun » pour une meilleure formalisation des rôles, des responsabilités et des processus rattachés à l'assurance qualité des activités de l'Institut, menant à une facilitation de leur lisibilité interne.

Enfin, comme l'indique l'IHEID dans son autoévaluation, une limite peut être représentée par « l'absence d'un responsable qualité dans la direction de l'Institut qui serait en charge de suivre la mise en œuvre de l'assurance qualité, d'assurer son adaptation et de gérer sa communication en impliquant l'ensemble de l'Institut ». Cependant, les expert-e-s n'ont pas trouvé trace de l'identification claire de ce besoin dans les discussions sur place ni dans les documents fournis de caractère stratégique ou portant sur le développement de l'Institut. Par contre, le modèle choisi de responsabilité partagée pour la qualité semble très pertinent pour cet institut de taille relativement petite. Il suffirait d'une modélisation claire qui illustre le système et ses responsabilités vers l'intérieur et l'extérieur, avec une indication précise des processus formalisés existants et le suivi qui en découle. C'est pourquoi le groupe d'experts choisit de ne pas recommander la création d'une fonction de responsable qualité, sans pour autant vouloir le déconseiller, si cela s'avère pertinent dans la stratégie future de l'Institut.

### *Conclusion*

Le groupe d'experts a pu récolter suffisamment d'éléments pour pouvoir confirmer que le développement du système d'assurance de la qualité de l'Institut et sa mise en œuvre impliquent tous les groupes représentatifs, qu'il s'agisse du corps étudiant, intermédiaire, professoral et le personnel administratif et technique.

Dans l'ensemble, les responsabilités sont définies, l'organisation est formalisée et partagée, la qualité est au cœur des objectifs de toutes les instances, qu'il s'agisse de la participation à des processus complexes (recrutements, évaluations, etc.) ou de l'organisation du fonctionnement même de l'administration de l'Institut. Néanmoins, une présentation structurée des responsabilités en matière d'assurance qualité accessible à tous permettrait une meilleure lisibilité de cet ensemble complexe.

Le groupe d'experts estime que, dans la substance, ce standard de qualité est rempli, le manque constaté touchant essentiellement à un problème de communication, ayant identifié un besoin de modélisation et de présentation claire et explicite du système qualité interne et des responsabilités s'y rattachant. Ce manque a été identifié et analysé sous le standard 5.1 du domaine d'évaluation 5 (Communication interne et externe), où les expert-e-s ont formulé une condition pour rectifier cette faiblesse de manière plus généralisée. Le groupe d'experts avance

donc ici une recommandation pour l'amélioration de la qualité, en lien direct avec la condition sous 5.1, considérant ce standard comme largement atteint.

En conséquence, le groupe d'experts évalue le standard 1.3 comme largement atteint.

→Recommandations

Le groupe d'experts recommande d'afficher clairement les responsabilités en matière d'assurance de la qualité dans les pages du site Internet de l'Institut consacrées au système d'assurance qualité (en lien avec la condition sous 5.1).

Le groupe d'experts recommande d'informer d'emblée l'ensemble du corps étudiant sur les buts, les rôles et les modalités de leur participation dans toute instance ou procédure d'évaluation interne et externe de l'Institut et de ses composantes, qu'elle soit collective ou individuelle, et dans ce cas, les critères et modalités de nomination des membres.

Standard 1.4 – La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles analyse périodiquement la pertinence de son système d'assurance de la qualité et procède aux adaptations nécessaires.

*Description et analyse*

L'Institut utilise les évaluations périodiques de ses entités (centres, départements, services) et des conventions d'objectifs quadriennales pour faire un examen de la solidité de son système d'assurance qualité et déterminer les améliorations à lui apporter. La pertinence des constituantes du système se fait par les acteurs concernés de manière efficace et régulière.

À titre d'exemple, le groupe d'experts a pu constater la révision effective et la mise à jour de la cartographie des risques, en 2018, certifiée par le Rapport du système de contrôle interne 2018 de la Fondation.

Un autre exemple significatif concerne une initiative de l'équipe administrative, qui travaille actuellement sur un système qualité permettant aux pratiques de s'inscrire dans un cycle d'amélioration continue, élargissant la démarche du « langage commun » aux processus concernant le personnel d'enseignement et de recherche et le corps étudiant.

Un débat constant concerne la relation entre la taille de l'Institut, graduellement en croissance, et le besoin de formalisation des démarches. Les expert-e-s confirment que cette préoccupation est transversalement présente à l'intérieur de l'Institut et également dans son Conseil de Fondation. Il est également nécessaire de trouver continuellement le bon équilibre entre l'informel et le formel pour faire évoluer le système sans tomber dans la bureaucratie excessive.

Une institution relativement petite peut être particulièrement flexible et agile. Le dilemme reste de déterminer jusqu'à quel point il est pertinent de centraliser ou décentraliser l'assurance de la qualité. Le système arrive maintenant à une taille où, selon les avis récoltés sur place, il faudrait centraliser davantage, tout en gardant la décentralisation pour assurer, par exemple, la liberté aux chercheurs ou chercheuses. Le défi, en cas de centralisation accrue, est d'optimiser la manière selon laquelle les évaluations des composantes se rattachent à l'ensemble.

Les membres de la direction soulignent l'importance des contacts informels qui permettent des changements rapides et flexibles. Ils avouent, néanmoins, que l'autre volet de la médaille est que certains processus internes n'incluent pas suffisamment les parties prenantes. Alors que cette manière informelle de faire amène un certain esprit entrepreneurial, il est possible que des changements soient effectués sur des décisions quasiment unilatérales. Effectivement, il est possible dans une petite structure de rapidement pouvoir « corriger le tir » en changeant un

règlement ou un processus sans toujours passer par une consultation formalisée, selon l'opinion de plusieurs groupes interviewés par le groupe d'experts. Le système pourrait évoluer en améliorant la communication et en favorisant les processus de consultation internes à travers leur formalisation accrue. Les étudiant-e-s confirment que c'est bien plus facile de naviguer dans un système formalisé que dans un système informel, notamment pour ceux qui, comme eux, viennent d'autres systèmes et doivent rapidement s'intégrer.

Ce besoin en termes de communication et de consultation interne a été également relevé par le corps professoral multidisciplinaire, lequel n'est rattaché à aucun département en particulier. Cependant, il s'agit d'un nombre très restreint de personnes dont les seuls deux représentants employés à temps complet sont membres du comité directeur des masters interdisciplinaires, ayant le même rôle de gestion que l'organe correspondant des départements.

Le groupe d'experts confirme l'attention constante de l'Institut à la qualité, à son amélioration, à l'optimisation et à l'adaptation des processus. Le système est pertinent pour l'IHEID, en lien étroit avec sa vocation d'excellence, étant un système souple, agile et axé sur les objectifs. Une formalisation accrue d'une partie des processus internes de consultations semble néanmoins émerger comme exigence de l'ensemble des parties prenantes du fait que l'Institut atteint graduellement une taille plus importante.

Le choix du système pertinent devrait également tenir compte de la mesure dans laquelle il répond aux exigences légales spécifiques pour l'assurance qualité interne. Dans ce sens, le groupe d'experts invite l'Institut à bien évaluer la pertinence du système en relation aux standards de qualité et aux recommandations ou conditions avancées dans ce rapport, idéalement de manière coordonnée avec la définition des objectifs pour la prochaine période stratégique.

### *Conclusion*

L'évaluation de la pertinence du système d'assurance qualité de l'IHEID se fait par les acteurs concernés de manière efficace et régulière, y compris la conception et l'implémentation d'adaptations nécessaires. Le groupe d'experts considère ce standard comme largement atteint au moment de la période analysée pour cette évaluation et la dimension de l'Institut à ce moment-là ; cependant, le mode de fonctionnement pourrait devenir critique en cas de croissance, notamment en ce qui concerne les processus de consultation interne, pour lesquels une réflexion sur leur adéquation s'avère actuellement très utile.

Sur cette base, le groupe d'experts évalue le standard 1.4 comme largement atteint.

### → Recommandation

Le groupe d'experts recommande de considérer la pertinence d'accroître, pour l'ensemble des parties prenantes, la formalisation des processus de consultation internes menant à des décisions les affectant directement, là où les mécanismes en partie informels, efficaces jusqu'à présent, ne seraient plus adéquats à la taille grandissante de l'Institut.

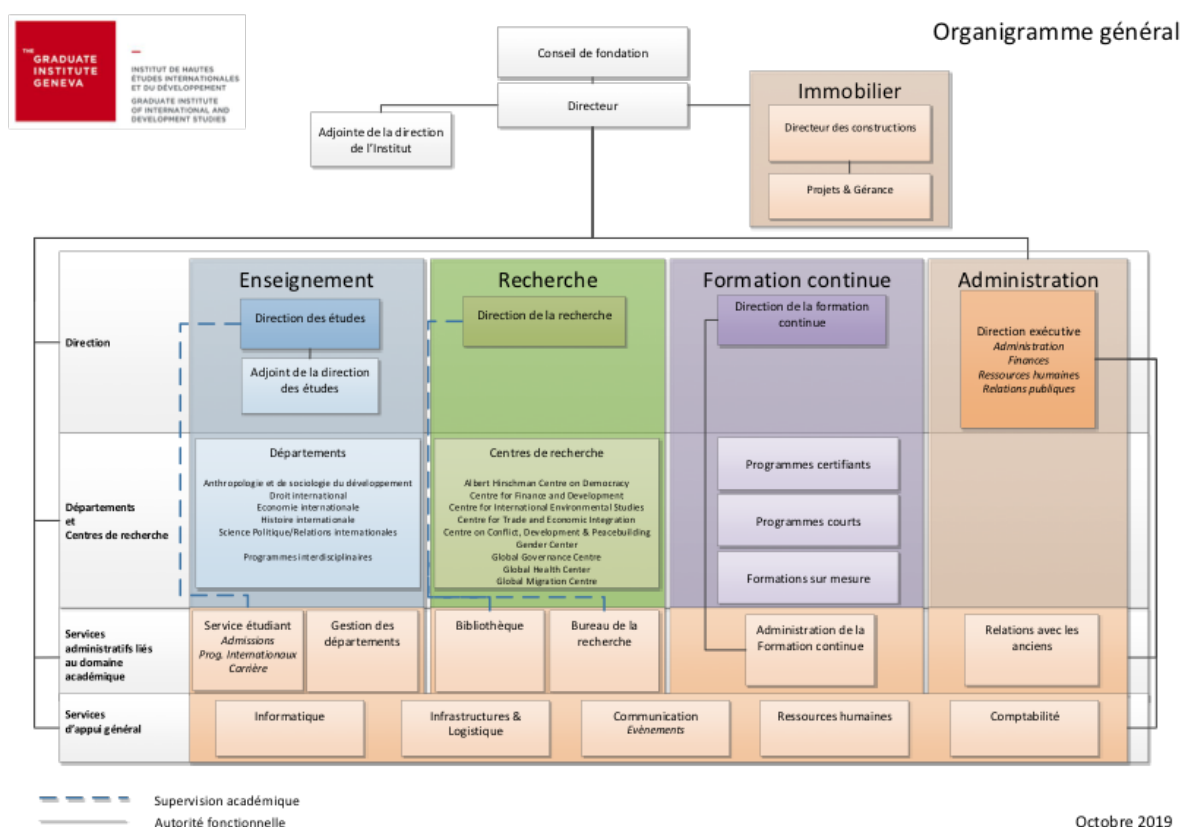
## **Domaine 2 — Gouvernance**

Standard 2.1 – Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que l'organisation et les processus décisionnels permettent à la haute école ou à l'autre institution du domaine des hautes écoles de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques.

### *Description et analyse*

Comme illustré dans l'organigramme présenté dans la Figure 3, l'organisation repose sur quatre piliers (enseignement, recherche, formation continue, administration) qui répondent à la Direction, elle-même placée sous le Conseil de fondation.

Le Conseil relève du droit privé et ses membres, entièrement des personnalités externes, ne sont pas nommés par les autorités politiques et sont élus par cooptation. Avec son indépendance de jugement, il jouit d'une importante liberté d'action. Ses membres sont, cependant, soumis aux devoirs prescrits par la loi (fidélité, confidentialité, diligence), avec les responsabilités civiles et pénales inhérentes, et la fondation doit rendre des comptes chaque année à l'Autorité fédérale de surveillance des fondations. Les statuts de la fondation (art. 6, 9 et 12) fixent ses compétences. Le Conseil de fondation « définit les orientations stratégiques et veille à leur réalisation ; il approuve le plan de développement pluriannuel, le budget, les comptes et le rapport de gestion ; il conclut les mandats de prestations (conventions d'objectifs), convient de leur financement avec les autorités compétentes et veille à leur exécution. Il adopte ses règlements et ceux de l'Institut (...) et statue sur les instances nécessaires à son bon fonctionnement » ; sur proposition de sa commission de nomination, le Conseil nomme le directeur ou la directrice de l'Institut ; en outre, il nomme et renouvelle les contrats des membres du corps professoral. Le Conseil approuve le traitement salarial des membres du personnel d'enseignement et de recherche sur proposition du directeur ou de la directrice. Le directeur ou la directrice de l'Institut participe aux séances du Conseil de fondation avec voix consultative.



**Figure 3** – Organigramme de l'IHEID (Annexe du rapport d'autoévaluation)

Le Conseil de fondation peut prendre ses décisions lorsque la majorité des membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité simple. En cas d'égalité des voix, c'est le président qui tranche.

Le Conseil négocie les objectifs des conventions avec les autorités de tutelle, la convention représentant une annexe à la loi de financement. Il veille ainsi à élargir l'intersection entre la stratégie de l'Institut et les exigences cantonales ou fédérales. Le suivi est assuré par des réunions annuelles avec les acteurs concernés, la discussion portant ouvertement sur les progrès et les problèmes éventuels rencontrés. Tous les quatre ans s'y ajoute une évaluation externe.

Le directeur ou la directrice de l'Institut « assure la direction académique, la gestion administrative et financière et le développement de l'Institut (...), engage les membres du corps professoral sur décision du Conseil de fondation » (Statuts, art. 12). Dans cette perspective, il ou elle préside la Commission de nomination qui donne un préavis dans l'engagement d'un-e professeur et statue en matière d'oppositions. La direction, composée du directeur ou de la directrice et d'un-e adjoint-e, est assistée d'un Comité académique, d'un Comité exécutif et d'un Comité de direction.

Les décisions académiques sont prises par le Comité académique et les décisions organisationnelles et administratives par le Comité exécutif.

Le Comité académique élabore et détermine la politique académique (Rapport d'autoévaluation, p. 137). Il examine les propositions de modification des règlements et de réforme des programmes d'études (pour soumission au Collège des enseignants) ; il approuve les plans d'études et les sujets de thèse de doctorat. Il comprend les membres de la direction académique et le responsable de chaque programme d'études. Il se réunit une fois par mois.

Le Comité exécutif « discute et prend position sur des questions administratives, de ressources humaines et financières » (idem, p. 140). Composition : le directeur ou la directrice de l'Institut, la direction exécutive (administration, ressources humaines, finances), le directeur ou la directrice des relations publiques, la direction adjointe. Il se réunit 6-7 fois par an.

Le Comité de direction assure l'adoption et le suivi de plans d'action. C'est un lieu d'échange d'informations et de discussions de sujets communs à la direction académique et à la direction exécutive. Il est constitué du directeur ou de la directrice de l'Institut, de la direction académique, exécutive et des relations publiques. Une fois par semestre y participent des représentant-e-s de l'Association des étudiant-e-s et de l'Association des assistant-e-s. Il se réunit au moins 2 fois par an.

Les organes de participation aux décisions institutionnelles sont le Collège des professeurs et le Collège des enseignants, alors que pour la participation aux décisions administratives l'Institut s'appuie sur un Comité de gestion. Ces organes sont décrits sous le chapitre 3 et repris dans l'analyse du standard 1.3. Les représentant-e-s des associations des étudiant-e-s et des assistant-e-s sont invité-e-s aux séances du Collège des enseignants à titre consultatif.

Les départements assurent la sélection des étudiant-e-s au moment de l'admission, élaborent, actualisent et mettent en œuvre les plans d'études, participent à la sélection des candidat-e-s aux postes de professeurs et choisissent les assistant-e-s d'enseignement.

Le Comité de l'Institut assure à la direction la concertation avec les composantes de la vie institutionnelle, ayant celles-ci un pouvoir consultatif.

À titre d'exemple, le processus décisionnel pour la nomination d'un-e professeur suit le parcours suivant : le Collège des professeurs désigne une commission de nomination dans laquelle sont représentées toutes les disciplines. Il approuve une liste d'expert-e-s extérieur-e-s

à partir de laquelle sera constituée une commission de trois membres. Enfin, une commission d'étudiant-e-s est formée par le département. La commission de nomination établit une liste restreinte des candidat-e-s examiné-e-s, qui sont invité-e-s à une audition et à un entretien séparé avec les trois commissions. Les rapports des commissions sont soumis au Collège qui donne son préavis. Le directeur ou la directrice soumet au Conseil de fondation l'ensemble du dossier avec le préavis du Collège, accompagné d'une recommandation. Le Conseil de fondation délibère et décide.

Selon le groupe d'experts, les processus décisionnels tels que décrits ci-dessus et discutés lors de la visite sur place permettent à l'IHEID de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques. Certes, un pouvoir conséquent est centralisé dans la personne du directeur ou de la directrice de l'Institut, mais avec une pondération significative des responsabilités exercées par le Conseil de fondation d'une part et par les nombreux processus consultatifs internes de l'autre. Dans son rôle de négociateur des objectifs des conventions, le Conseil de Fondation établit des relations franches et ouvertes avec les autorités de tutelle, en étant capable de concilier la stratégie de l'Institut avec les exigences cantonales ou fédérales. De manière générale, toute décision financière incombe au Conseil de fondation, qui se base de manière efficace sur les disponibilités budgétaires et sur les projections des revenus des choix d'investissement.

Les expert-e-s estiment que les processus décisionnels concernant la nomination d'un-e professeur et le renouvellement de son mandat sont au cœur de la réalisation de la mission de l'Institut afin d'atteindre ses objectifs stratégiques. À partir de l'ouverture de la procédure d'un poste, et jusqu'au bout de la chaîne, les responsabilités et processus de la voie décisionnelle sont très clairement établis et pondérés. La procédure fait l'objet d'un règlement qui est appliqué rigoureusement. Concrètement, le Conseil ne pourrait pas nommer une personne qui n'aurait pas reçu un préavis favorable du Collège des professeurs, ce qui reconnaît donc la primauté du contrôle de qualité effectué par les professeurs. Néanmoins, en cas de doute, le Conseil clôt la procédure, ce qui s'est déjà produit une fois, grâce à l'indépendance et à la distance du Conseil par rapport aux composantes internes, un facteur qui favorise effectivement son impartialité de jugement.

Les expert-e-s ont pu constater qu'également les processus décisionnels menant, par exemple, aux admissions, aux frais de scolarisation, à l'adoption des plans d'études ou de règlements sont tous alignés avec la mission et les objectifs stratégiques de l'Institut. C'est essentiellement leur modalité de présentation qui pourrait, de manière générale, évoluer vers une plus grande clarté. L'élaboration, pour les principaux processus décisionnels, d'un diagramme indiquant l'ensemble des organes impliqués et leurs fonctions faciliterait la lisibilité du système de la part de toutes les parties prenantes. Ces diagrammes ou modélisations pourraient être mis à disposition dans l'intranet. De même, les procédures de prise de décision telles que les modalités de vote et les critères de décision (formes de majorités, par exemple) pourraient y être explicités, puisqu'actuellement elles ne se trouvent pas toutes dans un seul et même règlement, tel que le Règlement d'organisation.

### *Conclusion*

La spécificité organisationnelle de l'IHEID avec un Conseil de fondation complètement externe et indépendant et un directeur ou d'une directrice assisté-e d'un Comité académique, d'un Comité exécutif et d'un Comité de direction, soutenus par des outils d'aide à la décision, permet à l'Institut de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques. Une modélisation visuelle des principaux processus décisionnels – où paraissent l'ensemble des organes impliqués et leurs fonctions –, pourrait faciliter ultérieurement la clarté et la lisibilité du système.

En conséquence, le groupe d'experts évalue le standard 2.1 comme largement atteint.

→Recommandation

Le groupe d'experts recommande d'élaborer une forme de modélisation illustrant les principaux processus décisionnels ainsi que l'ensemble des organes impliqués et leurs fonctions.

Standard 2.2 – Le système d'assurance de la qualité contribue à fournir, de manière systématique, une information quantitative et qualitative pertinente et récente sur laquelle la haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles s'appuie pour prendre ses décisions courantes et stratégiques.

*Description et analyse*

Pour assurer le suivi des indicateurs inscrits dans la Convention d'objectifs, répondre aux demandes de l'Office fédéral de la statistique et assurer un pilotage optimal, la direction a établi un tableau des données qui sont récoltées systématiquement. Ces données concernent l'enseignement (recrutement des étudiant-e-s, population étudiante, diplômes, satisfaction des étudiant-e-s) ; la recherche (nombre de projets déposés/obtenus, montant du financement compétitif et non compétitif, nombre et montant des mandats, qualité) ; la formation continue (nombre de participants par programme, nationalité, résidence, secteur d'activité, taux de satisfaction) ; les effectifs du personnel (nombre d'employé-e-s par catégorie, répartition des genres, satisfaction des collaboratrices et collaborateurs) ; les finances (revenus des écolages, de la recherche, des mandats d'expertise, de l'immobilier, des dons) ; la cellule alumni (prospectives de carrière, statistiques annuelles des débouchés de carrière, suivi de la réputation scientifique et professionnelle).

Pour ce qui relève des données qualitatives le système d'évaluation interne, implique la collecte d'une documentation abondante, comprenant notamment les rapports d'activité annuels des professeurs et des centres de recherche ainsi que les rapports d'activité pluriannuels des professeurs lors d'une promotion ou d'un renouvellement de contrat. À cela s'ajoutent les évaluations des collaboratrices et collaborateurs pour leur progression de carrière et des prestations des étudiant-e-s pour le suivi de leur performance. Il y a ensuite les rapports d'autoévaluation et d'évaluation externe des départements et des centres tous les 4 ans, qui mènent, par exemple, à la création ou à l'adaptation de programmes d'études ; les rapports d'audits des services qui peuvent mener à la création d'un nouveau poste ou à la réorganisation interne ; les rapports d'évaluation de la formation continue qui mènent notamment à la création de nouveaux programmes. En outre, les évaluations par les étudiant-e-s des enseignements, et des programmes d'études après leur diplomation, sont largement utilisés pour effectuer des adaptations structurelles, de contenu ou de communication, et sont également utilisées dans l'évaluation des enseignant-e-s pour le renouvellement de leurs contrats. Le rapport de gestion annuel, avec l'ensemble des projets et les montants, ainsi que le Management Report et les rapports annuels de chaque commission interne (sur les partenariats académiques, sur la politique genre et diversité, la politique de développement durable, la gestion immobilière) et les rapports de suivi annuels sur la réalisation des conventions d'objectifs permettent à la direction et au Conseil ou à sa Commission financière d'avoir à disposition une information récente et ciblée. La Commission financière peut, sur la base du rapport de gestion annuel, ajouter des points de risque sur la cartographie.

Des plateformes techniques sont utilisées pour gérer ou collecter les données, les logiciels étant adaptés au domaine et à l'usage prévu des données. En ce qui concerne la recherche, l'Institut a adopté le système d'évaluation développé par le réseau de recherche néerlandais CERES et l'a adapté aux spécificités de l'Institut. Concrètement, les expert-e-s ont pu observer dans des exemples de rapports individuels fournis la manière dont ces indicateurs sont utilisés pour évaluer la productivité de chaque professeur lors des évaluations périodiques. Enfin, dans

l'ensemble, les expert-e-s ont pu attester de l'efficacité au niveau de la disponibilité et du traitement des données.

Les expert-e-s ont pu constater que les données tant quantitatives que qualitatives à jour et pertinentes sont récoltées et analysées périodiquement ou ponctuellement pour documenter une activité, répondre à des questions spécifiques ou prendre des décisions stratégiques.

Un bon exemple est fourni par les statistiques liées aux candidatures et aux admissions, un domaine très sensible sur lequel l'Institut s'appuie largement pour prendre ses décisions stratégiques puisque la qualité et la diversité de ses candidat-e-s est un des éléments cruciaux de son succès. Les statistiques sont très détaillées et documentées, permettant d'obtenir des informations concernant, à titre d'exemple, l'impact des bourses sur le taux de renoncement, le suivi de ceux qui renoncent, l'évolution des taux d'admission et de rétention, les raisons d'abandon, le taux d'accomplissement de chaque master et doctorat pour les dix dernières volées (diplômés, en cours, éliminés, abandon). Une analyse précise des lettres de motivation de chaque candidat-e permet des décisions immédiates au niveau de la communication et du marketing (surtout lors les campagnes de recrutement), notamment la mise en avant de certains aspects des formations sur le site internet. À cette fin, les équipes de recrutement se rencontrent mensuellement pour analyser toute l'information, y compris tous les *clics* venant du site et des réseaux sociaux, ce qui peut immédiatement conduire à infléchir, par exemple, les campagnes de recrutement par région (17 régions sont actuellement définies). L'office de communication élabore 22 newsletter différentes diffusées à des usagers différents à travers le monde, auxquelles il est possible de s'abonner, avec contrôle de clics, visites, provenance. Ces données sont toutes récoltées, analysées et partagées avec les équipes de pilotage et de recrutement.

Les expert-e-s confirment que les données relatives au corps étudiant ont un haut niveau de qualité et fournissent des informations utiles pour le recrutement, les admissions et le suivi des études (grâce aussi aux enquêtes chez les diplômés et la collaboration avec l'Association des alumni). Les données sur la recherche et les mandats permettent aux chercheurs et chercheuses de mieux gérer leurs projets et à la direction de mettre en place des politiques d'encadrement, d'incitation et de soutien. Les données financières permettent de bien piloter l'Institut dans le court et moyen terme, en matière d'investissements ou d'aide financière aux étudiant-e-s. Elles donnent un suivi précis du budget et des actions à prendre pour le respecter.

### *Conclusion*

En conclusion, l'Institut s'est donné les moyens de rassembler, analyser et partager à l'interne les données qui lui permettent de prendre des décisions d'ordre stratégique ou de fonctionnement courant.

En conséquence, le groupe d'experts évalue le standard 2.2 comme entièrement atteint.

Standard 2.3 – Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que les groupes représentatifs de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles ont un droit de participation approprié et disposent des conditions-cadres leur permettant un fonctionnement indépendant.

### *Description et analyse*

La « participation de tous » est inscrite dans les Statuts de la Fondation, assurée par le directeur ou la directrice sous la veille du Conseil.



Selon le Règlement d'organisation de l'Institut et la documentation d'autoévaluation, l'ensemble des comités et commissions de l'Institut, avec leur fonction, composition et fréquence des réunions est présenté au Chapitre 3.

Les Commissions et comités comprenant des représentants de toutes les composantes de l'Institut sont le Comité d'Institut, la Commission du développement durable, la Commission genre et diversité et l'Antenne H. Le Comité d'Institut règle lui-même son organisation et définit avec la direction les moyens utiles à son fonctionnement (Règlement d'organisation, art. 9.3).

Comme il peut être constaté à la lecture de l'analyse au standard 2.1, les instances décisionnelles sont les organes de direction et le Conseil de fondation, alors que le Collège des professeurs et le Collège des enseignants participent à la formation des décisions pour les aspects académiques. La participation par la voix consultative est donc prédominante.

Le corps enseignant jouit de la liberté académique et participe, à travers les Collèges, aux modifications réglementaires, à la nomination, la promotion et le renouvellement des contrats, alors qu'à travers les départements il est directement impliqué dans l'admission des étudiant-e-s et dans l'établissement des plans d'études. Comme il a été relevé au standard 1.4, le corps professoral multidisciplinaire n'est rattaché à aucun département en raison de leur caractère disciplinaire. Si, d'un côté, cela assure une importante liberté académique à ce corps, le manque de dialogue sur le plan départemental ne lui permet pas une participation efficace, comme il a été soulevé lors des entretiens. Concrètement, il s'agit de peu d'unités dont la majorité est employée à temps partiel avec le statut de chargé d'enseignement ou de professeur associé. Les deux seules personnes à temps complet sont un héritage de la fusion des deux institutions de départ et relèvent de catégories (professeur titulaire et chargé d'enseignement et de recherche) dans lesquelles aucun engagement ne se fait plus. Ces personnes sont membres du comité directeur des masters interdisciplinaires qui a le même rôle de gestion que l'organe correspondant des départements. Compte tenu du fait que la part d'étudiant-e-s inscrit-e-s aux masters interdisciplinaires dépasse largement le nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s dans les programmes disciplinaires placés sous les départements, le groupe d'experts est d'avis qu'il serait opportun d'inclure ce corps enseignant davantage dans les discussions des départements, de manière formalisée et structurée, même si il compte peu d'individus.

L'Assemblée du personnel administratif et technique élit un comité (CoPAT) qui la convoque au moins trois fois par année et la représente auprès de la direction (Règlement d'organisation, art. 10). Elle a son propre règlement, selon lequel elle est indépendante de la direction et reconnue par elle. Le CoPAT a pour but la défense des intérêts de ses membres, discutant avec la direction des thématiques portant sur les conditions de travail et les problèmes découlant de l'application du règlement du personnel administratif et technique. Il organise des activités sociales et récréatives auxquelles toutes les composantes de l'Institut sont régulièrement invitées. Deux de ses membres siègent au Comité d'Institut et une représentation est assurée dans toutes les commissions administratives, dans la Commission des échanges, la Commission genre et diversité, la Commission de développement durable. Les discussions lors de la visite sur place ont confirmé un fonctionnement efficace des mécanismes de participation pour ce corps.

L'Association des étudiants (GISA) et l'Association des assistants (AdA) sont chacune régies par un statut approuvé par la direction. La première comprend de droit tous les étudiant-e-s de master et doctorat et la seconde tous les assistant-e-s d'enseignement et de recherche de l'Institut. Chaque association tient au moins une fois par année une assemblée qui élit un comité chargé de gérer les ressources mises à sa disposition par l'Institut et qui fait rapport à la direction sur leur utilisation. (Règlement d'organisation, art. 11). Il y a un-e représentant-e de classe par programme. Ces représentant-e-s communiquent directement avec le GISA et, une

fois par semestre, avec la direction. Pour les programmes interdisciplinaires, les représentant-e-s de classe se rencontrent une fois par mois et font remonter leurs préoccupations au GISA.

Les associations GISA et l'AdA siègent au Comité d'Institut ; elles participent à titre consultatif au Collège des enseignants où elles s'expriment sur les modifications des règlements d'études et du règlement du personnel de l'enseignement et de la recherche ; elles peuvent être invitées avec voix consultative aux réunions du Comité de direction ; elles ont un-e représentant-e auprès de chaque programme d'études et sont consultées sur les plans d'études par les responsables des programmes. Elles participent au recrutement des professeurs en siégeant dans une commission d'étudiants distincte de la commission de nomination (composée de professeurs) et de la commission d'expertise extérieure ; la commission d'étudiants rédige un rapport soumis en même temps que les rapports des deux autres commissions au Collège des professeurs et au Conseil de fondation. Des représentant-e-s du GISA et d'AdA siègent dans les commissions techniques suivantes : Commission genre et diversité, Commission du développement durable, Antenne H). Les départements se rencontrent chaque mois et un-e représentant-e du GISA et de l'AdA siège dans ces réunions avec une voix consultative.

La participation des étudiant-e-s dans les commissions passe par la présidence du GISA, qui peut décider de manière autonome dans quels groupes leurs membres devraient siéger. Le GISA propose ses représentant-e-s dans les commissions. Cependant, les expert-e-s ont constaté l'absence de représentation étudiante dans les commissions *student well-being*, logement, échanges, aide financière, oppositions. En particulier, il semble que l'assignation des bourses crée quelques tensions, d'autant plus que le GISA ne participe pas à l'attribution des bourses ni à la définition des critères de leur attribution. Grâce à l'accès aux données accordé par l'administration à l'AdA et au GISA, les tensions ont été atténuées, mais la solution est arrivée à travers des canaux informels. Les expert-e-s sont d'avis que l'accès ciblé à l'information pourrait orienter de manière plus efficace le rôle du GISA et sa participation active à la vie de l'Institut. En outre, les expert-e-s invitent les associations GISA et AdA et l'Institut à revoir ensemble la pertinence de la non-participation étudiante dans les commissions mentionnées, pour que la voie formelle de participation et le dialogue contribuent à la transparence des pratiques internes à tous les niveaux et à la participation efficace des parties concernées. Le corps étudiant souhaiterait, en outre, être mieux informé par ses propres associations sur les critères et procédures de choix de ses représentant-e-s dans les instances de l'Institut.

L'AdA, comme mentionné, représente les intérêts de tous les assistant-e-s. Il y a une réunion au moins une fois par semestre pour débattre des différents problèmes. Il y a environ 70 assistant-e-s. Tous les ans les trois représentant-e-s de l'AdA changent, avec un passage des dossiers à l'interne. Lors de la visite sur place, il a été relevé que visiblement l'AdA a des difficultés à faire remonter ses revendications vers la direction, car les mêmes préoccupations reviennent systématiquement chaque année depuis plusieurs années, et concernent notamment des problématiques comme la normalisation des salaires. Par contre, si des décisions hiérarchiques les concernent directement, la voix consultative s'avère efficace, comme peut le témoigner l'extrait du procès-verbal de la séance du Comité académique du 31 janvier 2017 : « le cahier des charges des assistants d'enseignement a été présenté à l'Association des assistants qui a fait quelques modifications mineures ». Il faudrait probablement instaurer un système de représentation assurant qu'un des 3 membres puisse prolonger son mandat et assurer le suivi avec les nouveaux élus.

Des participants aux réunions sur place ont témoigné de deux *success-stories* de participation efficace de ces deux associations : 1) à la demande du GISA, le sondage de satisfaction des étudiant-e-s de master a été traduit en anglais dès 2018, une nouvelle question a été ajoutée et d'autres questions ont été remaniées ; 2) les associations GISA et AdA ont travaillé ensemble

pour prolonger à une 5e année la possibilité de financement des doctorats, ce qui correspond à leur durée moyenne, alors que les financements étaient prévus pour 4 ans. Ceci a été le fruit de longues négociations qui ont montré un mécanisme très asymétrique en termes d'équilibre des pouvoirs.

Effectivement, l'équilibre des pouvoirs, aux yeux du groupe d'experts, mériterait d'être l'objet d'une analyse menée par un groupe de travail mandaté par l'Institut. Avec le but stratégique d'atteindre mille étudiant-e-s la prochaine année académique, un seul représentant du corps étudiant dans certaines instances ne semble pas suffire, d'autant plus que la consultation – voix de participation prédominante pour le corps étudiant – ne représente pas une délégation de pouvoir. Selon les témoignages sur place, les étudiant-e-s aimeraient actuellement pouvoir exercer un rôle plus formel dans la prise de décision sur les changements introduits au plan d'études, mais les mécanismes pour se doter d'un tel pouvoir ne sont pas clairs. La distribution des pouvoirs et des droits n'est pas encore clairement établie et discutée.

En outre, les étudiant-e-s déplorent le fait que, sans accès aux données et aux informations, leur participation manque souvent d'efficacité et met en cause l'indépendance de leur action. Cet élément important est à soumettre à une analyse ponctuelle de la part des organes de pilotage. Quel type d'accès peut-il être accordé au corps étudiant et aux représentant-e-s des associations GISA et AdA en ce qui concerne la documentation sur l'intranet, les données récoltées, les rapports internes ou externes, les procès-verbaux de réunions, les critères d'attribution des bourses et des logements, etc. ? Le groupe d'experts est d'avis qu'un certain nombre de débats en cours pourraient être résolus de manière ponctuelle par le Comité d'Institut, actuellement lieu d'échange et de concertation, si celui-ci était investi de pouvoirs accrus. Selon l'autoévaluation, sa mission et son fonctionnement mériteraient ainsi d'être revus.

Enfin, le groupe d'experts tient à souligner le succès de la participation du corps étudiant dans les commissions de recrutement des professeurs, dont la démarche est efficace et les relations transparentes (comme cela est apparu dans l'extrait du procès-verbal du Collège des enseignants fourni à la demande du groupe d'experts). Les rapports d'étudiants dans les procédures de nomination sont bien structurés et lisibles. Les extraits de réunions du Conseil de Fondation reçus dans la documentation mentionnent explicitement la qualité des rapports d'étudiants dans le cadre de nominations de professeurs.

### *Conclusion*

De manière globale, les expert-e-s estiment que le système d'assurance de la qualité permet d'assurer que la plupart des groupes représentatifs de l'Institut aient des droits de participation appropriés. Cependant, les droits de participation du corps étudiant ne sont visiblement pas toujours adéquats et les conditions de sa participation ne permettent pas systématiquement un fonctionnement indépendant. L'information et l'accès aux données, tout particulièrement, sont deux éléments indispensables pour garantir une représentation efficace, comme le revendiquent expressément les représentant-e-s du corps étudiant rencontré-e-s par le groupe d'experts lors de la visite sur place. En outre, le corps professoral multidisciplinaire manque actuellement d'une insertion sur le plan départemental, empêchant une participation pleinement efficace à ce niveau, même si cela concerne un nombre très restreint de membres du corps enseignant.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.3 comme partiellement atteint.

### →Condition

L'Institut doit améliorer et rendre explicite les droits de participation des étudiant-e-s et des assistant-e-s et reconsidérer les conditions-cadres, notamment en termes d'accès aux données, leur permettant un fonctionnement indépendant.

## →Recommandations

Le groupe d'experts recommande que la participation des professeurs interdisciplinaires au niveau départemental soit améliorée.

Le groupe d'experts recommande de rendre explicites les processus de nomination des représentant-e-s du GISA et de choix des commissions dans lesquelles elles ou ils siègent, ainsi que de veiller à renforcer l'information et la participation de ses membres dans les processus de décision de l'Institut.

Standard 2.4 – La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles prend en compte un développement économiquement, socialement et écologiquement durable dans l'accomplissement de ses tâches. Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre.

### *Description et analyse*

Le respect des impératifs du développement durable est un élément intrinsèque de l'Institut, présent dans l'un des principes de sa Charte : chacun s'engage à limiter l'impact de ses activités et de celles de l'Institut sur l'environnement conformément à la politique institutionnelle dans ce domaine. Sa Mission ajoute : l'Institut encourage chacun à développer un sentiment de responsabilité envers l'humanité et la planète qui l'abrite.

Une Commission du développement durable a été créée en décembre 2012 afin d'établir une politique et des actions d'ordre institutionnel (processus, équipements, choix de fournisseurs) et d'inciter les collaboratrices et collaborateurs à adopter un comportement responsable. Cette commission, composée d'une représentation de tous les corps, ainsi que de la direction administrative et financière, se réunit deux fois par an. Afin de proposer un relais sur le plan opérationnel, un comité a également été créé. Ses membres appartiennent aux services administratifs et techniques de l'Institut et travaillent au sein du comité dans leur domaine d'expertise. La Commission comprend un membre du Comité environnemental du GISA, comité existant depuis dix ans. Les étudiant-e-s sont, depuis le début, le moteur de cette dynamique d'attention à l'environnement dans les choix quotidiens.

Cinq groupes de travail ont été chargés de mettre en place des mesures concernant des thématiques spécifiques : mobilité, achats et services, déchets, énergie et impression. Un groupe transversal a assuré la communication à l'interne.

Entretemps, un objectif spécifique à ce sujet a été inclus dans les conventions d'objectifs 2017-2020, conclues avec le Canton de Genève et la Confédération suisse, visant l'établissement d'un plan d'action dans ce domaine, avec des objectifs, des indicateurs et un suivi régulier.

Un Plan d'action en matière de développement durable a vu le jour et a été approuvé par le Conseil de fondation le 2 juin 2017. Il met l'accent sur 3 dimensions : sensibilisation et incitation aux questions de développement durable ; exploitation et efficacité des bâtiments existants ; innovation dans le cadre de la construction de la nouvelle résidence étudiante.

Chaque année, la commission examine la liste des indicateurs de performance de l'année précédente et définit les objectifs pour l'année à venir, en tenant compte de la stratégie pour le développement durable développée par la Confédération, de l'Agenda 21 du canton de Genève et des 17 objectifs de développement durable de l'Agenda 2030 des Nations Unies.

On peut en voir l'effet à tous les niveaux d'activité :

– Économiquement

La recherche d'une diversification des revenus est animée par le souci de la pérennisation de l'institution en évitant la dépendance envers une source majeure de revenus. La responsabilisation dans les achats fait partie des mesures économiquement durables adoptées au quotidien. Une partie des revenus de l'immobilier sont réinvestis en bourses d'études, pour assurer et pérenniser la participation d'étudiant-e-s des quatre coins du monde, quelle que soit leur origine sociale.

– Écologiquement

La construction des immeubles est réalisée en adoptant un haut standard d'efficacité énergétique (Minergie). L'exploitation du parc immobilier se fait en ciblant trois domaines d'action destinés à réduire l'impact environnemental – les déchets, les achats et l'énergie. L'adoption d'une politique d'incitation à la mobilité des collaboratrices et collaborateurs, par des primes, amène à privilégier les transports publics ou les déplacements à pied ou en vélo.

– Socialement

L'Institut s'engage à travailler avec des organisations issues de l'économie sociale et solidaire. Il responsabilise ses collaboratrices et collaborateurs en matière de durabilité. Il poursuit une politique d'aide financière pour favoriser les étudiant-e-s socialement en difficulté. Il adopte une politique de protection de données, socialement durable, qui vise à être compatible avec les règlements suisses, européens et de conformité globale.

Les expert-e-s ont pu constater la concrétisation des mesures, par exemple dans l'information contenue dans le *welcome kit* pour les nouveaux employés de l'Institut, concernant le respect des impératifs du développement durable. Le kit contient la directive de la Direction des ressources humaines concernant la promotion de la mobilité durable et la gestion des ressources humaines de l'IHEID tenant compte des conditions de travail des collaboratrices et collaborateurs.

Les expert-e-s ont pu encore constater, lors de la visite sur place, que soit la Commission (pour la stratégie) soit le Comité (pour l'opérationnel) sont deux instances participatives qui ont adopté une stratégie à cinq ans. Chaque année ils produisent un rapport sur les objectifs atteints et non encore atteints, et leur explication.

Le développement durable est en pratique une des bases thématiques de l'institut. La newsletter interne en parle régulièrement, notamment à travers les portraits des étudiant-e-s. D'autres initiatives ont été mentionnées lors des entretiens. Dans le bureau de formation continue, par exemple, un concept de durabilité a été adopté, également en connexion avec la numérisation et l'écologie. Les étudiant-e-s sont en train de conduire un travail sur la transparence en matière de consommation d'énergie, un domaine offrant un important potentiel d'amélioration. Les étudiant-e-s sont très engagés et ont réussi à faire passer de nombreuses initiatives. Ils collaborent en réseau avec les autres universités suisses pour définir les priorités. Ils travaillent sur les changements de comportement, sur le lien avec le monde du travail avec le bureau Career, ils organisent des forums pour échanger sur les bonnes pratiques et ils participent à la *Swiss sustainability week*.

### *Conclusion*

En conclusion, le système d'assurance de la qualité permet d'assurer que l'IHEID se fixe des objectifs en matière de développement durable et qu'elle les met en œuvre. L'impression

globale des expert-e-s est que l'institut pourrait poursuivre ses politiques en matière de durabilité et les développer visant à assumer un rôle de modèle dans ce secteur.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.4 comme entièrement atteint.

Standard 2.5 – La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles promeut dans l'accomplissement de ses tâches, pour le personnel et les étudiants, l'égalité des chances et l'égalité dans les faits entre les hommes et les femmes. Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer qu'elle se fixe des objectifs en la matière et les met en œuvre.

#### *Description et analyse*

Le respect et la richesse de la diversité font partie des traits distinctifs de l'Institut, comme mis en avant dans sa mission : « L'Institut forme une communauté à échelle humaine qui reflète pleinement la diversité de la planète. Ce cosmopolitisme enrichit l'expérience du corps étudiant et renforce l'expertise sur les défis de la globalisation. L'Institut valorise dans toutes ses activités le respect de la diversité et encourage chacun à développer un sentiment de responsabilité envers l'humanité et la planète qui l'abrite ».

La Charte de l'Institut contient comme principes « le respect d'autrui et la reconnaissance de la contribution de chacun : chacun s'engage à favoriser un environnement de travail dans lequel toute personne est traitée avec respect et équité ; chacun doit pouvoir présenter une opinion critique en respectant les droits d'autrui sans craindre la censure ».

Comme mis en avant dans son Rapport d'activité, l'Institut intègre depuis quelques années la dimension du genre dans ses enseignements et sa recherche, notamment grâce au travail du Centre genre institué en 2015. L'engagement de femmes professeurs a été fixé comme une priorité par le Conseil de fondation et fait partie des objectifs stratégiques des conventions stipulées avec le Canton et la Confédération. Par ailleurs, l'Institut promeut un environnement dans lequel il n'y a pas de place pour le harcèlement. Il a créé une unité anti-harcèlement en 2013, l'Antenne H, et en 2018, sur demande du GISA, une Commission genre et diversité a été lancée, composée d'étudiant-e-s, de professeurs et de membres du personnel administratif. Enfin, l'Institut a adhéré en 2016 au réseau International Gender Champions Geneva, qui regroupe des dirigeants de la Genève internationale œuvrant pour l'égalité de genre dans leurs organisations.

Concrètement, les expert-e-s ont pu constater une forte attention au sujet de l'égalité à l'Institut, à travers un nombre d'actions tangibles. La lutte contre le harcèlement sexuel, par exemple, est mise en avant dans le *welcome kit* pour les nouveaux employés et une page web détaillée y est consacrée, avec la politique de référence, les personnes de référence, un canal de contact anonyme et la procédure de plainte formelle. Le Conseil de fondation qui, en 2015, déplorait les inégalités de genre dans les commissions de nomination, porte une attention particulière à cette thématique. La situation a entretemps été améliorée, comme en ont témoigné des interviews sur place. Ceci illustre le rôle statutaire du Conseil dans sa promotion de l'égalité entre femmes et hommes.

D'ailleurs, certains principes font partie intégrante de règlements, par exemple celui du personnel d'enseignement et recherche du 24.05.2019 où l'art. 21.2 sur les procédures d'engagement, indique : « L'Institut promeut l'égalité des droits et des chances entre femmes et hommes, notamment en prenant en compte les périodes de maternité. Il se préoccupe de l'équilibre de la représentation des deux sexes dans les diverses catégories du personnel d'enseignement et recherche ».

Grâce aux actions mises en place depuis 2014, 14 femmes professeurs ont été engagées et le pourcentage des femmes est actuellement passé de 20 % à plus de 30 % des professeurs et atteint 64 % des professeurs assistant-e-s.

Un autre exemple significatif de l'attention portée aux questions d'égalité concerne l'obligation d'assurer la diversité de genre sur l'estrade des nombreuses manifestations publiques – conférences et tables rondes – organisées par l'Institut, même si la présence féminine peut être limitée au rôle de modération, comme appris sur place, ce qui pourrait être l'objet d'un point d'amélioration. De même, l'égalité homme/femme est recherchée dans la communication, dans les interviews et dans les newsletters notamment. L'égalité salariale est vérifiée régulièrement.

Malgré les nombreuses actions, mesures et politiques mises en place ou en œuvre par l'Institut, le groupe d'experts relève, dans ce domaine, cinq aspects problématiques :

1) L'absence d'un Plan d'action de la Commission genre et diversité, sur la base d'objectifs, d'indicateurs et d'un suivi régulier. À cet égard, les indicateurs de la convention 2017-2020 (indicateur n° 11) incluent en particulier les ratios par genre de professeurs et de professeurs assistant-e-s. En revanche, des indicateurs, des mesures et un suivi manquent en ce qui concerne les assistant-e-s, la proportion de femmes dans les commissions, la prise en compte de situations de handicap, ou des situations familiales de parentalité, en particulier chez le corps étudiant.

2) Malgré des conditions de travail adaptées pour prendre en compte la maternité et des mesures de soutien dans le cas des étudiant-e-s ayant une famille à charge, les expert-e-s ont pu constater une politique familiale lacunaire, bien que le Règlement interne de l'Institut du 27.10.2011, Art 6.2 concernant les Allocations familiales souligne par exemple que l'IHEID paie une prime de 600 CHF à la naissance de chaque enfant d'une collaboratrice ou d'un collaborateur.

La situation contractuelle est particulièrement difficile pour les assistant-e-s d'enseignement. Leur contrat est annuellement renouvelable. La recherche de logement est rendue compliquée par ces contrats à durée limitée, d'autant plus que la rémunération est composée à moitié du salaire et à moitié d'une bourse, qui n'apparaît pas sur la feuille de salaire et ne donne pas accès aux avantages sociaux. La maternité ne semble pas être prise en compte par les contrats et les témoignages sur place confirment que cela pose des difficultés psychologiques importantes. Pour cette catégorie d'emploi, le support aux familles ou aux jeunes parents n'est pas institutionnalisé par une politique explicite. Il n'y a pas de crèche ni d'installations pour les enfants. Pourtant 10 % des étudiant-e-s de doctorat ont des enfants. Certains cachent le fait d'être parents pour ne pas bloquer leurs carrières. Il y a clairement un problème d'égalité des chances pour les assistant-e-s d'enseignement, ce qui est contraire à la Charte européenne du chercheur. Même à l'intérieur de la catégorie il y a un risque d'inégalité, par la présence de *Flying Teaching Assistants*, ayant le même cahier des charges qu'un-e assistant-e d'enseignement, mais à qui il peut être demandé d'exécuter des tâches administratives.

3) Le bilinguisme, trait distinctif de l'Institut, n'est pas assuré, notamment sur le nouveau site web. Certains professeurs, même s'il s'agit de cas isolés, découragent l'utilisation du français à tel point que les étudiant-e-s se sentent peu à l'aise à s'exprimer ou fournir des travaux en français. L'égalité des chances sur la possibilité de s'exprimer dans les deux langues doit être garantie transversalement.

4) Manque de politique pour les personnes en situation de handicap. Cela se marque notamment par des difficultés d'accès comme le manque d'ouverture automatique de portes ou simplement l'accès aux prises électriques pour brancher un ordinateur. Le responsable du bâtiment est cependant en train de travailler sur la question des accès.

5) L'absence de dispositions concernant le congé de paternité dans le Règlement interne de l'Institut du 27 octobre 2011, qui porte uniquement sur le congé de maternité et d'adoption pour les employées (art. 5.3). Le règlement du personnel administratif et technique, stipule à l'art. 7.2.4 que l'adoption est traitée par analogie avec la maternité pour autant qu'il ne s'agisse pas de l'adoption d'enfants du conjoint. Malgré que l'Institut ait introduit depuis février 2018 un congé paternité de deux semaines (dix jours ouvrables), les règlements ne tiennent pas encore explicitement en compte la paternité.

#### *Conclusion*

À la lumière des problèmes identifiés, le groupe d'experts ne peut considérer ce standard de qualité que comme partiellement atteint, et formule la condition et les recommandations suivantes pour combler les faiblesses qu'il a constatées.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.5 comme partiellement atteint.

#### →Condition

L'Institut fixe des objectifs en matière d'égalité et livre un plan d'action intégrant des indicateurs et des mesures de vérification. Ce plan doit concerner toutes les catégories y compris le corps étudiant et le corps intermédiaire.

#### →Recommandation

Le groupe d'experts recommande d'affiner l'obligation d'assurer la diversité des genres sur l'estrade des manifestations publiques, évitant, autant que possible, que la présence féminine ne soit limitée au rôle de modération.

### **Domaine 3 — Enseignement, recherche et prestations de services**

Standard 3.1 – Les activités de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles sont conformes à son type, à ses caractéristiques spécifiques et à ses objectifs stratégiques. Elles concernent principalement l'enseignement, la recherche et les prestations de services et s'exercent selon le principe de liberté et d'indépendance dans les limites du mandat de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles.

#### *Description et analyse*

La mission de l'Institut indique qu'il est « une fondation de droit privé dont la gouvernance voit dans l'efficacité de la gestion et la recherche de la plus grande autonomie possible la base indispensable au renforcement de l'excellence intellectuelle ».

Effectivement, grâce à ses professeurs et à ses doctorant-e-s, grâce aux centres de recherche, grâce aux institutions présentes dans la Maison de la paix et ses liens multiples avec les acteurs de la Genève internationale (missions diplomatiques, organisations internationales et non gouvernementales, etc.), l'Institut rassemble et offre une expertise exceptionnelle sur les défis de la globalisation.

Le groupe d'experts peut confirmer que l'offre de ces activités est conforme au profil universitaire de l'Institut :



- Aux étudiant-e-s intéressé-e-s par une carrière internationale, l'Institut offre la formation de niveau master et doctoral qui leur permettra de jouer un rôle de premier plan dans l'arène internationale, que ce soit dans l'enseignement et la recherche universitaire, le secteur public national et international, le secteur à but non lucratif ou le secteur privé. Il le fait grâce à la qualité académique de son corps enseignant, à l'approche des thématiques globales par différentes disciplines ou de manière interdisciplinaire, à sa localisation dans un centre majeur de la gouvernance internationale et au réseau mondial de partenaires académiques et professionnels avec qui l'Institut établit des relations et des échanges.
- Aux acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, l'Institut offre les fruits d'une recherche utile à la conception et à la formulation des politiques internationales. En outre, à côté d'une recherche universitaire académique, l'Institut produit, conformément à sa mission et à sa Convention d'objectifs, de la recherche appliquée aux besoins de partenaires variés.
- Aux professionnels engagés dans l'action internationale, l'Institut offre des programmes de formation continue qui leur permettent de progresser dans leur carrière. La formation continue universitaire est vue comme un moyen de renforcer les liens avec les acteurs internationaux en leur apportant un perfectionnement professionnel. Elle donne à l'Institut une occasion de développement de contenus et de diversification pédagogique en même temps qu'une contribution à ses finances et à son rayonnement.
- Au public de Genève et du monde, l'Institut offre les fruits de débats intensifs et d'une réflexion prospective sur les défis du monde.

L'accent étant mis sur l'interdisciplinarité, les programmes de master disciplinaires prévoient l'obtention d'un certain nombre de crédits dans une autre discipline. Au niveau du doctorat, la possibilité d'un doctorat bidisciplinaire est offerte, avec une discipline majeure et une mineure.

Dans le cadre des programmes interdisciplinaires, les projets *Capstone* permettent aux étudiant-e-s d'entreprendre de petites recherches en collaboration étroite avec des acteurs provenant de la pratique, ce qui souligne l'aspect aussi transdisciplinaire de ces programmes.

Un rôle important est investi par les centres et les programmes de recherche, qui ont pour mission de concentrer la recherche institutionnelle en la focalisant sur des thématiques qui tiennent compte à la fois des priorités de l'Institut et des atouts de la Genève internationale, et qui offrent des activités d'animation de débat et des contenus à la formation continue (Règlement de l'organisation, art. 8.2).

En pratique, la grande majorité des professeurs de l'Institut sont affilié-e-s à un ou plusieurs centres. Les expert-e-s peuvent attester de la vocation à l'excellence de l'Institut par le recrutement d'un corps enseignant de haute qualité, en donnant de l'importance au critère de la recherche tel qu'exemplifié par l'obtention de financements compétitifs (26,5 millions en 2018).

Les centres encouragent le dialogue interdisciplinaire et favorisent l'élaboration de projets de recherche. Ils organisent des colloques, des conférences publiques, des séminaires d'expertise et contribuent au contenu de la formation continue, offrant un service à la cité. Ils ont des liens forts avec la Genève internationale et avec les institutions internationales en dehors de Genève.

L'intégrité scientifique et la lutte contre les plagiat sont assurées par les mesures de contrôle et les procédures d'évaluation décrites au préalable ainsi que dans des directives internes spécifiques reprises dans le règlement pour les Masters (art. 11) ainsi que dans les lignes directrices pour le doctorat. La Commission pour la recherche établit les règles en matière

d'éthique, aboutissant en lignes directrices et instruments relatifs (*Graduate Institute Research Ethics Guidelines ; Ethics Approval Form ; Research Ethics Checklist*).

Quant à l'indépendance, les expert-e-s soulignent que le Conseil de fondation de l'Institut est composé de personnalités indépendantes externes, une composition qui fait prendre en compte les questions et les attentes du monde extérieur et permet de définir et de mettre en œuvre une stratégie à long terme articulée de manière pleinement indépendante.

Les activités qui ne sont pas couvertes par le mandat de service public répondent aux mêmes exigences d'indépendance. Les relations avec des donateurs potentiels sont placées dans le cadre d'un partenariat où l'Institut vérifie s'il est prêt à engager une partie de ses ressources, ce qui lui donne un argument sérieux pour refuser un don qui ne s'inscrirait pas dans la ligne de ses objectifs stratégiques. Quand les discussions aboutissent à un accord, les conventions signées avec des donateurs par le Conseil de fondation sont conçues et rédigées de manière à préserver l'indépendance et la liberté de l'Institut, ce que le groupe d'experts a pu constater par la documentation reçue et les entretiens sur place.

Enfin, les expert-e-s soulignent la présence du lien fort et constant entre recherche et enseignement de niveau universitaire, confirmé transversalement à tous les niveaux de l'institution.

#### *Conclusion*

L'IHEID constitue un type de haute école spécifique, dont les mandats de recherche et d'enseignement universitaire sont accompagnés d'objectifs transdisciplinaires tournés vers la pratique de la coopération internationale. Par ses activités d'enseignement, de recherche théorique et appliquée, de formation continue, et de forum, l'Institut remplit ses mandats de manière indépendante et exemplaire.

En conséquence, le groupe d'experts évalue le standard 3.1 comme entièrement atteint.

Standard 3.2 – Le système d'assurance de la qualité prévoit l'évaluation périodique des activités d'enseignement et de recherche, des prestations de services et des résultats obtenus dans ces domaines.

#### *Description et analyse*

Le groupe d'experts a pu constater que les évaluations périodiques sont solidement ancrées dans les règlements et pratiques de l'Institut, qu'elles soient individuelles (à l'occasion de chaque renouvellement de contrat pour les enseignant-e-s) ou collectives (un service administratif et un département académique sont évalués chaque année, les centres de recherche le sont collectivement tous les quatre ans). La matrice au chapitre 3 du présent rapport schématise les activités d'évaluation internes et externes, selon les deux axes collectif et individuel.

#### 1. Enseignement

- Évaluation des cours par les étudiant-e-s

Elle comporte des éléments qualitatifs et quantitatifs. Les étudiant-e-s évaluent le cours, l'enseignant-e, le niveau des discussions incluant les autres participants et la contribution de l'assistant-e d'enseignement. En fin du cycle d'études, un rapport sur l'ensemble des évaluations est produit par la direction des études à l'intention des membres du Comité académique. Sont notamment mis en évidence les cours ayant obtenu un taux de satisfaction inférieur à 70 % ainsi que les cours ayant obtenu un taux de satisfaction maximale. Les évaluations sont prises en considération lors des remaniements des curricula ainsi que lors des renouvellements/promotions des professeurs. Elles sont conduites de manière très sérieuse par le corps étudiant.

- Évaluation de la supervision des thèses par les doctorant-e-s

Un rapport est établi à la fin du doctorat par chaque doctorant-e. Les étudiant-e-s sont informés par le secrétariat des programmes de doctorat qu'ils doivent remettre un rapport en début de leur sixième semestre, leur permettant de faire un point de situation voire de remonter certains problèmes liés à l'encadrement par leur directeur ou directrice de thèse (qui n'a pas accès au rapport, mais remet aussi son propre rapport selon le même timing). À la fin du semestre, elles ou ils déposent dans Campus (la plateforme pour les étudiant-e-s et les professeurs) leurs rapports faisant état de l'avancement de la recherche (pas de format préétabli). Le conseiller ou la conseillère académique lit ensuite tous les rapports et informe le directeur ou la directrice des études en cas de problème. Dans ce cas, les deux rapports (de l'étudiant-e et du ou de la responsable de la supervision de thèse) sont confrontés et, si besoin, un examen est mené ou encore une médiation est organisée (cela n'est jamais arrivé).

- Évaluation des enseignant-e-s à l'occasion de chaque renouvellement de contrat

Selon l'art. 4.3 du Règlement du personnel d'enseignement et de recherche, les activités des enseignant-e-s, notamment en matière d'enseignement et de recherche, donnent lieu à évaluation, soit sur une base individuelle, soit sur une base collective (départements, centres, formation continue, etc.).

- Évaluation des programmes (intégrée dans l'évaluation des départements, un département évalué chaque année)

Les expert-e-s externes mandaté-e-s examinent les plans d'études et les syllabi ainsi que la contribution des enseignant-e-s du département aux masters interdisciplinaires. Sur la base d'un échantillon, l'évaluation porte aussi sur la qualité des mémoires de master et des thèses de doctorat. Leur rapport est transmis au département qui prend position et présente un plan d'action. Le directeur ou la directrice porte le dossier à la connaissance du Conseil de fondation qui fixe le suivi à faire. Les résultats des évaluations sont utilisés pour apporter des changements. Les modifications touchent beaucoup plus les cours optionnels que les cours obligatoires, ces derniers étant moins facilement modifiables bien que perfectibles. Les expert-e-s pour les évaluations externes sont choisi-e-s selon une directive qui fixe la composition du comité, la procédure de sélection et la nomination.

- Évaluation de la formation par les diplômés

Il s'agit d'une enquête de satisfaction sur tous les aspects de la formation et de l'Institut. Les résultats sont utilisés pour faire évoluer les programmes de formation. En complément, les données sont utilisées par le bureau de communication pour ses campagnes de marketing.

## 2. Recherche

- Évaluation des centres (conjointement, tous les 4 ans)

Un mécanisme d'évaluation périodique des centres est intégré dans le Règlement d'organisation de l'IHEID à l'art. 8.2. Les expert-e-s ont pour mandat d'examiner la quantité et la qualité des recherches, la contribution des centres à l'interdisciplinarité au sein de l'Institut et leur impact à l'extérieur, notamment pour ce qui est des liens avec la Genève internationale. Leur rapport est transmis aux centres qui prennent position, puis au Conseil de fondation qui décide du suivi à confier au directeur ou à la directrice. Les résultats des évaluations peuvent mener à la fermeture d'un centre (tel a été le cas dans l'évaluation de 2015). Les centres conjoints ne sont pas encore objet d'évaluation externe. Chaque année, les centres soumettent à la fin du mois de janvier leur rapport annuel. Cela permet certaines régulations au besoin.

- Évaluation de la recherche (intégrée dans l'évaluation des départements ; un département évalué chaque année)

Les expert-e-s externes mandaté-e-s enquêtent sur la capacité du département à former un cadre intellectuel stimulant, notamment par le moyen d'activités intégrant professeurs, chercheurs ou chercheuses et doctorant-e-s, et sur ses liens avec les centres de recherche. Ces expert-e-s se penchent également sur la qualité de la supervision, sur les lacunes ou déséquilibres entre domaines de recherche et donnent leur avis sur le positionnement du département dans son champ de spécialisation et sa réputation, se basant tout particulièrement sur les publications dans les revues spécialisées. Leur rapport est transmis au département qui prend position et présente un plan d'action. Le directeur ou la directrice porte le dossier à la connaissance du Conseil de fondation qui fixe le suivi à faire. Les expert-e-s pour les évaluations externes sont choisi-e-s selon une directive qui fixe la composition du comité, la procédure de sélection et la nomination.

## 3. Prestation de services

- Évaluation de la formation continue tous les 3 ans

Le service est évalué tous les 3 ans par EduQua, avec des rapports annuels de suivi des recommandations qui incluent toute l'offre de formation. En interne, tout programme diplômant doit être approuvé par le Collège des enseignants.

- Évaluation annuelle des services par questionnaire aux étudiant-e-s

Il contient des éléments qualitatifs et quantitatifs, avec une section critique ouverte. Il permet de mettre en évidence plusieurs problèmes qui remontent régulièrement dans la hiérarchie pour trouver des solutions. L'évaluation des *Career Services* est celle qui a obtenu le plus d'insatisfaction en 2019 (presque 30 %). En réponse à ce résultat, le service a été restructuré (nouvelle équipe et nouveau partage des tâches).

- Audits externes des services administratifs et techniques (IT, bibliothèque, RH, administration, etc.; un service audité chaque année)

En 2018, dans un contexte de forte croissance de l'Institut, celui-ci a mandaté la société pom+Consulting pour effectuer un audit du service IT&L afin de comprendre son fonctionnement, analyser ses forces et faiblesses, et de proposer de potentielles mesures d'optimisation.

En 2019, un audit a été demandé à une société de consultants sur le fonctionnement de l'administration de l'Institut, en donnant une attention particulière à la manière dont s'articulent les rapports entre la partie académique et la partie administrative.

Suite aux évaluations de services, une synthèse est faite et rendue disponible aux instances concernées ; on élabore ensuite un plan d'action avec chaque service.

- Audit annuel des finances

La cartographie des risques nomme 15 risques dont 5 touchent aux finances ; ces derniers se déclinent en sous-risques, ce qui permet un suivi systématique, des rapports réguliers et la possibilité d'obtenir des données précises lorsque c'est nécessaire. L'audit annuel donne lieu à un rapport communiqué à la direction, au Conseil et aux autorités de tutelle.

- Audits internes des processus du « langage commun » adopté par les services

Chaque processus interne (sur 15 au total) est audité par 4 à 6 personnes de services différents de l'Institut qui, par un regard externe, avance des idées neuves, permet de représenter, connaître et respecter le travail des autres et de proposer éventuellement des améliorations. Cette démarche permet en outre à ces services et ces personnes d'obtenir une forme de reconnaissance interne.

Le groupe d'experts a reçu des exemples de rapport ou d'analyse de résultats de l'ensemble de ces activités. Il a également pu constater en lisant des extraits de procès-verbaux de séances des différents comités, que l'information des résultats des évaluations remonte aux instances concernées, que ces résultats sont bien thématiques, et que la recherche de solutions d'amélioration est une préoccupation constante. Par exemple, le Comité académique a discuté en 2017 des résultats des évaluations des enseignant-e-s : les membres présents ont été informés que tous les responsables des départements ont accès aux évaluations des professeurs de leur département/programme. Le taux de satisfaction était plutôt médiocre pour certains professeurs invité-e-s et il a été suggéré de ne pas renouveler une enseignant-e invité-e dont le taux était insatisfaisant et d'engager une discussion avec les professeurs dont les taux étaient bas. Un instrument était mis à disposition pour engager le dialogue avec les collègues concerné-e-s.

Les points d'amélioration possibles, identifiés par le groupe d'experts, concernent l'accès par les assistant-e-s d'enseignement aux évaluations faites par le corps étudiant, puisqu'elles constituent une base pour une décision de non-renouvellement du contrat. La problématique, lancée par l'AdA fin 2017, est en cours de résolution.

Les résultats des évaluations de l'enseignement sont disponibles après les examens. Il n'y a donc pas de retour possible vers les étudiant-e-s concerné-e-s. À ce propos, les étudiant-e-s ont exprimé le souhait de pouvoir effectuer des évaluations intermédiaires à mi-semester, ce qui permettrait de proposer des adaptations ou améliorations effectives en cours de formation. Cette solution peut être prise en compte pour le développement futur du système d'assurance de la qualité.

### *Conclusion*

En conclusion, le système d'assurance de la qualité permet d'assurer que l'IHEID dispose d'un système satisfaisant d'évaluation périodique des activités d'enseignement et de recherche, des

prestations de services et des résultats obtenus dans ces domaines. De petites améliorations dans la mise en œuvre devraient à l'avenir permettre de le valoriser encore davantage.

En conséquence, le groupe d'experts évalue le standard 3.2 comme entièrement atteint.

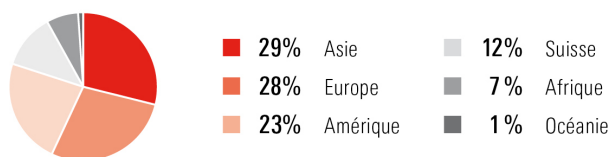
Standard 3.3. – Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des principes et des objectifs liés à l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur.

#### Description et analyse

Une des spécificités de l'IHEID est sa forte internationalisation, avec 80 % de membres du corps étudiant non suisse, majoritairement extra-européens, comme illustré dans les données présentées dans la Figure 4, relatives à l'année académique 2019-2020.

**962** étudiants de **430** universités  
représentant plus de **100** nationalités du monde entier

Origine géographique (étudiants inscrits)



**19682** alumni

**Figure 4** – Origine géographique du corps étudiant de l'IHEID en 2019-20<sup>4</sup>

En ce qui concerne la coopération internationale : Les expert-e-s peuvent confirmer le riche réseau académique international de l'Institut, avec une extension qui est passée de 10 partenaires en 2008 à cinq fois plus, dix ans plus tard, offrant également une réponse à un besoin d'échange recherché par les membres du corps étudiant. Le résultat étant la capacité d'offrir 13 masters en partenariat, s'agissant de diplômes conjoints ou doubles. L'Institut participe à l'Association d'affaires internationales (qui réunit 70 écoles dans le monde), qui, effectivement, lui reconnaît une formidable attractivité vers une grande diversité d'étudiant-e-s. Actuellement, l'Institut suit de près les développements vers la mise sur pied d'une Université européenne des sciences sociales, selon une des dernières initiatives de la Commission européenne. Le dossier sera repris dès septembre sous la nouvelle direction. Le but sera de développer davantage les mobilités professorales en service, indépendamment des sabbatiques, pour enseigner dans un institut partenaire pendant une période allant d'un mois à un semestre, sur un principe de réciprocité, pour enrichir la formation avec des thématiques spécifiques, ou encore le développement de cours conjoints ou communs à distance, pour s'imposer sur le plan européen en joignant les ressources.

Mobilité : L'IHEID entretient des partenariats prévoyant des programmes de mobilité avec une cinquantaine d'institutions dans le monde. Les échanges sont prévus lors du 3<sup>e</sup> semestre du

<sup>4</sup> <https://graduateinstitute.ch/fr/discover-institute/linstitut>.

master, la période dédiée aux modules à choix (les deux premiers semestres sont consacrés aux cours obligatoires, alors que le 4<sup>e</sup> semestre est réservé à la rédaction du mémoire). Les membres du corps étudiant voient un avantage à la découverte d'une autre institution et d'une autre société. Les possibilités de mobilité sont bien illustrées dans le site web et la qualité de la promotion et de l'encadrement est assurée par les services aux étudiant-e-s. Pour l'année académique 2018-2019, l'Institut a accueilli 45 étudiant-e-s de ses institutions partenaires et 50 étudiant-e-s de l'IHEID sont partis chez leurs partenaires académiques. L'Institut a accueilli un professeur de l'EUI de Florence et l'un de ses professeurs est actuellement accueilli par cette institution. Depuis l'année dernière, l'Institut participe au programme Movetia dont les opportunités de mobilité ont largement été diffusées auprès des membres du corps enseignant, étudiant et administratif. Ainsi, 13 étudiant-e-s accueilli-e-s et 10 étudiant-e-s sortant-e-s ont bénéficié de la bourse Movetia en 2020. Il n'y a pas encore eu de bénéficiaires parmi le personnel administratif ou les professeurs.

La Commission des échanges gère ce secteur, sélectionne les étudiant-e-s en échange et attribue les bourses. Le taux de satisfaction des étudiant-e-s accueilli-e-s par un programme de mobilité à l'Institut est très élevé. Sont appréciés, en particulier : la qualité des étudiant-e-s avec qui elles ou ils se confrontent ; la qualité professionnelle et scientifique du corps enseignant ; la place de l'Institut dans la Genève internationale ; l'approche interdisciplinaire ancrée à la pratique.

Les doctorant-e-s n'ont accès aux programmes d'échange qu'après avoir soutenu avec succès leur mémoire préliminaire de thèse. Ils peuvent demander de passer un ou deux semestres consécutifs d'études dans une autre institution universitaire. Les seules institutions concernées sont celles avec lesquelles l'Institut a conclu des accords. L'accès aux programmes d'échange pour les étudiant-e-s des différents doctorats est spécifié chaque année. Dès son retour, l'étudiant-e est tenu de transmettre au secrétariat des échanges un rapport de séjour (entre 2 et 5 pages).

Dimension sociale : l'Institut veut attirer des jeunes gens talentueux du monde entier indépendamment de leurs origines sociales ou de leur situation personnelle. Au cours des dernières années, il a développé des efforts considérables pour apporter une aide aux étudiant-e-s qui ont des besoins avérés par des bourses complètes ou partielles ou par des exonérations d'écologie. Actuellement, 60 % des membres du corps étudiant qui demandent une aide financière reçoivent un soutien. Au total, près de 45 % de tous les étudiant-e-s bénéficient d'un appui de la part de l'Institut, également sous la forme d'un emploi d'assistant d'enseignement ou de recherche (pour les doctorant-e-s) ou d'auxiliaire dans certains services comme la bibliothèque. L'Institut soutient également ses étudiant-e-s en leur offrant un accès gratuit aux prestations sportives, culturelles et médico-psychologiques de l'Université de Genève.

Reconnaissance des qualifications et acquis antérieurs à l'admission : les candidat-e-s à l'admission à un master doivent être titulaires d'un diplôme de bachelor (au minimum 180 crédits ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System). De même, pour le programme de doctorat, un diplôme de deuxième cycle est requis. Avec une population estudiantine si diversifiée, les candidatures proviennent de tous les continents, avec des systèmes d'éducation supérieure différenciés et pas nécessairement conformes au système européen ou suisse dans les cycles de bachelor-master-doctorat et des qualifications relatives selon l'EQF (European Qualifications Framework). L'Institut a donc développé des instruments utiles dont disposent le service des admissions et les départements pour la reconnaissance des équivalences ou pour les admissions sur dossier, grâce aussi à un dense réseau de contacts de professionnels partout dans le monde et également aux anciens de l'Institut. En outre, le bureau des admissions se fie aux bases de données des programmes accrédités dans

les différents continents pour présélectionner l'éligibilité des candidat-e-s de master et de doctorat.

Adéquation à l'EQF (en Suisse « nqf.ch ») : Les plans d'études sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis et aux acquis d'apprentissage visés. Le groupe d'experts relève que les acquis d'apprentissage ou *learning outcomes* ne sont pas faciles à cerner dans l'information disponible sur les pages internet des programmes de formation ; ils pourraient faire l'objet d'une définition plus explicite. Un alignement avec l'EQF n'est pas directement conduit par l'Institut. Cependant, lors des évaluations des départements, les syllabi des programmes sont analysés, y compris des échantillons de mémoires et thèses, avec l'objectif notamment d'assurer un benchmarking avec le plus haut standard européen et international. L'adéquation à l'EQF est donc indirectement assurée, d'autant plus que la réputation d'excellence de l'Institut se joue largement sur la qualité des diplômés.

Parmi les instruments adoptés dans l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur l'IHEID applique couramment le système de transfert de crédits ECTS, le supplément au diplôme (Diploma supplement) et prend comme base de référence la Partie 1 des European Standard and Guidelines (ESG) pour son propre système d'assurance qualité interne. La Charte européenne du chercheur, par contre, n'est pas un instrument activement suivi à l'Institut. Il s'agit d'un document qui donne des principes minimaux des conditions d'exercice du métier de chercheur ou chercheuse, accompagné d'un code de conduite pour leur recrutement. Selon les discussions menées lors de la visite sur place, les expert-e-s ont pu constater que plusieurs thématiques touchées par les assistant-e-s d'enseignement concernant leurs conditions contractuelles sont traitées dans la Charte. L'adoption consciente de ses principes pourrait apporter d'importantes améliorations dans les conditions de travail des assistant-e-s.

Enfin, pour ce qui est de la dénomination des titres et la perméabilité des formations dans le système suisse, une nouvelle ordonnance suisse est entrée en vigueur dès janvier 2020 (l'Ordonnance du Conseil des hautes écoles sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses du 1er janvier 2020), remplaçant les Directives de Bologne de la Confédération. Puisque ce changement s'est produit en cours procédural, le groupe d'experts ne s'exprime pas là-dessus. Tout de même, il est possible de rappeler que, au plus tard une fois rendue la décision d'accréditation par le Conseil suisse d'accréditation, l'Institut devrait s'y être conformé, puisque l'ordonnance s'adresse aux hautes écoles accréditées selon la Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE), autrement dit selon la procédure courante.

### *Conclusion*

En conclusion, le système d'assurance de la qualité permet globalement d'assurer le respect des principes et des objectifs liés à l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur.

En conséquence, le groupe d'experts évalue le standard 3.3 comme entièrement atteint.

### →Recommandations

Le groupe d'experts recommande de s'aligner sur la Charte européenne du chercheur.

Standard 3.4 – Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer du respect des critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiants et de délivrance des diplômes en fonction de la mission de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles. Les critères sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante.

### *Description et analyse*



#### a. Critères d'admission

Les règlements d'études de master et de doctorat ainsi que leurs directives d'application respectives définissent les conditions d'admission et sont publiés dans les pages web de l'Institut.

- Master : Les candidat-e-s à l'admission doivent remplir les conditions suivantes : « être titulaires d'un diplôme de Bachelor (au minimum 180 crédits ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System) ou d'un diplôme jugé équivalent dans la ou les disciplines pertinentes pour le programme concerné ; satisfaire aux autres conditions, notamment linguistiques, exigées par l'Institut ». En outre, « 2. Tous les candidats à l'admission doivent soumettre un dossier complet dans le délai fixé par l'Institut. 3. L'admission est décidée par une commission propre à chaque programme. La décision de la commission est définitive. 4. La commission peut admettre un candidat, le refuser ou l'admettre sous conditions ».
- Doctorat :
  1. Candidat-e-s externes : « Est admissible au doctorat tout candidat ayant obtenu un diplôme de deuxième cycle universitaire (ou titre jugé équivalent) dans la discipline pertinente pour la spécialisation concernée et satisfaisant aux conditions d'admission générales de l'Institut ». La candidate ou le candidat doit adresser sa demande dans le délai fixé et produire les informations exigées par l'Institut, au minimum un sujet de thèse et une problématique. Les décisions en matière d'admission sont prises par le département concerné, sur la base du dossier des candidat-e-s et de la qualité de leur mémoire, dans le cas où le master en prévoit un, ainsi que de la pertinence de la problématique. La décision est définitive.
  2. Candidat-e-s titulaires d'un master de l'Institut : « Est admissible au doctorat, dans la même filière et dans la continuité, tout candidat titulaire d'un des masters disciplinaires de l'Institut qui a obtenu la note minimum de 5 à son mémoire. À titre exceptionnel, est admissible au doctorat un candidat ayant obtenu un des masters de l'Institut dans une filière différente, avec la note minimum de 5 à son mémoire ».
  3. Candidat-e-s inscrits dans la filière rapide d'un master de l'Institut : « Est admissible au doctorat, dans le même département, tout candidat inscrit dans la filière rapide de l'un des masters disciplinaires de l'Institut qui a obtenu une moyenne minimum de 5 durant les deux premiers semestres de master, recueilli tous les crédits d'enseignement requis par le Règlement d'études des masters (hormis le mémoire) et suivi un séminaire doctoral avant la fin du troisième semestre ». La candidate ou le candidat doit adresser sa demande à la fin du deuxième semestre et produire les informations exigées par l'Institut, au minimum un titre provisoire de thèse, une problématique et le nom d'un-e professeur qui prend la responsabilité de diriger sa recherche. La décision en matière d'admission est prise par le département concerné sur la base du dossier de la candidate ou du candidat. La décision est définitive. En cas d'admission, les candidat-e-s accèdent au doctorat dès le semestre suivant, qui devient ainsi le premier semestre de leur parcours doctoral.
- Formation continue, filières diplômantes (MAS, DAS, CAS) : les critères d'admission prévoient un entretien individuel avec chaque candidat-e. Il n'y a pas à proprement parler de règlement d'études en ligne. Par contre on trouve pour chaque formation diplômante des informations clés (Key Information). Ces pages informent sur les dates et lieux des formations, le prix, les conditions d'admission, les diplômes et le processus de candidature. La forme diffère d'une page à l'autre.

Les directives d'application précisent les disciplines pertinentes pour la spécialisation concernée à l'admission aux masters. Elles indiquent les prérequis linguistiques en français, alors que pour l'anglais elles renvoient ailleurs : « le niveau requis est annoncé sur les pages internet de l'Institut ». Dans les pages internet des admissions, effectivement, les prérequis linguistiques sont clairs et bien communiqués. Par contre, les critères d'admissions diffèrent de ceux indiqués dans les règlements, par le fait que les candidat-e-s doivent être titulaires d'un diplôme octroyé par une université accréditée (par l'AAQ en Suisse, ou l'agence d'accréditation désignée dans le pays d'opération, sous réserve des politiques en vigueur). Les expert-e-s n'ont pas reçu d'explication claire sur l'application de ce critère lors des entretiens sur place.

Dans les deux cas (master et doctorat), les règlements disent qu'il faut satisfaire « aux autres conditions » de l'Institut. Ces conditions sont à la base des critères de sélection. Or, sachant qu'il y a eu, à titre d'exemple, 1647 demandes d'admission en 2019, pour 701 candidat-e-s admis-es, ces « autres conditions » sont particulièrement significatives dans le processus d'admission. Le groupe d'experts a interrogé les représentant-e-s du corps professoral et étudiantin, des départements et de l'administration pour bien comprendre si ces critères supplémentaires sont définis clairement et appliqués avec rigueur. Les réponses ont été variées. Tout le monde semble toutefois d'accord sur le fait qu'il y a des critères de qualité, de diversité, et d'origine géographique.

Il y a deux ensembles de critères, ceux de l'institut et ceux de chaque département. Le département concerné analyse en profondeur les lettres de motivation pour vérifier l'adéquation avec le département, ainsi que les résultats et le parcours académique. Pour les candidat-e-s aux masters interdisciplinaires, l'interdisciplinarité dans la formation préalable est évaluée. Pour les doctorant-e-s, tous les professeurs du département font une évaluation écrite de leurs dossiers. Un-e doctorant-e n'est accepté-e que s'il y a un profil de professeur qui correspond au sujet de thèse, pour assurer l'encadrement. Pour atteindre l'objectif de la diversité, le critère d'excellence est relativisé selon le contexte d'origine des candidat-e-s, avec plusieurs éléments qui entrent en jeu : université, parcours, lettre de référence, qualité de la lettre de motivation. Un entretien par visioconférence permet de trancher en cas de doute pour les étudiant-e-s de master, alors que pour les doctorats l'entretien par visioconférence est systématisé et pour chaque candidat-e un profil accessible à la collégialité est établi. La démarche de cet entretien, ses buts, les personnes impliquées ne sont pas décrits dans les directives d'application du règlement d'études.

Selon les informations récoltées sur place, tous ces critères additionnels pourraient exister sous forme écrite, être échangés et partagés, mais ils ne sont pas formalisés. Certains départements adoptent des listes internes de critères de sélection qui, à la demande de candidat-e-s, peuvent informellement être données à l'externe. Cependant, comme témoigné sur place, pour leur mise en ligne il faudrait une normalisation au sein de l'Institut, ce qui n'est pas forcément souhaité par les départements. S'il devait y avoir une base commune pour les critères de sélection, la responsabilité de l'établir reviendrait à la direction. La majorité des personnes entendues sur place ne voit pas d'obstacles à mieux définir ces critères, les différenciant selon le département ou le secteur interdisciplinaire, et les adoptant formellement. Les représentant-e-s du corps étudiant déclarent n'avoir pas la moindre idée des critères de sélection à la base de leur admission ni donc de leur application transparente.

Non seulement le groupe d'experts constate l'opacité des critères d'admission, mais il constate également que la décision d'admission est définitive, laissant donc entendre que le recours à une procédure d'opposition n'est pas possible. Considérant le régime de forte concurrence dans lequel opère l'Institut, qui se bat pour attirer d'excellent-e-s étudiant-e-s du monde entier, une politique de transparence jouerait en sa faveur, selon le groupe d'experts.

Toujours selon le groupe d'experts, le système d'assurance qualité ne peut pas constamment s'assurer du respect de l'ensemble des critères d'admission et de leur application transparente, car ils ne sont pas connus collectivement ni communiqués formellement, même si l'ensemble des critères semble en ligne avec la mission de l'Institut.

#### b. Critères d'évaluation des prestations des étudiant-e-s et de délivrance des diplômes

- Master : Le travail de l'étudiant-e dans le cadre d'un enseignement (cours, séminaire, etc.), stage ou atelier fait l'objet d'une évaluation selon des modalités déterminées et annoncées par l'enseignant-e. Dans un enseignement, l'évaluation prend la forme d'une note allant de 1 à 6, avec une graduation d'un quart de point. Une note supérieure ou égale à 4 conduit à l'octroi des crédits correspondants. L'étudiant-e doit obtenir au minimum la note de 4 pour son mémoire afin d'obtenir les 30 crédits ECTS requis par son curriculum.  
Pour obtenir le master, chaque candidat-e doit réunir un total de 120 crédits ECTS, qu'il acquerra : en suivant les enseignements requis et en obtenant les crédits correspondants, en rédigeant et en faisant valider un mémoire, dans le respect des dispositions du Règlement et des réglementations applicables ainsi que dans les délais fixés dans ces documents. Les candidat-e-s qui suivent la filière rapide et qui sont admis au doctorat doivent rédiger et soutenir avec succès leur mémoire préliminaire de thèse, dans le respect des dispositions des réglementations applicables ainsi que dans les délais fixés. Les étudiant-e-s doivent acquérir au minimum 18 crédits ECTS par semestre, au cours des trois premiers semestres d'études ; à défaut ils sont définitivement éliminés du programme.  
Les candidat-e-s admis au doctorat dans la « filière rapide » de master reçoivent le master de l'Institut après avoir soutenu avec succès le mémoire préliminaire de thèse (voir ici-bas).
- Doctorat : Pour obtenir le doctorat, chaque candidat-e doit : suivre les enseignements requis et recevoir les crédits correspondants ; faire accepter un mémoire préliminaire de thèse ; attester périodiquement du progrès de sa recherche ; soutenir avec succès une thèse et effectuer le dépôt des exemplaires requis. Le nombre total de crédits d'enseignement requis (au minimum 24 ECTS) et les modalités de leur obtention sont définis dans le plan d'études de chaque département et soumis au Comité académique. La soutenance du mémoire préliminaire de thèse donne lieu à une note. Si la note décernée par le jury est inférieure à 4, la ou le candidat-e dispose d'une seconde et dernière tentative. Si, lors de la seconde tentative, la note est inférieure à quatre, la ou le candidat-e est définitivement éliminé-e de l'Institut. Si la note est égale ou supérieure à 4, la ou le candidat-e obtient 30 crédits ECTS. Le sujet de thèse et le nom du directeur ou de la directrice de thèse sont alors approuvés, sur proposition de la direction des études, par le Comité académique.
- Formation continue, filières diplômantes (MAS, DAS, CAS) : Il n'y a pas à proprement parler de règlement d'études en ligne. Il est possible de trouver pour chaque formation diplômante des informations clés (Key Information). Seules deux formations mentionnent l'évaluation des prestations des étudiant-e-s, les critères n'y étant pas très clairs, puisque la forme diffère d'une page à l'autre. L'information sur les diplômes est contenue systématiquement.

Les expert-e-s ont pu constater sur place que, malgré les directives internes à ce sujet, le fait que l'évaluation des apprentissages s'effectue « selon des modalités déterminées et annoncées par l'enseignant » se prête à plusieurs interprétations et applications possibles. Les règles de notations des étudiant-e-s ne sont pas claires ni transparentes, même parfois au sein d'un même département. Chaque enseignant-e applique de manière subjective les critères

d'évaluation des prestations ainsi que l'échelle de notation. Cela amène une grande confusion et un manque de transparence. Il n'y a pas de politique transversale sur les notes et le système de notation n'est pas clairement communiqué au début des études, selon les membres du corps étudiant. Des professeurs donnent des informations claires, d'autres moins. Il existe des professeurs qui estiment que la meilleure note dans leur cours est 5 sur 6, avec des conséquences importantes pour les étudiant-e-s qui veulent poursuivre un doctorat, qui nécessite la moyenne de 5 pour les « master rapides » et au moins 5 au mémoire pour les filières traditionnelles. Cela a été signalé, c'est un phénomène connu dans d'autres institutions, ce qui ne le rend pas pour autant acceptable, d'autant plus que le seul argument opposé par ses partisans est celui de la liberté académique, selon les avis récoltés par le groupe d'experts lors de la visite sur place.

De plus, les étudiant-e-s n'ont pas toujours accès aux copies de leurs examens, bien que ce soit prévu dans le règlement. Si un-e étudiant-e demande un retour, normalement les détails sont donnés par la grande majorité des enseignant-e-s. Pourtant, dans certains cas, pour l'obtenir l'étudiant-e doit faire une demande formelle de recours, ce qui pousse certains à abandonner leur demande parce que c'est administrativement lourd et pour éviter des répercussions négatives dans leurs relations avec les professeurs.

Les chefs de départements vérifient effectivement que chaque membre du corps enseignant remplit un template avec le descriptif du cours et les méthodes d'évaluation. Cependant, personne n'en vérifie l'application formelle.

#### *Conclusion*

En conclusion, les critères d'évaluation des prestations des étudiant-e-s sont fixés et communiqués. Cependant, leur application systématique et transparente n'est pas constatée, ce qui démontre que le système d'assurance qualité ne permet pas d'assurer leur respect constant. En revanche, les critères pour la délivrance des diplômes ne posent pas de problèmes.

En conséquence, le groupe d'experts évalue le standard 3.4 comme partiellement atteint.

#### →Condition

L'Institut fixe, publie et applique de manière systématique et transparente les critères d'admission et les critères d'évaluation des prestations des étudiant-e-s.

## **Domaine 4 — Ressources**

Standard 4.1 – La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles, avec sa collectivité responsable, présente les garanties suffisantes, en termes de personnel, d'infrastructures et de ressources financières pour réaliser ses objectifs stratégiques et assurer sa pérennité. La provenance, l'affectation et les conditions du financement sont transparentes.

#### *Description et analyse*

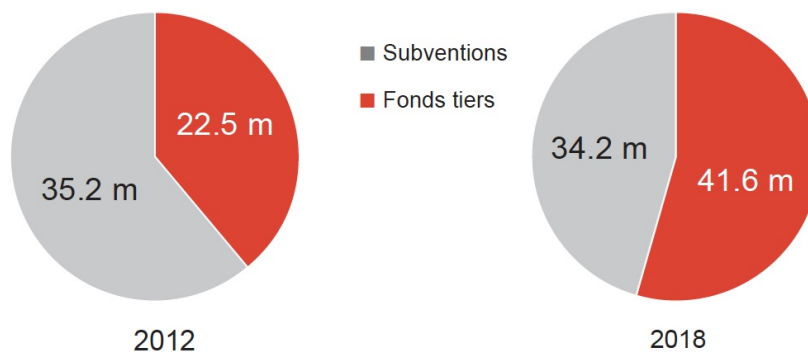
La provenance, l'affectation et les conditions du financement sont transparentes et intégrées dans les Statuts de la Fondation du 20 septembre 2007, à l'art. 5 :

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

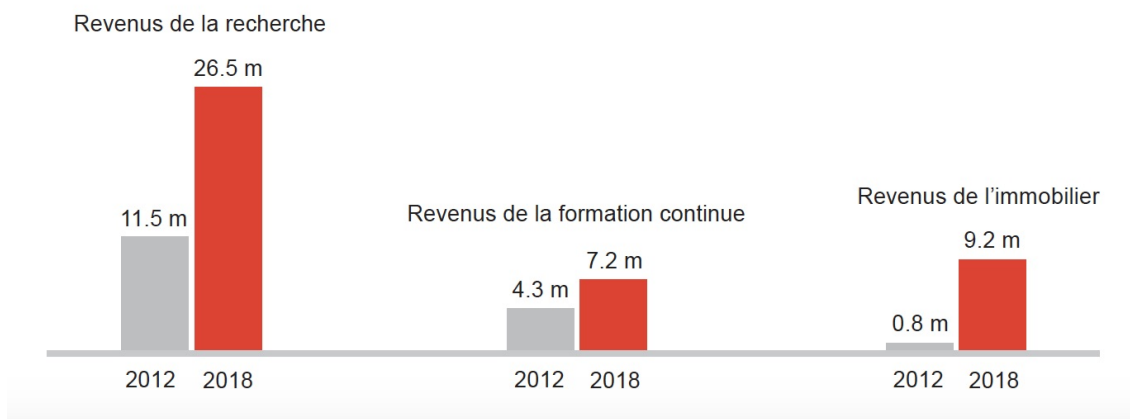
2. L'Institut obtient directement des ressources complémentaires qui proviennent en particulier : d) des subsides pour les projets acceptés par des agences nationales et internationales de financement de la recherche ; e) des taxes payées par les étudiants et des rétributions perçues en contrepartie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

Le budget de l'année 2020 est de 96 millions de francs suisses, dont 36 % de subventions publiques (Canton de Genève et Confédération). Le schéma présenté dans la Figure 5 montre l'évolution budgétaire depuis 2012 et les principaux revenus hors subventions en 2018.

En 2018, chaque **1 CHF** de subventions publiques a permis de lever plus d'**1 CHF** de fonds tiers



#### Principaux revenus hors subventions



**Figure 5** – Revenus de l'IHEID (Rapport d'autoévaluation, p. 8)

En 2007, une subvention de 75 millions de francs suisses a été versée par les autorités fédérales et cantonales, au titre des investissements universitaires, pour l'édification de la Maison de la paix, accompagnée d'un accord où l'Institut a pu tirer avantage de son statut de fondation de droit privé : les autorités ne pouvant apporter qu'un financement partiel, il a été décidé que l'Institut aurait la propriété de l'immeuble en échange du risque constructif et financier qu'il assumerait. Grâce à une bonne gestion et à la qualité de la gouvernance, il a été possible de constituer une fortune immobilière capable de générer dans la durée des revenus stables venant compléter les subventions publiques et permettant notamment d'apporter au corps étudiant une aide sous la forme de bourses que les subventions publiques ne sont pas

destinées à financer.

Concernant le choix de construire la Maison de la Paix, même si le bâtiment constitue les locaux de l'Institut et de ses locataires, certains membres du corps enseignant ou étudiant estiment que certains locaux pourraient mieux répondre aux besoins en termes d'enseignement. De plus, la nouvelle résidence étudiante, qui sera bientôt prête, présente une architecture et une richesse de design en discordance avec les moyens financiers du corps étudiant, selon les témoignages reçus sur place. Néanmoins, les expert-e-s sont confiant-e-s en l'agilité de l'Institut et sa capacité d'écoute des besoins des membres de sa communauté et de la veille constante à leur satisfaction comme mécanisme interne d'assurance de la qualité.

L'aide aux étudiant-e-s par des bourses complètes ou partielles ou par des exonérations d'écologie est passée de 3,5 millions de francs suisses en 2014 à plus que 6 millions de francs suisses en 2019. Ce montant provient du revenu net de la Maison des étudiants Edgar et Danièle de Picciotto qui est entièrement utilisée à cette fin, de dons et d'une contribution substantielle de l'Institut. Au total, près de 45 % de tous les membres du corps étudiant bénéficient d'un appui de la part de l'Institut, soit sous la forme d'une bourse ou d'une d'exonération d'écologie, soit sous la forme d'un emploi d'assistant d'enseignement (environ 70 étudiant-e-s de doctorat), d'assistant de recherche (plus de 50 étudiant-e-s de doctorat) ou d'auxiliaire dans certains services comme la bibliothèque.

Récemment, l'Institut a investi dans une nouvelle résidence étudiante qui aurait dû être prête dès la rentrée 2020 mais qui ouvrira au semestre de printemps 2021 en raison de la pandémie. Ces investissements immobiliers n'ont cependant pas contraint le reste du budget de l'Institut, les projets immobiliers n'ayant pas d'impact sur le budget de fonctionnement de l'Institut. Le budget de l'Institut, par contre, a été affecté par la coupe de la subvention fédérale en 2017 (près de 7%) et par les réductions de la subvention cantonale d'un pour cent à trois reprises. Ainsi, ces 2 ou 3 dernières années il n'a pas été possible d'utiliser les ressources financières pour répondre aux besoins identifiés par le système de contrôle interne de la Fondation, par exemple pour le renouvellement de logiciels ou pour l'engagement de personnel administratif (un contrôleur de gestion). Le Rapport du système de contrôle interne de la Fondation de 2018, concernant la mesure d'amélioration envisagée portant sur l'engagement d'un contrôleur de gestion pour 2020, indique : « le développement de nouveaux outils de contrôle interne demande du temps et de la réflexion. Et, à l'heure actuelle, la situation financière de la fondation ne permet pas de dégager ces moyens structurels et humains pour envisager ces développements conséquents. C'est pourquoi la Direction opte pour une optimisation des ressources, la création de pôles et la formation interne, en attendant de pouvoir à nouveau investir dans des logiciels et un contrôleur de gestion. » Le groupe d'experts constate que, pour ces besoins identifiés, les mesures à adopter sont déjà bien planifiées et canalisées dans le système interne d'assurance qualité.

Les chiffres clés, concernant les ressources humaines de l'Institut relatives à l'année 2019, sont présentés au chapitre 1 du présent rapport. Le groupe d'experts estime que l'IHEID dispose de ressources humaines suffisantes pour l'accomplissement de ses tâches. Cela découle d'une part du nombre de professeurs et d'autres enseignant-e-s par rapport au nombre d'étudiant-e-s des différents programmes. D'autre part, l'IHEID choisit d'avoir une tâche d'enseignement des professeurs relativement faible comparée à celle d'autres universités suisses. Cela est bénéfique pour la recherche et, de ce fait, au positionnement international de l'IHEID.

Avec le système de cartographie des risques et de contrôle interne très rigoureux, les expert-e-s ont pu récolter des garanties suffisantes en termes de personnel, d'infrastructures et de ressources financières pour la réalisation, de la part de l'IHEID, de ses objectifs stratégiques, assurant sa pérennité. Ayant mobilisé le soutien de fondations et donateurs, l'Institut a réussi à constituer un parc immobilier qui lui donne des ressources additionnelles pour son essor et démontre sa capacité d'utiliser efficacement l'argent public.

## Conclusion

Qu'il s'agisse du corps enseignant, administratif et technique, l'Institut dispose des ressources de personnel en termes de compétences, métiers et fonctions nécessaires à son bon fonctionnement et à l'accomplissement de sa mission. L'engagement d'un contrôleur de gestion complètera l'équipe administrative. Ce besoin a été déjà identifié et formellement intégré dans les mécanismes du système d'assurance de la qualité. En termes d'infrastructures et de ressources financières, l'Institut peut effectivement garantir la réalisation de ses objectifs stratégiques, assurant sa pérennité. L'infrastructure IT nécessite d'un renouvellement des logiciels, ce qui est déjà planifié dans les mesures à court terme. La provenance, l'affectation et les conditions des financements sont transparentes.

Le groupe d'experts évalue le standard 4.1 comme largement atteint.

Standard 4.2 – Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer de la qualification de l'ensemble du personnel de la haute école ou de l'autre institution du domaine des hautes écoles conformément à son type et à ses caractéristiques spécifiques et prévoit à cette fin son évaluation périodique.

## Description et analyse

### a. Personnel d'enseignement et de recherche

Les procédures de recrutement du corps enseignant suivent les *Procedures for Faculty Hiring, Renewal, and Promotion* approuvées par le Conseil de fondation sur préavis du Collège des professeurs du 20 décembre 2011.

Les concours pour des postes de professeurs attirent en moyenne une centaine de candidatures du monde entier. La taille du réservoir permet de faire un contrôle de qualité rigoureux, avec un corps professoral hautement qualifié conformément au profil de l'Institut, comme peut le confirmer le groupe d'experts.

L'évaluation périodique est prévue par le Règlement du personnel d'enseignement et de recherche du 24 mai 2019 : « L'Institut utilise des moyens d'évaluation qu'il applique périodiquement aux dossiers individuels, et qui fournissent des éléments d'appréciation utiles aux décisions de la direction et du Conseil de fondation, notamment pour l'engagement, le renouvellement ou la promotion des Membres du PER » (art. 20.1). Les renouvellements de contrats d'engagement ou la promotion d'un Membre du PER se font pour une durée déterminée et sont subordonnés aux conditions cumulatives suivantes : l'enseignement, la recherche et les publications doivent avoir un haut niveau scientifique ; la supervision des mémoires, thèses et autres travaux doit être assurée de manière irréprochable ; les objectifs particuliers fixés dans le contrat précédent doivent avoir été atteints (art. 27.1). Pour les professeurs assistant-e-s et les professeurs associé-e-s, le renouvellement est déterminé, entre autres, par les aptitudes pédagogiques et scientifiques révélées dans l'exercice de ces fonctions (art. 28.2). Pour les professeurs assistant-e-s, les professeurs associé-e-s, les collaboratrices et les collaborateurs, la procédure de renouvellement doit être achevée six mois avant l'échéance du contrat d'engagement en cours (art. 28.4).

Le travail des professeurs est évalué au terme de leur contrat qui est d'une durée de trois ans (renouvelable une fois) pour les professeurs assistant-e-s, de quatre ans pour les professeurs adjoint-e-s et pour le premier contrat de professeur ordinaire, puis de sept ans pour les ordinaires. Le dossier comprend un CV, un rapport d'activité et une liste de publications, une présentation de l'agenda de recherche et, pour les jeunes professeurs, de leur conception de l'enseignement, une évaluation chiffrée de la performance prenant en compte les publications, la supervision d'étudiants et les services à l'institution. Les évaluations des enseignements par

le corps étudiant font partie du dossier.

La qualité pédagogique du corps enseignant est confirmée par les sondages aux diplômés. Les expert-e-s ont également pu constater que des ateliers de formation ont été mis en place et sont obligatoires pour les assistant-e-s d'enseignement et ouverts à la totalité des doctorant-e-s. En cas d'insatisfaction vis-à-vis du travail d'un-e assistant-e d'enseignement, les responsables des départements doivent avoir un entretien à la fin du premier semestre et rédiger une note à la suite de celui-ci (séance du Comité académique du 31 janvier 2017).

#### b. Personnel administratif et technique

Pour le personnel administratif et technique, la qualification est évaluée de manière approfondie lors de l'engagement lors d'un entretien qui porte sur la formation du personnel et l'adéquation de sa qualification à sa tâche.

L'évaluation du personnel est prévue par le Règlement du personnel administratif et technique du 31 août 2007 : une évaluation annuelle du travail individuel est faite sur la base d'un formulaire d'auto-évaluation et une appréciation portée par la personne qui supervise le travail de l'intéressé. Les évaluations et appréciations font l'objet d'une discussion par l'ensemble des responsables de service en présence du responsable des ressources humaines et d'un membre de la direction (art. 6.1). Une progression de la rémunération annuelle jusqu'à un taux de 3 % peut être accordée sur la base des résultats d'une évaluation de la performance individuelle (5.2.3). Cette pratique permet d'écouter les collaboratrices et collaborateurs, d'analyser leur performance et de fixer des objectifs pour l'année suivante, selon les « Principes pour l'évaluation des performances » (politique de ressources humaines, mai 2014).

Les expert-e-s ont pu constater que cette pratique d'évaluation annuelle est mise en œuvre avec rigueur et professionnalisme, à la satisfaction des personnes concernées.

#### *Conclusion*

En conclusion, le système d'assurance de la qualité permet d'assurer la qualification de l'ensemble du personnel de l'IHEID ainsi que son évaluation périodique.

En conséquence, le groupe d'experts évalue le standard 4.2 comme entièrement atteint.

Standard 4.3 – Le système d'assurance de la qualité permet de s'assurer que la haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles soutient le développement de carrière de l'ensemble du personnel, en particulier de la relève scientifique.

#### *Description et analyse*

La politique de développement de carrière de l'Institut cible avant tout les jeunes chercheurs et chercheuses (doctorant-e-s, assistant-e-s d'enseignement) et les professeurs assistant-e-s.

Selon le Règlement du personnel d'enseignement et recherche du 24 mai 2019, l'assistant-e d'enseignement exerce des activités d'encadrement des étudiant-e-s sous la direction d'un-e ou de plusieurs professeurs, afin de compléter sa formation scientifique et pédagogique. Il ou elle est engagé-e pour une première période d'une année ; l'engagement est renouvelable jusqu'à un maximum de quatre ans (une 5<sup>e</sup> année a été négociée récemment par l'AdA). En règle générale, l'assistant-e est engagé-e à 50 % et dispose du reste du temps pour la préparation d'une thèse de doctorat (art. 17).

Analysant les sondages de satisfaction entre 2017 et 2019, il est intéressant de constater qu'un-e doctorant-e sur deux est déjà en emploi avant l'obtention de son diplôme, ce qui atteste



de l'employabilité des doctorant-e-s.

Environ 70 doctorant-e-s exercent l'activité d'assistant d'enseignement à l'Institut. Leur cahier des charges a été effectivement adapté pour protéger la part de temps à laquelle ils ont droit pour l'avancement de leur doctorat. Un programme de développement professionnel a été établi à leur intention, comprenant un cours de pédagogie et des ateliers de compétences portant sur la préparation de projets de recherche. Des séances de *coaching* sont proposées en vue de la soutenance de la thèse ou d'un entretien d'embauche dans une institution universitaire. Enfin, une aide à la publication est offerte.

Selon le groupe d'experts, le soutien du développement professionnel des doctorant-e-s par l'attribution de charges d'assistantat ou d'enseignement est une bonne pratique à l'Institut, ainsi que l'aide à l'employabilité. De l'autre côté, les expert-e-s ont pu constater, lors de la visite sur place, des problèmes de nature contractuelle chez cette catégorie d'enseignant-e-s, comme déjà indiqué dans l'analyse sous le standard 2.5 (égalité des chances, point d'analyse n° 2). Par exemple, les contrats sont annuels et une candidature doit être soumise à nouveau chaque année, engendrant un sentiment d'incertitude permanent quant à la finalisation du doctorat. Les congés parentaux ne sont pas prévus. Le montant salarial effectif est très bas ce qui complique la conclusion des contrats de location. Il est nécessaire que ces relations d'emploi s'alignent avec les principes et dispositions de la Charte européenne du chercheur, pour un développement optimal de leur carrière.

En ce qui concerne les professeurs, le dispositif réglementaire pour la promotion est très clair. Selon l'art. 30 du Règlement du personnel d'enseignement et de recherche, « un professeur adjoint ou un professeur assistant disposant d'un dossier de qualité peut être promu à un rang supérieur au plus tôt au cours de la deuxième période d'engagement. Le Conseil de fondation décide de la promotion sur la base de la proposition du Directeur accompagnée du dossier et du préavis du Collège des professeurs. Le Directeur peut accorder une dispense d'enseignement à des fins de recherche ou de publication. Cette mesure s'applique notamment aux professeurs adjoints et aux professeurs assistants en vue de leur promotion » (art. 34.5).

Pour tout le personnel d'enseignement et de recherche, des augmentations annuelles peuvent être prévues dans le premier contrat de travail. Les augmentations ultérieures sont décidées, sur proposition de la direction, par le Conseil de fondation sur la base des disponibilités budgétaires. Leur montant prend en compte la performance individuelle (art. 31.3).

Le règlement prévoit, en outre, des compensations possibles en cas d'accomplissement de tâches administratives par des professeurs (direction des études, de la recherche ou de la formation continue, responsabilité de département, de programme d'études, de centre ou de programme). La compensation peut avoir la forme de dispenses d'enseignement, d'un congé scientifique ou d'une prime de direction selon les modalités définies dans une directive (art. 32). En outre, après chaque période de six ans d'enseignement à l'Institut à plein temps, un-e professeur peut demander à la direction un congé scientifique de six mois consécutifs à plein traitement ou de douze mois consécutifs à demi traitement (art. 34.2).

Le groupe d'experts, ayant discuté avec toutes les parties prenantes de l'Institut, est d'avis que le développement de carrière est bien promu dans le corps professoral, avec l'exception des professeurs des disciplines interdisciplinaires, qui ne sont rattaché-e-s à aucun département et qui estiment avoir des perspectives d'évolution de carrière très limitées. À cet égard, comme déjà évoqué au standard 2.3, il serait nécessaire de rattacher formellement ces professeurs à une structure (département ou autre) permettant d'assurer leur évaluation et de veiller à la progression de leur carrière.

Dans le cas du personnel administratif et technique, le soutien au développement de carrière prend principalement la forme du perfectionnement professionnel, mais reste limité dans ses effets par la petite taille de l'Institut et la stabilité du corps.

La formation et le perfectionnement professionnel sont réglés dans l'art. 6.2 du Règlement du personnel administratif et technique du 31 août 2007 :

6.2.1 L'Institut encourage la formation et le perfectionnement professionnel.

6.2.2 L'objectif de la formation est de permettre aux collaborateurs d'acquérir les compétences requises pour être en adéquation avec leur poste et pour développer les connaissances nécessaires à l'accomplissement de leur fonction. En principe, l'identification de la formation fait suite à une évaluation annuelle et doit permettre d'atteindre un ou des objectifs définis.

6.2.3 Dans le cadre de leur évolution professionnelle, les collaborateurs peuvent également être amenés à nécessiter une formation afin d'acquérir des compétences complémentaires. La formation doit être justifiée par la hiérarchie en regard des besoins et de la mission du service. Le temps consacré ainsi que le financement seront discutés et approuvés par la hiérarchie dans la mesure des disponibilités budgétaires.

Le groupe d'experts a pu constater que le recours à la formation et le perfectionnement professionnel chez le personnel administratif et technique ne sont pas très fréquents, mais l'impression globale suite à la visite sur place est que le soutien au développement de carrière existe.

Enfin, les expert-e-s relèvent une attention également envers le corps étudiant : la stratégie d'ancrage dans la Genève internationale cible les institutions et les missions diplomatiques de Genève afin de développer des collaborations de tout ordre (enseignement, recherche, formation continue, débat public) en donnant une attention particulière aux possibilités de stages et de premier emploi pour les étudiant-e-s. Les expert-e-s ont pu témoigner d'un accompagnement très étroit des diplômés dans leurs carrières, offrant des possibilités d'activité parallèle aux études (à l'intérieur ou l'extérieur de l'Institut), pour qu'ils enrichissent leur CV, comme, par exemple, l'intégration dans un MOOC.

### *Conclusion*

En conclusion, le système d'assurance de la qualité permet d'assurer que l'IHEID soutient le développement de carrière de la grande majorité des professeurs et du personnel. Des points d'amélioration possibles touchent en particulier le corps intermédiaire ainsi que certain-e-s enseignant-e-s des programmes interdisciplinaires.

En conséquence, le groupe d'experts évalue le standard 4.3 comme largement atteint.

### →Recommandations

Le groupe d'experts recommande d'assurer le respect du droit administratif et contractuel, notamment en relation à la précarité contractuelle du corps des assistant-e-s d'enseignement.

Le groupe d'experts recommande de rattacher formellement les professeurs interdisciplinaires à une structure (département ou autre) permettant de mieux veiller à la progression de leur carrière.

## **Domaine 5 — Communication interne et externe**

Standard 5.1 – La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles rend publique sa stratégie d'assurance de la qualité et s'assure que les dispositions correspondant aux processus d'assurance de la qualité ainsi que leurs résultats sont connus du personnel, des étudiants et, le cas échéant, des parties prenantes externes.

### *Description et analyse*

L'institut rend publique sa stratégie d'assurance de la qualité sur son site internet :

La stratégie de l'Institut en matière d'assurance de la qualité a été fixée par son Conseil de fondation dès l'adoption du cadre organisationnel en 2008. Les composantes sont inscrites dans les règlements et directives et complétées par des politiques et des pratiques visant à favoriser la qualité.

Cependant, la stratégie ainsi affichée publiquement renvoie au dispositif réglementaire pour sa compréhension et pour son appropriation. Elle n'est en outre pas aussi complète que présentée dans la documentation d'autoévaluation, enrichie par les témoignages récoltés sur place (réf. analyse sous le standard 1.1).

Comme il a été indiqué sous le standard 3.1, les responsabilités liées au système qualité de l'Institut ne sont pas présentées dans un document interne ou sur une page web de l'Institut. L'information est contenue dans les règlements et les mandats des différents organes. En forme éparse, l'information est en partie contenue dans le rapport d'autoévaluation. Il serait nécessaire de présenter clairement les différentes composantes du système qualité et les responsabilités collectives et individuelles qui s'y rattachent suivant la matrice de la stratégie institutionnelle.

De fait, les recueils de données, les analyses et évaluations sont nombreuses et les responsabilités en matière d'assurance qualité sont assumées par chacune des entités rencontrées. Les personnes rencontrées se sont également montrées fortement engagées vis-à-vis de la qualité de leurs prestations. Un exemple remarquable à relever est le projet « langage commun » mené par les services administratifs ou l'initiative de certains programmes d'études de créer un advisory board permettant de les conseiller. Cependant, ce système reposant principalement sur des personnes ou des entités séparées manque sur le plan de la communication d'une vue d'ensemble. Le groupe d'experts est d'avis qu'une modélisation du système (entités et interactions mutuelles) favoriserait sa communication à l'interne comme à l'externe.

Comme le groupe d'experts a pu le constater dans son évaluation externe, le système de reporting interne de l'institut pour chaque composante de son système qualité est fonctionnel. L'information, sous forme de rapport, d'analyse, de statistique, remonte dans la hiérarchie aux organes académiques et atteint également le Conseil ainsi que les autorités de tutelle. Un bulletin interne (la *Newsletter Campus de la paix*) informe l'ensemble de l'Institut (membres du corps professoral, administratif et étudiant) sur les développements du mois écoulé.

Cependant, selon le rapport du GISA, le retour aux étudiant-e-s sur les résultats des questionnaires d'évaluation n'est pas systématisé ni, parfois, prévu. De manière plus générale, il n'est pas aisé de comprendre, au-delà des obligations réglementaires, ce qui est communiqué à l'interne, selon quel format, et selon quelle procédure établie. Une meilleure communication ajouterait de la cohérence et de la transparence aux activités de l'Institut et de ses membres en matière de qualité.

Une section de l'intranet (ou même sur les pages internet) de l'Institut pourrait facilement être élaborée et rendue accessible à tous, contenant l'ensemble des rapports d'évaluation externe-interne, des rapports de suivi, des plans d'action relevant des composantes d'assurance de la qualité. Les sections confidentielles ou les données sensibles pourraient continuer d'être communiquées uniquement aux groupes concernés.

Une autre démarche à venir que l'Institut pourrait considérer, vu sa vocation à l'excellence et le travail immense qu'il conduit jour après jour dans son souci de la qualité, serait l'ajout d'une rubrique « qualité » dans son rapport d'activité annuel, qui puisse mettre davantage en valeur, vers l'intérieur et vers l'extérieur, l'engagement de l'Institut dans l'accomplissement de son mandat.

### Conclusion

En conclusion, bien que l'IHEID partage certains éléments d'assurance de qualité avec ses différentes parties prenantes, la communication et la visibilité de la stratégie en tant que telle présentent des lacunes.

En conséquence, le groupe d'experts évalue le standard 5.1 comme partiellement atteint.

#### →Condition

L'institut élabore et rend publique une présentation du système d'assurance qualité dans son ensemble, permettant d'assurer la communication interne et externe sur ses dispositions, ses processus, ses responsabilités, ses résultats, émanant de sa stratégie en la matière.

#### →Recommandations

Le groupe d'experts recommande d'améliorer la présentation de la stratégie publiée afin qu'elle soit lisible sans recourir à des déductions croisées.

Le groupe d'experts recommande de créer et de maintenir une section de l'Intranet donnant accès à tous les rapports d'évaluation externe-interne, aux rapports de suivi et aux plans d'action non confidentiels. Une partie de ces informations pourraient également être disponibles sur l'extranet.

Standard 5.2 – La haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles publie régulièrement une information objective sur les activités, les programmes d'études et les diplômes qu'elle offre.

### Description et analyse

Le site internet de l'Institut est, dans sa version anglaise, complet, clair, constamment à jour et contient une information objective sur les activités, les études et les diplômes offerts.

L'Institut est présent sur les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube et Instagram), ce qui lui permet d'atteindre un nombre croissant de personnes et de les informer sur ses activités. Les nouvelles concernant la vie de l'Institut (manifestations publiques, dernières publications, entretiens avec des professeurs ou des étudiant-e-s) font l'objet d'une sélection dans un bulletin hebdomadaire adressé à un large public (*News of the Week*). Une lettre générale sur la recherche et des bulletins émanant de départements ou de centres font également l'objet d'une circulation électronique. Deux fois par an, la revue *Globe* reprend des nouvelles marquantes et les accompagne d'un dossier thématique. Un rapport d'activité est publié chaque année.

Comme relevé par le groupe d'experts sous le standard 3.3. les acquis d'apprentissage ou *learning outcomes*, ainsi que les plans d'études détaillés, ne sont pas faciles à cerner dans l'information online sur les programmes de formation, ils pourraient faire l'objet d'une définition plus explicite, idéalement en alignement avec le profil de compétences visé par « nqf.ch ». Les intitulés des titres octroyés sont également difficiles à repérer dans l'information publiée pour les formations, selon l'avis du groupe d'experts.

Enfin, le bilinguisme de l'Institut se manifeste de manière tout à fait asymétrique au niveau des versions anglaise et française du site internet, au détriment du français. Certaines parties prenantes avec qui les expert-e-s ont pu discuter lors de la visite sur place estiment que la place accordée à la langue française dans la communication externe de l'Institut a été progressivement réduite dans le temps et trouvent cela reprochable. Le groupe d'experts ne

peut que répéter ce qu'il a relevé sous le standard 1.1 : afin de ne pas décevoir les attentes de ses collaboratrices et collaborateurs ainsi que de ses étudiant-e-s, l'Institut devrait clarifier sur le plan stratégique sa politique de bilinguisme et l'appliquer systématiquement. La recommandation d'amélioration de la qualité formulée sous 1.1 s'applique.

### Conclusion

En conclusion, l'IHEID publie régulièrement un grand nombre d'informations sur ses activités, ses programmes d'études et les diplômes qu'il offre. L'aperçu d'ensemble par rapport aux plans d'études pourrait toutefois être revu.

En conséquence, le groupe d'experts évalue le standard 5.2 comme largement atteint.

### →Recommandation

Le groupe d'experts recommande de compléter l'information publiée sur les formations offertes par les plans d'études détaillés, incluant les acquis d'apprentissage visés et les intitulés des titres octroyés.

## 5 Appréciation globale et profil des forces et faiblesses du système d'assurance de la qualité

### a. Forces

- L'adéquation du système qualité au profil unique d'une institution qui occupe une niche privilégiée, permettant une articulation entre recherche, enseignement, forum et champs de pratiques professionnelles ancrées à la Genève internationale.
- La recherche permanente de la diversité et de l'excellence tant du corps enseignant et de recherche que du corps estudiantin.
- Une gouvernance menée par un Conseil de fondation indépendant et dynamique permettant une gestion souple et professionnelle, centrée notamment sur la réalisation d'objectifs stratégiques négociés avec les autorités politiques de Berne et de Genève. La qualité de cette gestion se marque notamment par le succès du projet immobilier.
- La dynamique des centres de recherche et l'esprit entrepreneurial, capables d'attirer de jeunes chercheurs et chercheuses.
- Le développement d'une culture qualité appropriée par tous les groupes d'acteurs : membres du corps estudiantin, professoral, intermédiaire et administratif mettant en œuvre chacun des pratiques de gestion et d'assurance de la qualité de leurs services. À cet égard, on peut citer le « langage commun », projet remarquable au niveau de l'administration, mais aussi les procédures de sélection et d'évaluation des professeurs [notamment l'interdisciplinarité assurée par la participation des professeurs de tous les départements], l'évaluation interne et le *coaching* des chercheurs ou chercheuses.
- En lien avec cette culture qualité : la possibilité de résoudre des problèmes de manière agile au sein des groupes d'acteurs ainsi qu'un engagement et un sens d'appartenance à l'institution de la part de toutes ses composantes.
- Une offre de formation appréciée pour ses perspectives professionnelles et académiques et pour les possibilités d'ancrage à la recherche appliquée offertes par exemple par les projets *Capstone*, grâce à la position privilégiée dans la Genève internationale.

- Les politiques de développement durable, qui pourraient permettre à l'Institut de devenir un pôle de compétence mondial à ce sujet.

#### b. Points d'amélioration

- Il serait nécessaire d'élaborer une modélisation et une présentation plus claire de tous les éléments de l'assurance qualité à l'interne tout comme vers l'extérieur, pour une plus grande lisibilité et transparence du système.
- De manière générale, il faudrait tirer parti de l'efficacité des relations informelles pour les articuler à des interactions formelles, en particulier en ce qui concerne le système des admissions et l'évaluation des prestations des étudiant-e-s.
- L'Institut devrait veiller davantage à la transparence dans l'accès aux données en interne, à leur lisibilité, à la possibilité effective pour tous de participer à la prise des décisions, au partage des résultats des évaluations, pour également éliminer les points d'opacité qui limitent parfois actuellement la participation efficace des différents groupes, notamment du corps étudiant.
- Il serait opportun d'assurer la clarification à tous les niveaux et parmi tous les acteurs concernés des critères d'admission.
- L'Institut aurait intérêt à assurer la mise en place d'une « politique familiale » ainsi qu'une meilleure égalité des chances, également pour les personnes en situation de handicap.
- Il serait nécessaire d'affiner les conditions de travail de la relève scientifique, en particulier pour les assistant-e-s d'enseignement.
- Il faudrait clarifier, sur le plan stratégique, la politique de bilinguisme et veiller à la cohérence dans son application.

#### c. Appréciation globale

En conclusion, le groupe d'experts a reconnu dans une culture de la qualité vécue au quotidien par chaque groupe d'acteurs une dynamique de production de l'excellence. La valorisation – par son explicitation – de son système interne d'assurance de la qualité et des actions qui en découlent pourra contribuer au succès futur de l'Institut et renforcer le rôle clé de rayonnement international qu'il joue pour la Suisse d'une part, et de service à la société de l'autre, en se positionnant comme plateforme de débat prospectif sur les défis planétaires.

## 6 Recommandations pour le développement futur du système d'assurance de la qualité

Les recommandations mentionnées pour chaque standard ou domaine (au-delà des conditions énumérées au chapitre suivant) ont pour but de servir à l'Institut pour le développement futur de son système d'assurance qualité. Voici une liste récapitulative, étant entendu qu'elles doivent être placées dans le contexte de l'analyse fournie sous les domaines ou standards respectifs.

- Standard 1.1:

Le groupe d'experts recommande d'affiner la cartographie des risques, la mettant explicitement en lien avec les objectifs stratégiques fixés entre l'Institut et les autorités cantonales et fédérales.

Le groupe d'experts recommande d'approfondir la réflexion sur la valeur ajoutée que pourrait apporter l'établissement d'un conseil scientifique composé de membres externes et dont la tâche serait de contribuer au développement stratégique des programmes et des centres.

Le groupe d'experts recommande de conclure l'extension de la stratégie en matière d'assurance qualité aux centres conjoints entre l'Institut et l'Université de Genève et de procéder à son implémentation.

– Standard 1.2:

Le groupe d'experts recommande que le système d'assurance qualité soutienne de manière plus efficace le développement de la stratégie de l'Institut en ce qui concerne sa politique de bilinguisme, afin qu'il y ait une convergence entre le profil affiché et les attentes des parties prenantes, notamment du corps étudiant.

– Standard 1.3:

Le groupe d'experts recommande d'afficher clairement les responsabilités en matière d'assurance de la qualité dans les pages du site Internet de l'Institut consacrées au système d'assurance qualité (en lien avec la condition sous 5.1).

Le groupe d'experts recommande d'informer d'emblée l'ensemble du corps étudiant sur les buts, les rôles et les modalités de leur participation dans toute instance ou procédure d'évaluation interne et externe de l'Institut et de ses composantes, qu'elle soit collective ou individuelle, et dans ce cas, les critères et modalités de nomination des membres.

– Standard 1.4:

Le groupe d'experts recommande de considérer la pertinence d'accroître, pour l'ensemble des parties prenantes, la formalisation des processus de consultation internes menant à des décisions les affectant directement, là où les mécanismes en partie informels, efficaces jusqu'à présent, ne seraient plus adéquats à la taille grandissante de l'Institut.

– Standard 2.1:

Le groupe d'experts recommande d'élaborer une forme de modélisation illustrant les principaux processus décisionnels ainsi que l'ensemble des organes impliqués et leurs fonctions.

– Standard 2.3:

Le groupe d'experts recommande que la participation des professeurs interdisciplinaires au niveau départemental soit améliorée.

Le groupe d'experts recommande de rendre explicites les processus de nomination des représentant-e-s du GISA et de choix des commissions dans lesquelles elles ou ils siègent, ainsi que de veiller à renforcer l'information et la participation de ses membres dans les processus de décision de l'Institut.

– Standard 2.5:

Le groupe d'experts recommande d'affiner l'obligation d'assurer la diversité des genres sur l'estrade des manifestations publiques, évitant, autant que possible, que la présence féminine ne soit limitée au rôle de modération.

– Standard 3.3:

Le groupe d'experts recommande de s'aligner sur la Charte européenne du chercheur.

– Standard 4.3:

Le groupe d'experts recommande d'assurer le respect du droit administratif et contractuel, notamment en relation à la précarité contractuelle du corps des assistant-e-s d'enseignement.

Le groupe d'experts recommande de rattacher formellement les professeurs interdisciplinaires à une structure (département ou autre) permettant de mieux veiller à la progression de leur carrière.

– Standard 5.1:

Le groupe d'experts recommande d'améliorer la présentation de la stratégie publiée afin qu'elle soit lisible sans recourir à des déductions croisées.

Le groupe d'experts recommande de créer et de maintenir une section de l'Intranet donnant accès à tous les rapports d'évaluation externe-interne, aux rapports de suivi et aux plans d'action non confidentiels. Une partie de ces informations pourraient également être disponibles sur l'extranet.

– Standard 5.2:

Le groupe d'experts recommande de compléter l'information publiée sur les formations offertes par les plans d'études détaillés, incluant les acquis d'apprentissage visés et les intitulés des titres octroyés.

## 7 Recommandation d'accréditation du groupe d'experts

Sur la base du rapport d'autoévaluation de l'IHEID du 25 novembre 2020 et de la visite sur place qui s'est déroulée du 4 au 6 mars 2020, le groupe d'experts propose à l'intention de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ de prononcer l'accréditation de l'IHEID avec les quatre conditions suivantes :

- Condition 1 [standard 2.3] : L'Institut doit améliorer et rendre explicite les droits de participation des étudiant-e-s et des assistant-e-s et reconsidérer les conditions-cadres, notamment en termes d'accès aux données, leur permettant un fonctionnement indépendant.
- Condition 2 [standard 2.5] : L'Institut fixe des objectifs en matière d'égalité et livre un plan d'action intégrant des indicateurs et des mesures de vérification. Ce plan doit concerner toutes les catégories y compris le corps étudiant et le corps intermédiaire.
- Condition 3 [standard 3.4] : L'Institut fixe, publie et applique de manière systématique et transparente les critères d'admission et les critères d'évaluation des prestations des étudiant-e-s.
- Condition 4 [standard 5.1] : L'institut élabore et rend publique une présentation du système d'assurance qualité dans son ensemble, permettant d'assurer la communication interne et externe sur ses dispositions, ses processus, ses responsabilités, ses résultats, émanant de sa stratégie en la matière.

Le groupe d'experts estime que la nature de ces conditions devrait permettre leur réalisation dans un délai de 18 mois et que la vérification peut s'effectuer sur dossier.





## **Section D**

**Prise de position de l'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID)**

11 juin 2020





Agence suisse d'accréditation et  
d'assurance qualité  
Monsieur Christoph Grolimund  
Directeur  
Effingerstrasse 15  
Case postale  
3003 Berne

Genève, le 11 juin 2020

### **Prise de position de l'Institut de hautes études internationale et du développement**

Monsieur le Directeur, cher Monsieur,

Au nom du Conseil de fondation et de la direction de l'Institut nous aimerions remercier vivement la Commission d'experts pour son rapport et l'Agence d'accréditation pour son accompagnement dans la procédure en cours. L'analyse approfondie que le rapport de la Commission contient offre des pistes appréciables pour le développement de notre système d'assurance qualité, et nous lui en sommes reconnaissants.

Nous relevons avec satisfaction le jugement globalement positif porté sur les éléments centraux de l'assurance qualité d'une institution universitaire, à savoir ceux qui garantissent la qualité de l'enseignement, de la recherche et des prestations de services ainsi que la qualification appropriée du personnel. La Commission a bien pris en compte la spécificité de notre institution et souligne dans sa conclusion un point que nous jugeons essentiel quand elle reconnaît dans la culture de la qualité de l'Institut « vécue au quotidien par chaque groupe d'acteurs une dynamique de production de l'excellence. »

Au terme de son rapport, la Commission émet une série de recommandations que nous trouvons pertinentes et dont nous ferons un examen attentif pour en tirer les conclusions les plus adéquates. Elle propose, en outre, des conditions à l'accréditation que l'Agence fait siennes et sur lesquelles nous avons une position partagée.

Deux des quatre conditions proposées nous paraissent tout à fait raisonnables dans la mesure où elles servent directement l'objectif de l'accréditation institutionnelle, à savoir la vérification de l'existence d'un système cohérent d'assurance qualité. Ainsi en va-t-il de la condition No 4 (standard 5.1) qui signale à juste titre le besoin d'améliorer la systématisation et la communication de notre assurance qualité de manière à la rendre plus lisible et transparente à toutes les parties prenantes. Il en va de même pour la condition No 3 (standard 3.4) à propos des critères d'admission et d'évaluation des prestations des étudiants. Pour ce qui est de l'admission, même si la spécificité d'un examen comparé de candidatures provenant de 140 pays rend difficile d'atteindre le niveau de simplicité qu'offre le traitement de dossiers venant majoritairement d'un système de notation national, une formalisation et une meilleure communication des critères font du sens. L'évaluation des travaux des étudiants gagnera également à avoir un plus grand degré d'homogénéité et servira mieux un principe qui nous est cher, celui de l'égalité de traitement.

En revanche, les deux autres conditions soulèvent des interrogations qui n'ont rien à voir avec les points traités, car le droit de participation et l'égalité des chances font partie intégrante de nos principes et de nos valeurs. Notre questionnement découle de la difficulté que nous avons à comprendre comment une pondération est faite entre des éléments divergents et aboutit à émettre une condition plutôt qu'une recommandation.

Dans le cas de la condition No 1 (standard 2.3), la Commission note que le système d'assurance qualité de l'Institut offre « des droits de participation appropriés » à la plupart de ses composantes. Elle émet des réserves à propos des étudiants et estime que le standard n'est que partiellement atteint sur la base d'un jugement pourtant très nuancé : « les droits de participation du corps étudiant ne sont visiblement pas toujours adéquats et les conditions de sa participation ne permettent pas systématiquement un fonctionnement indépendant ». Un constat d'inadéquation partielle et de systématisation insuffisante justifie-t-il une condition ou une recommandation ?

La même interrogation vaut pour la condition No 2 (standard 2.5). Tout en relevant « les nombreuses actions et politiques mises en place ou en oeuvre par l'Institut », la Commission liste cinq aspects qu'elle juge « problématiques ». On fera remarquer que la base factuelle est fragile sur au moins deux points (le congé paternité est en application depuis février 2018, la Commission genre et diversité a été créée en décembre 2018 et publiera cet automne un plan d'action qui inclut le handicap) et concerne un nombre limité de personnes dans le cas d'un autre point (le nombre d'étudiants avec charge de famille est de 38, dont 29 doctorants, sur 962 étudiants). Il est difficile de comprendre, ici encore, en quoi une condition s'impose plutôt qu'une recommandation.

Dans les deux cas, la question de fond est de savoir si une accréditation institutionnelle dépend de l'atteinte d'un degré déterminé de participation ou de réalisation de l'égalité des chances. S'il n'est pas défini au préalable par une instance légitime, ce degré ne risque-t-il pas de relever d'un jugement de valeur ? Il nous semble que notre accréditation ne devrait être soumise à condition que si l'investigation de la Commission d'experts montre que le droit de participation des étudiants est clairement inapproprié et que la promotion de l'égalité des chances est clairement insuffisante. A défaut de cette démonstration, une recommandation s'imposerait. Elle sera reçue avec faveur par notre institution qui, comme toute institution d'enseignement supérieur, fait confiance à la perfectibilité humaine et œuvre à l'amélioration continue de son fonctionnement.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, cher Monsieur, l'expression de nos sentiments cordiaux.



Philippe Burrin  
Directeur de l'Institut de hautes études  
internationales et du développement



Rolf Soiron  
Président du Conseil de fondation  
de l'Institut de hautes études  
internationales et du développement

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

[www.aaq.ch](http://www.aaq.ch)

