



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

## Procédure d'évaluation

# EMBA en innovation touristique, HES-SO

Rapport d'experts | 11.08.2016



## Contenu

1. Introduction .....	2
2. Présentation de l'unité à évaluer.....	2
3. Procédure d'évaluation .....	2
3.1. Groupe d'experts.....	3
3.2. Rapport d'autoévaluation .....	3
3.3. Visite sur place.....	3
4. Conformité aux standards de qualité .....	5
4.1. Domaine d'examen 1 – Positionnement, exécution et objectifs de formation.....	5
4.2. Domaine d'examen 2 – Organisation interne et gestion de la qualité.....	8
4.3. Domaine d'examen 3 – Etudes .....	11
4.4. Domaine d'examen 4 – Enseignement .....	13
4.5. Domaine d'examen 5 – Corps étudiant.....	15
4.6. Domaine d'examen 6 – Ressources .....	18
5. Évaluation globale.....	18
6. Profil forces et faiblesses .....	18
7. Résumé des recommandations d'amélioration de la qualité .....	20
8. Conclusion .....	21
9. Prise de position de l'unité à évaluer .....	21

Le langage épïcène n'étant pas utilisé dans ce rapport, il est précisé que toute désignation des personnes, statuts ou fonctions s'entend indifféremment au féminin et au masculin.

## 1. Introduction

Le présent rapport porte sur l'évaluation de l'Executive Master in Business Administration en Innovation touristique de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). L'évaluation externe a lieu sur demande de la HES-SO qui a mandaté l'Agence d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) de mener cette procédure.

Selon l'AAQ, le but premier d'une telle évaluation est de mener une réflexion sur le fonctionnement de la filière (autoévaluation) et de bénéficier du regard constructif de pairs (évaluation externe). Ainsi le processus contribue à l'amélioration de la qualité de la filière et au développement d'une culture de la qualité. Il aboutit à l'octroi du label de qualité AAQ.

## 2. Présentation de l'unité à évaluer

L'EMBA en innovation touristique est une formation continue certifiante, proposée à des professionnels dans le secteur du tourisme. Le programme de formation est organisé par quatre hautes écoles, deux situées en Suisse (Lausanne, Sierre) les deux autres en France (Annecy, Grenoble). Chaque haute école a nommé un responsable du programme qui prend part à la gestion de la formation.

L'EMBA se compose de quatre parties, chacune donnant droit à l'obtention d'un *certificate of advanced studies* (CAS). La formation est complétée par la rédaction d'un travail de mémoire EMBA, le volume complet équivaut à 60 crédits ECTS. Les quatre thématiques proposées par cette filière sont :

- Projets innovants et gouvernance (CAS1 – Grenoble)
- eTourisme – l'innovation par les TIC (CAS2 – Sierre)
- Marketing et tourisme (CAS3 – Annecy)
- Tourisme durable (CAS4 – Lausanne)

Les participants intéressés peuvent initier le cycle complet de l'EMBA en innovation touristique au début de chacun des quatre CAS. L'EMBA a démarré avec une première volée en 2013 et une 2<sup>ème</sup> édition de cette formation continue a commencé en automne 2015. Cependant, en date de la visite sur place (19/20 mai 2016), aucun participant au cursus et aucun diplômé n'avait encore pu compléter son cursus. En effet, les travaux de mémoire n'avaient pas encore été entamés.

Ce programme binational est le fruit d'une collaboration étroite entre l'Université Savoie Mont Blanc (USMB, maintenant associée à l'Université de Grenoble), l'Institut Universitaire Kurt Bösch (IUKB, maintenant rattaché à l'Université de Lausanne) et la HES-SO Valais-Wallis. La mise sur pied de la formation a été réalisée dans le cadre d'un projet Interreg franco-suisse entre 2011 et 2015.

## 3. Procédure d'évaluation

La procédure d'évaluation a démarré en août 2015 par une séance d'ouverture, réunissant le comité de pilotage de la procédure et le responsable de projet de l'AAQ. Cette séance a notamment permis de prendre connaissance des standards de qualité à évaluer.

### **3.1. Groupe d'experts**

Comme le prévoit la procédure d'évaluation de l'AAQ, le groupe d'experts a été composé de trois personnes :

- Marianne Coessens, directrice de la Haute Ecole de Bruxelles, Belgique, peer leader
- Lorenzo Cantoni, professeur en sciences de la communication, Università della Svizzera Italiana, Lugano, Suisse
- Dominique Faesch, directrice du Tourisme Régional ADNV, Yverdon-les-Bains, Suisse

### **3.2. Rapport d'autoévaluation**

Le rapport d'autoévaluation (RAE) a été remis à l'AAQ le 23 mars 2016, en conformité avec le calendrier prévu. Il a été rédigé par le Comité de pilotage franco-suisse de la formation. Le rapport suit un canevas proposé par l'AAQ aux responsables de la filière. Il compte 36 pages et il est complété par 25 annexes, suivi des CV des enseignantes et enseignants impliqués dans l'EMBA.

Le rapport donne les informations sur l'EMBA ainsi que sur son environnement institutionnel et professionnel. Le groupe d'experts a pu constater que l'autoévaluation permettait de dégager des pistes de développement et des propositions d'amélioration. La lecture du rapport a permis au groupe d'experts de se faire une bonne image de la filière et d'identifier des points à consolider afin d'aboutir à l'évaluation selon les standards de qualité.

### **3.3. Visite sur place**

La visite sur place a eu lieu du 19 au 20 mai 2016 à Genève et à Sierre, dans des locaux de la HES-SO destinés à la formation continue. La visite a commencé par le briefing des experts, de la part du responsable de projet de l'AAQ, et par une discussion entre les experts leur permettant de préparer les interviews.

Les six groupes d'interlocuteurs des experts se composaient de responsables de la HES-SO Valais, des responsables de l'EMBA, d'employeurs et partenaires en lien avec l'EMBA, de la responsable de l'administration de l'EMBA à la HES-SO, des participants présents et passés et du corps enseignant. Lors d'une vidéo conférence le groupe d'experts a aussi été en contact avec le Vice-recteur Enseignement de la HES-SO. La visite était complétée par l'étude de travaux de participants, par une démonstration de l'accès aux documents de cours et par un bref aperçu des infrastructures à disposition.

Enfin, une deuxième rencontre avec le responsable de la formation au sein de la HES-SO a permis aux experts de préciser certains points et d'affiner leur évaluation.

Le groupe d'experts a pu recueillir toutes les informations recherchées et ceci dans une atmosphère agréable et marquée d'un esprit professionnel de tous les interlocuteurs. Le groupe d'experts a toutefois estimé la demande de la HES-SO d'engager une procédure d'évaluation très précoce. En effet, en date de la visite sur place, seul un étudiant avait entamé son travail de mémoire et aucune cohorte n'avait accompli son travail de mémoire. Par conséquent, aucun participant n'avait obtenu son diplôme. Il résulte de cette situation que le groupe d'experts n'a pas pu évaluer certains standards dans leur intégralité et leur globalité (standard 3.04, standard 4.03 et standard 5.04).

La direction de la HES-SO a indiqué à ce propos qu'un article du règlement général de la HES-SO prévoit de faire une demande d'évaluation par l'AAQ juste après qu'une première cohorte a obtenu son diplôme, voire même avant. La question du moment choisi pour une évaluation externe devrait prochainement être discutée en interne.



Au terme de la visite sur place, les premiers résultats provisoires de l'évaluation ont été présentés lors du débriefing qui a clos la visite.

#### 4. Conformité aux standards de qualité

##### 4.1. Domaine d'examen 1 – Positionnement, exécution et objectifs de formation

###### Standard 1.01

La filière d'études vise les objectifs de formation définis dans les lignes directrices et la planification stratégique de la haute école spécialisée.

###### Description

Parallèlement à l'offre de formation de base, la HSE-SO dispose d'un large catalogue de formations continues qui s'adressent prioritairement à des professionnel-le-s souhaitant se spécialiser, se réorienter ou élargir leur champs de compétences .

Dans le cadre de l'enseignement tout au long de la vie, aussi bien que pour renforcer la place de la formation dans les entreprises , la HES-SO entend renforcer la coordination de l'offre de formation continue au sein de chaque domaine.

Au travers de la formation continue, la HES-SO explore également des modèles de développement de compétences professionnelles transversales, par-delà les frontières disciplinaires. La formation continue, ainsi considérée comme un laboratoire, contribue à l'innovation dans les pratiques autant qu'à l'évolution des métiers.

L'institution développe depuis 10 ans des programmes courts de formation continue dans le domaine du tourisme. Elle a souhaité élargir son offre par la création de ce master ayant pour but de donner aux différents acteurs dans le domaine du tourisme la possibilité d'élargir leurs compétences et de leur donner des perspectives de développement de carrière. Elle estime ainsi contribuer activement au développement de cette branche d'activités fondamentale pour le pays.

###### Analyse

Le groupe d'experts a pris le parti de se focaliser sur l'évaluation du cursus au sein de la HES-SO, qui a sollicité la procédure d'évaluation. Les autres institutions sont envisagées uniquement comme partenaires de la HES-SO.

La formation EMBA en innovation touristique vise bien les objectifs qui sont définis dans les lignes directrices et la planification stratégique de la haute école spécialisée. Les objectifs et contenus de la formation ont été définis grâce à la mise en place d'un système de veille scientifique afin de répondre aux attentes du marché (projet Interreg).

Conformité au standard: **atteint**

###### Standard 1.02

Le profil de la filière d'études résulte d'une comparaison qualitative avec les offres existantes sur le plan national et international. Il conduit à une qualification professionnalisante dont le niveau correspond aux cadres de qualification national et international.

###### Description

L'équipe de l'EMBA a mené en 2011-2012 une vaste étude scientifique s'appuyant sur des études quantitatives et qualitatives tant suisses que françaises auprès des acteurs et des professionnels du tourisme, comprenant notamment:

- Une étude quantitative portant sur les compétences, le parcours professionnel et le cursus de formation des cadres du secteur touristique (*marché des compétences*);

- Une analyse des formations existantes en Suisse et en France dans le domaine du tourisme et de la place donnée à la thématique de l'innovation (*marché de la formation*);
- Une analyse du marché de la formation initiale et continue, pour les cadres du secteur du tourisme (*marché de la formation*);
- Une analyse quantitative et qualitative des besoins du marché touristique (*analyse du marché de l'emploi*).

#### Analyse

Les résultats de cette étude ont permis d'élaborer le profil de la formation.

Par ailleurs l'innovation comme thème d'enseignement apparaît comme quelque chose de relativement récent. La formation EMBA comble ce manque et propose des enseignements en lien direct avec l'innovation. Il est dès lors difficile de mener une comparaison avec d'autres offres de formation.

Le descriptif et le contenu des cours ainsi que les compétences développées correspondent bien aux cadres de qualification tant européen que national.

Conformité au standard: **atteint**

#### Standard 1.03

Les acteurs concernés sont identifiés et impliqués dans la conception, la mise en œuvre et dans l'appréciation du programme.

#### Description

Les feedbacks des acteurs touristiques concernés ont été récoltés lors de la veille scientifique.

Les acteurs du tourisme sont intervenus dans le projet Interreg et ont insisté sur l'importance des compétences opérationnelles («le terrain») comme l'échange sur les meilleures pratiques, la formation aux nouveaux cadres de financement, les outils digitaux, la gestion de projet et le cheminement entrepreneurial qui sont autant de thèmes sous-jacents à l'innovation.

Les résultats ont fait l'objet de présentations publiques et ont permis des échanges fructueux entre les acteurs. Les professionnels de la branche ont apprécié la pertinence des contenus élaborés dans le cadre du projet Interreg.

#### Analyse

Un grand nombre d'acteurs du tourisme ont été consultés, impliqués et associés pleinement dans la conception et la mise en œuvre du programme tout au long de la veille scientifique (projet Interreg).

Conformité au standard: **atteint**

#### Standard 1.04

Un public cible et les acquis de formation sont définis en accord avec les objectifs de formation visés. Ces acquis de formation sont formulés en termes de compétences professionnelles ou aptitudes personnelles.

#### Description

La formation s'adresse d'une part aux personnes occupant, en Suisse ou en France, un poste à responsabilités (expérience professionnelle d'au moins trois ans) dans les différents secteurs

d'activités du tourisme et d'autre part aux cadres d'autres secteurs qui souhaitent se reconverter dans le tourisme.

La veille a démontré qu'une bonne partie des cadres actuels du secteur touristique ne dispose pas d'un titre de niveau bachelor et de ce fait n'a que des perspectives limitées au niveau de la formation continue tertiaire. L'EMBA propose des solutions adaptées pour ce profil de candidat. En effet, d'une part, les candidats sans bachelor peuvent s'inscrire dans la licence franco-suisse (USMB-HES-SO) «métiers du tourisme» et/ou demander une Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) totale ou partielle leur permettant d'obtenir leur grade de licence et ainsi accéder à l'EMBA. D'autre part, la Validation des Acquis Professionnels et Personnels (VAPP) permet d'intégrer l'EMBA sans justifier du diplôme requis.

Le travail de veille a permis de dégager quatre axes et des modalités de formation à développer autour du thème principal de la conception et de la gestion des projets innovants dans le secteur du tourisme.

Les quatre grands axes de formation sont:

- Un axe portant sur l'environnement touristique et sur la dynamique d'innovation. Une attention particulière est portée sur la place de la gouvernance dans l'innovation touristique.
- Un deuxième axe centré sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'une démarche innovante dans le secteur du tourisme.
- Une formation au marketing dans une perspective d'innovation.
- Le dernier axe est centré sur la prise en compte du développement durable dans l'innovation touristique.

Les objectifs, les contenus et les acquis de formation formulés en terme de compétences professionnelles sont décrits par CAS et par module dans les annexes du rapport d'autoévaluation.

La veille a également permis de dégager des formes pédagogiques adaptées au public cible que sont les cadres du tourisme. Ainsi, l'EMBA a mis en place une approche pédagogique interactive visant à aborder de manière transversale la question du «coaching» de l'innovation.

#### Analyse

Le public cible de la formation est composé en grande partie de managers et de cadres à la recherche de nouveaux outils et de nouvelles compétences en gestion d'innovation dans le tourisme. Le plan d'études de la formation EMBA en innovation touristique a un profil clair et est axé sur les objectifs de la formation qui permettent de développer des compétences professionnalisantes.

Conformité au standard: **atteint**

## 4.2. Domaine d'examen 2 – Organisation interne et gestion de la qualité

### Standard 2.01

Les processus, les compétences et les responsabilités en matière de décision sont clairement établis et mis en œuvre en conséquence.

#### Description

L'organisation et la gestion du programme d'études pour l'obtention du diplôme sont confiées à un Comité de Direction (CODIR) placé sous la responsabilité d'un Comité de pilotage (COFIL) et appuyé par un Comité Scientifique et Economique (COSCI).

- La mission principale du CODIR est de valider les admissions et les immatriculations de l'EMBA.
- La mission principale du COFIL est de piloter et de garantir la qualité du programme d'études en vue de l'obtention de l'EMBA.
- La mission principale du COSCI est de garantir le niveau scientifique, pédagogique et économique du programme d'études.

#### Analyse

Les processus, les compétences et les responsabilités ont clairement été établis. Au niveau de la mise en œuvre, le CODIR a bien fonctionné depuis le démarrage du projet Interreg. En revanche, l'intégration de Sciences Po Grenoble au CODIR a rencontré quelques difficultés organisationnelles dues au changement de responsables. Enfin, les COSCI et COFIL n'ont pas encore pu être mis en place. Force est de constater que ces organes pourraient être des leviers pour renforcer la consistance du programme et le lien entre les quatre CAS constituant la filière de formation.

Conformité au standard: **partiellement atteint**

#### Recommandations

- Le groupe d'experts recommande de mettre en place le Comité de Pilotage (COFIL) et le Comité Scientifique et Economique (COSCI) en veillant à ce que chacun d'entre eux ait un cahier des charges bien déterminé et n'empiète pas sur le territoire des autres comités.
- Le groupe d'experts recommande de mieux utiliser les organes de gouvernance que sont le Comité de Direction (CODIR), le Comité de Pilotage (COFIL) et le Comité Scientifique et Economique (COSCI) pour homogénéiser et systématiser les outils de l'ensemble des quatre CAS afin de mieux les lier entre eux pour qu'ils apparaissent comme une filière à part entière et non seulement comme une juxtaposition des quatre axes de formation.

### Standard 2.02

Tant le corps enseignant que le corps étudiant sont impliqués activement dans les processus décisionnels qui concernent leurs domaines d'activité respectifs.

#### Description

Les responsables académiques des modules ont comme responsabilité de maintenir la cohérence des thèmes abordés et de veiller au bon déroulement des cours. Ils choisissent les enseignants et les intervenants de l'unité et déterminent avec eux la planification des cours.

Les participants remplissent une évaluation de chaque cours et de chaque intervention externe après le déroulement du cours. Lorsque les participants ont rendu leurs évaluations, les résultats sont transmis au CODIR qui prend les mesures le cas échéant.

#### Analyse

La structure composée d'un responsable de l'EMBA et de responsables académiques est claire. Malgré cela, le groupe d'experts constate que la communication entre les parties prenantes n'a pas toujours été optimale dans toutes les unités de formation.

Même si chaque responsable académique effectue une évaluation du CAS à la fin de celui-ci, une procédure devrait être créée afin de formaliser la démarche. Un document unique pour les quatre CAS doit pouvoir regrouper l'analyse de chaque CAS avec les éléments à améliorer qui doivent être discutés avec les intervenants concernés. Pour cela, il est important et nécessaire d'obtenir les remarques des intervenants. Un formulaire d'appréciation du cours par les intervenants leur sera envoyé à l'avenir pour connaître leurs points de vue au niveau de l'organisation du cours, de l'encadrement, etc.

En outre, le groupe d'experts relève qu'il n'y a pas encore de processus systématique permettant aux participants de donner des commentaires sur l'organisation, le lien entre les intervenants, les enseignants, les modalités d'évaluation de façon globale.

Des éléments sont donc déjà en place mais demandent encore à être améliorés et systématisés.

Conformité au standard: **partiellement atteint**

#### Recommandations

- Le groupe d'experts recommande de mieux faire la distinction entre les enseignants et les intervenants, définir ce que sont les uns et les autres, expliquer le rôle de chacun ainsi que leurs liens.
- Le groupe d'experts recommande d'obtenir les remarques des intervenants à propos de l'organisation des cours, de l'encadrement et de l'adéquation des contenus.
- Le groupe d'experts recommande de transmettre aux enseignants et intervenants les évaluations des participants qui pour le moment sont restées dans les mains du CODIR.
- Le groupe d'experts recommande de renforcer l'implication active du corps étudiant et du corps enseignant dans les processus décisionnels par l'introduction d'un processus systématique d'évaluation globale, par exemple une table ronde, portant d'une part sur l'ensemble de chaque CAS et d'autre part sur l'ensemble des quatre CAS constituant l'EMBA.

#### Standard 2.03

L'orientation pratique et la qualité de la filière sont vérifiées régulièrement. Les résultats sont exploités pour le développement futur de la filière.
--

#### Description

L'orientation pratique de la filière a été construite pendant une veille scientifique avec et en échange avec les acteurs du secteur. L'équipe de l'EMBA (HES-SO Valais et USMB) a d'ores et déjà prévu de continuer la veille en déposant un projet Interreg qui permettra de comprendre les nouvelles attentes des clientèles.

En outre, les participants évaluent les enseignants/ intervenants sur la forme et le contenu enseigné. Lorsque les participants ont retourné leurs évaluations, les résultats sont discutés dans la séance du CODIR et le cas échéant, les mesures d'amélioration sont prises, soit pour le prochain CAS du cycle s'il s'agit d'une problématique générale, soit pour la prochaine édition d'un des quatre CAS spécifiques.

#### Analyse

Les participants évaluent chaque enseignant/intervenant de manière individuelle, juste après l'intervention. Cependant, ils n'ont pas la possibilité d'évaluer l'ensemble d'un CAS et ainsi de donner leur avis sur le lien entre les interventions, la globalité du contenu du CAS et de sa pertinence par rapport aux objectifs, ni sur les travaux d'évaluation ou sur l'organisation générale.

Jusqu'à présent, les évaluations dans chaque CAS ont été conduites selon les spécificités de chaque partenaire avec ses instruments propres. Ceci n'est pas optimal car les résultats ne peuvent pas être comparés facilement entre les différents CAS.

#### **Conformité au standard: partiellement atteint**

##### Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de faire une évaluation globale du contenu des CAS, qui doivent être mis en lien avec le mémoire.

#### **Standard 2.04**

L'égalité des chances entre hommes et femmes est garantie. Le principe de non-discrimination est assuré et appliqué à tous les niveaux.

##### Description

La HES-SO a lancé une politique en matière d'égalité des chances en 2000, à la suite de la mise en œuvre du programme fédéral sur l'égalité des chances dans les hautes écoles spécialisées. L'EMBA en innovation touristique étant une formation continue de la HES-SO, il doit suivre le plan d'action 2013-2016.

Dans ce plan stratégique de la HES-SO, l'une des missions est d'intégrer la thématique «genre» dans le cadre des missions HES de l'institution, et notamment au sein de la formation continue.

##### Analyse

Au niveau des enseignants, la filière est avec 36% en sous-représentation féminine. Un effort pour augmenter le nombre de femmes parmi les enseignants reste à être entrepris. Au niveau des participants, on peut noter une représentation féminine correcte, même si on n'arrive pas encore à la parité.

Il faut mettre ce chiffre en corrélation avec la représentativité des genres dans les postes de cadre du tourisme. Si le tourisme attire de nombreuses femmes à des postes opérationnels, il semble que les postes de cadres sont pourvus majoritairement par des hommes. Ainsi la formation étant destinée à des cadres, le fait qu'il y ait plus d'hommes est le reflet du monde du travail.

L'égalité des chances est donc bien garantie et les chiffres ici obtenus sont même meilleurs que ceux de la branche.

#### **Conformité au standard: atteint**

### 4.3. Domaine d'examen 3 – Etudes

#### Standard 3.01

La filière dispose d'un plan d'études modulaire dont la structure correspond à la mise en œuvre coordonnée de la Déclaration de Bologne dans les hautes écoles spécialisées.

##### Description

La formation est organisée en quatre CAS, chacun composé de trois modules avec un système de crédits attribués à chaque module.

##### Analyse

L'EMBA dispose d'un plan d'études modulaire dont la structure correspond à la mise en œuvre coordonnée de la Déclaration de Bologne dans les hautes écoles spécialisées.

Le fait de ne pas devoir obligatoirement suivre les 4 CAS dans l'ordre permet une flexibilité dans les études. Cette organisation permet aux candidats de suivre la formation à leur rythme en particulier en fonction de leurs contraintes professionnelles.

Conformité au standard: **atteint**

#### Standard 3.02

Le curriculum repose sur les résultats courants de la recherche académique internationale dans le domaine concerné, ainsi que sur la pratique professionnelle actuelle.

##### Description

L'équipe de l'EMBA a mené en 2011-2012 une vaste étude scientifique regroupant une trentaine d'enseignants-chercheurs des établissements partenaires, s'appuyant sur des études quantitatives et qualitatives tant suisses que françaises auprès des acteurs et des professionnels du tourisme. Cette veille a permis de définir le profil de la formation.

##### Analyse

Le curriculum de l'EMBA repose clairement sur les résultats d'une recherche académique franco-suisse. D'ailleurs, comme indiqué dans la description relative au standard 2.03, l'équipe de l'EMBA (HES-SO Valais et USMB) a déposé un nouveau projet Interreg II qui inclut une étude académique importante. En effet pour faire face aux nouveaux enjeux de l'économie touristique, il semble incontournable de structurer des réseaux d'acteurs touristiques permettant de développer des services innovants et une diversification de l'offre en réponse aux nouvelles attentes des clientèles. L'équipe du nouveau projet propose donc d'étudier de manière disciplinaire des réseaux touristiques pérennes et performants tant par rapport à des territoires, des produits que des acteurs. Les résultats de ce projet devront nourrir dans un futur proche le curriculum de l'EMBA, notamment dans différentes thématiques: coopération, réseaux d'acteurs et service design.

Conformité au standard: **atteint**

##### Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de prêter attention à ce que le projet Interreg II renforce bien le programme et ne nuise pas à sa spécificité, à son originalité et à sa proximité d'un petit nombre de participants.

### Standard 3.03

Les conditions d'obtention des crédits et des diplômes sont réglementées et publiées.

#### Description

Les conditions générales d'évaluation sont publiées dans les directives de l'EMBA qui sont publiées sur le site Internet.

Les compétences visées sont publiées par CAS et module sur le site Internet de l'EMBA.

#### Analyse

Si les conditions générales d'évaluation sont publiées dans les directives de l'EMBA, celles-ci ont été validées et publiées relativement tardivement sur le site Internet, ce qui n'a pas été optimal pour les participants ayant commencé leur formation auparavant.

Les modalités d'évaluation par module ne sont pas connues précisément à l'avance dans tous les CAS. Les descriptifs de modules et les flyers de présentation des CAS ne contiennent pas tous ces informations.

Conformité au standard: **partiellement atteint**

#### Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de suffisamment anticiper l'organisation, le descriptif et l'évaluation des modules et de publier suffisamment tôt les informations y relatives.

### Standard 3.04

L'organisation, la structure, la durée et le contenu de la filière d'études permettent aux étudiants d'atteindre les acquis de formation visés.

#### Description

Les différentes formes et méthodes d'enseignement prévues ont été mentionnées dans les descriptifs des modules.

Chaque CAS est découpé en 3 modules de cours, plus le travail individuel (travail de certificat). L'obtention des crédits liés aux modules passe essentiellement par la réalisation individuelle ou collective d'un travail écrit par module qui s'inscrit en règle générale dans l'environnement professionnel immédiat des participants. Comme indiqué dans le rapport d'autoévaluation, une attention particulière est portée tout au long du cursus afin que les participants à la formation puissent valoriser au mieux dans le cadre de leurs activités professionnelles, les différents éléments abordés dans la formation.

Dans certains CAS, l'évaluation passe également, en plus de la rédaction du dossier, par sa présentation aux acteurs de terrain concernés.

#### Analyse

La charge de travail, établie selon un programme modulaire et en fonction des crédits ECTS, ne dépasse pas les limites de la faisabilité. Lorsqu'un participant n'arrive pas à rendre son travail de mémoire ou module dans les délais, il peut demander à la direction du CAS et au professeur concerné une prolongation.

Lors des entretiens de la visite sur place, des divergences entre les travaux à effectuer par module sont apparues, aussi bien au niveau du fond que de la forme. Il a été ainsi difficile pour les participants d'estimer la charge de travail par module. Si dans la globalité la charge était plus ou

moins similaire au sein de chaque CAS, celle-ci n'était pas répartie de manière régulière entre les modules à l'intérieur d'un même CAS.

Le nombre de jours de cours est faible par rapport aux nombres d'heures de travail personnel à fournir de manière individuelle. Raison pour laquelle, il est primordial que les travaux pratiques puissent être en lien avec la pratique professionnelle et ainsi être directement bénéfique pour le participant et son environnement professionnel dans son processus d'innovation.

Si des compétences de gestion de projets innovants impliquent également la gestion de ressources (personnel et temps) et le travail d'équipe, il est nécessaire que ces compétences soient évaluées à un moment donné de la formation. Néanmoins, il faudrait veiller de ne pas multiplier les travaux de groupe car ceux-ci sont souvent énergivores et difficiles à organiser pour les participants franco-suisse.

Le groupe d'experts souligne que son analyse ne peut porter que sur la majeure partie de la filière, mais non sur son ensemble. En effet, aucun participant ayant achevé son travail de mémoire, le groupe d'experts ne peut pas évaluer les aspects du standard liés à cette partie de la filière d'études.

Conformité au standard: pour sa partie vérifiable, **atteint**

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de prendre des mesures visant à encourager les enseignants et les intervenants à davantage se consulter afin de mieux connaître et équilibrer la charge de travail des participants.

#### **4.4. Domaine d'examen 4 – Enseignement**

##### **Standard 4.01**

L'enseignement est assuré par des enseignants bénéficiant d'un savoir technique et didactique reconnu dans le domaine concerné, qu'ils soient académiciens ou experts professionnels.
---

Description

Environ 60% des intervenants sont des enseignants chercheurs dans le domaine du tourisme, le 40% restant est composé de professionnels du tourisme. Cette proportion varie d'un CAS à l'autre. Etant donné le caractère franco-suisse de la formation, une attention particulière a été portée au fait que les intervenants de chaque CAS proviennent des deux pays.

Analyse

La diversité thématique et géographique des enseignants et des intervenants est enrichissante et nécessaire à une formation de ce type. Les enseignants provenant des différentes écoles partenaires de la formation sont chargés d'apporter un éclairage théorique, alors que les intervenants évoquent les projets sur lesquels ils travaillent.

Si le recours aux intervenants externes constitue un enrichissement évident, le groupe d'experts relève qu'il est plus difficile de s'assurer de leurs compétences didactique et de leur facilité à communiquer. En outre, le grand nombre d'intervenants, s'il permet de varier les regards et de donner du dynamisme au programme de formation, complexifie la tenue d'un fil rouge tout au long de la formation. Ainsi les intervenants n'ont pas tous été d'emblée parfaitement informés et donc alignés sur les objectifs de la formation et des ajustements devraient être faits pour les prochaines volées. Enfin il devrait être possible de réorienter les interventions, au niveau du contenu ou de la pédagogie, en fonction des résultats des évaluations faites par les participants.

Conformité au standard: **atteint**

#### Recommandations

- Le groupe d'experts recommande de mieux informer les intervenants sur les objectifs du CAS concerné et de l'EMBA en général ainsi que sur le profil des participants.
- Le groupe d'experts recommande de se baser sur les évaluations des participants pour pérenniser ou pour cesser la collaboration avec certains intervenants.

#### Standard 4.02

Les méthodes d'enseignement sont appropriées, s'adaptant aux compétences diverses des étudiants ainsi qu'à leur expérience professionnelle.

#### Description

L'interactivité est privilégiée comme méthode d'enseignement, non seulement entre les intervenants et les participants mais aussi entre les participants eux-mêmes afin de profiter de la plus-value constituée par le fait de pouvoir côtoyer d'autres professionnels du tourisme parmi les participants. De ce fait, le transfert de connaissances sous forme de cours ex cathedra est limité au strict minimum, l'apprentissage se faisant essentiellement par le biais de réflexions autour de thématiques permettant de partager le savoir, de travaux de groupe ou d'études de cas.

#### Analyse

Le côté très concret et interactif de l'enseignement convient aux participants car il leur permet de mettre en perspective les contenus de la formation et de les valoriser au mieux par rapport à leur vécu et contexte professionnel. Certains intervenants ont pris contact au préalable avec les participants pour connaître leurs attentes. Cette manière de procéder pourrait être généralisée afin d'optimiser le contenu des interventions en fonction du profil et des attentes des participants.

En outre, le groupe d'experts constate que pour les participants n'ayant pas de bachelor, le niveau d'entrée est assez élevé et donc pas très aisé. Mais cela correspond aux objectifs de la filière, pour rappel, offrir une vraie formation continue de niveau master pour combler un vide dans la formation pour le domaine touristique. Par ailleurs, le groupe d'experts relève une grande solidarité entre les participants.

Conformité au standard : **atteint**

#### Standard 4.03

Les acquis de formation des étudiants sont évalués en fonction des compétences visées, grâce à des méthodes d'évaluation alignées avec les activités d'enseignement et d'apprentissage. Les examens en cours d'études s'effectuent à intervalles préétablis et sont liés à l'obtention de crédits.

#### Description

Chaque module de la formation donne droit à 4 crédits ECTS. L'obtention de ces crédits passe essentiellement par la réalisation individuelle ou collective d'un travail écrit. Dans certains cas l'évaluation passe également, en plus de la rédaction du dossier, par sa présentation aux acteurs de terrain concernés. Les dates de rendu comme les prestations attendues doivent en principe être communiqués aux participants au début des modules.

De plus il existe un règlement lié aux évaluations précisant toutes les conditions de réussite que ce soit en France ou en Suisse.

## Analyse

Les informations concernant les modalités de l'évaluation n'ont pas toujours été communiquées lors du déroulement de la première volée de l'EMBA. Cela semble être le cas pour la deuxième volée.

De manière générale, les travaux réalisés permettent aux participants de mettre en pratique les compétences et les connaissances vues au cours et de les appliquer à des situations concrètes du monde professionnel.

Une meilleure coordination entre les travaux à réaliser pour les différents modules permettrait une optimisation des intervalles entre les échéances et une meilleure répartition de la charge de travail.

Il est à nouveau noté ici que le groupe d'experts a dû exclure de leur évaluation toutes les considérations sur le travail final, aucun participant ne l'ayant encore accompli.

Conformité au standard: pour sa partie vérifiable, **atteint**

### 4.5. Domaine d'examen 5 – Corps étudiant

#### Standard 5.01

Les conditions et les compétences requises pour l'admission à la filière d'études sont définies, communiquées publiquement et vérifiées. Les critères d'admission prévoient la reconnaissance interdisciplinaire des acquis et des compétences préalables des candidats.

#### Description

Les modalités (conditions et procédures) d'admission figurent dans les directives d'études de l'EMBA, qui ont été validées par les conseils de chaque institution participante.

La veille a mis en évidence que les cadres du tourisme avaient pour une grande part un CFC en Suisse ou un niveau bac+2 en France, que ce soit en Suisse (ES) ou en France (formation BTS). Ces formations sont des formations plutôt de type opérationnel et ne donnent pas des compétences susceptibles de faire émerger des stratégies innovantes dans le domaine du tourisme. L'EMBA prend toute son importance face à cette typologie de cadres.

Cette réalité du marché a donc conduit à proposer aux candidats non titulaires d'un bachelor, des moyens de passerelles via la VAE ou la VAPP permettant l'accès à l'EMBA. Un guichet unique de demandes de VAPP et VAE a été mis en place et permet d'assurer l'équité des candidats suisses et français. Les demandes sont évaluées par un jury mixte franco-suisse, et les oraux de candidatures se déroulent à l'Université de Genève pour des raisons de facilité organisationnelle.

#### Analyse

La filière d'études prend en compte pour les admissions la reconnaissance interdisciplinaire des acquis et des compétences préalables des candidats par la VAE et la VAPP. Cela permet de toucher le public visé par la formation offerte qui s'adresse notamment à des candidats non titulaires d'un bachelor.

Comme indiqué sous la description, les conditions et les compétences requises pour l'admission à la filière d'études sont définies, vérifiées et communiquées publiquement. Cependant, pour ce dernier point, le groupe d'experts relève que des efforts de communication sont encore nécessaires. En effet, les entretiens menés lors de la visite sur place ont indiqué que les

solutions de passerelles existantes étaient relativement peu connues des candidats potentiels et des acteurs professionnels concernés.

Conformité au standard: **partiellement atteint**

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de valoriser dans la communication externe les possibilités offertes par la VAPP, qui offre des passerelles importantes pour le public cible de la filière.

#### **Standard 5.02**

La filière d'études encourage l'exposition à une dimension internationale stimulant les compétences interculturelles des étudiants.

Description

La dimension internationale de l'EMBA est inhérente au caractère transfrontalier du programme, la moitié des CAS étant assurés par des hautes écoles suisses et l'autre moitié par des établissements français. La gouvernance est également franco-suisse avec un COPIL constitué d'un représentant par école. De plus, la dimension internationale est également reprise dans les enseignements tant pour les lieux (moitiés des cours en France, moitié des cours en Suisse) que pour les intervenants. Enfin, les candidats sont en général à parité suisses et français.

Analyse

L'EMBA encourage l'exposition à une dimension internationale stimulant les compétences interculturelles des participants. Le caractère transfrontalier franco-suisse de la filière est riche.

Cette organisation originale et unique stimule les compétences interculturelles des candidats qui travaillent ensemble sur leurs projets procurant des temps forts et des rencontres avec d'autres professionnels dans le cadre des études de cas.

Les experts notent cependant que transfrontalier ne signifie pas international mais que ce critère est néanmoins rempli au niveau des intervenants/enseignants. De plus, la donnée transfrontalière rend l'organisation, la gestion, la coordination de cette formation suffisamment complexe pour ne pas tendre vers plus d'international dans un premier temps.

Conformité au standard: **atteint**

#### **Standard 5.03**

Les étudiants ont accès à un service de conseil aux étudiants.

Description

Le conseil aux participants se fait sous différentes formes.

D'un point de vue administratif, deux écoles assurent la gestion de l'EMBA. Cette gestion concerne les procédures d'inscription mais également la gestion des enseignements et des notes.

Le conseil pédagogique intervient dans chaque CAS. Les candidats sont en petits groupes pour développer un projet en lien avec le contenu du CAS et leur activité professionnelle. Dans ce contexte, ils bénéficient d'un suivi individualisé des enseignants d'autant plus développé que le nombre de participants est limité.

Enfin, dans le cadre de la préparation de leur mémoire de recherche, les candidats bénéficient de deux jours de conseil en méthodologie du travail universitaire tant pour la recherche de documents que pour les approches universitaires.

#### Analyse

Vu le petit groupe de participants, des contacts personnels avec les professeurs et les responsables des CAS assurent de fait un service de conseil aux participants. La disponibilité des personnes citées a permis de répondre à la majorité des questions des participants dans un laps de temps court. Cependant, un service de conseil mieux structuré aux candidats potentiels serait judicieux afin d'orienter et d'inciter divers professionnels vers la formation EMBA.

En outre, le groupe d'experts pense que l'adjonction d'une aide administrative à temps partiel pour un service de conseils aux étudiants pourrait être judicieuse si le nombre de participants devait augmenter.

Conformité au standard: **atteint**

#### Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de mettre en place un service de conseil mieux structuré et connu de tous permettant de mieux toucher les candidats potentiels à l'EMBA ou à l'un des quatre CAS.

#### Standard 5.04

La filière évalue régulièrement l'impact des compétences acquises par les étudiants et alumni sur leur pratique professionnelle et/ou leur carrière.

#### Description

Les enseignements sont évalués à la fin de chaque module, mais l'évaluation de la formation sur les pratiques professionnelles est encore difficile à réaliser.

En effet, la formation EMBA est récente et présente de ce fait un nombre restreint de candidats ayant les quatre CAS. Leur témoignage indique clairement l'acquisition de compétences nouvelles qu'ils ont su transposer dans leur activité professionnelle.

#### Analyse

Le champ de ce standard doit être limité aux seuls participants; il n'y a pas encore eu d'alumni.

La jeunesse de la formation ne permet pas de généraliser les acquis observés par les candidats (quatre d'entre eux ayant terminé les quatre CAS). Néanmoins l'impact de la formation devrait être évalué d'une manière systématique avec un échantillon plus important à l'avenir. A l'heure actuelle la filière n'a encore rien mis en place au niveau de ce standard, mais la jeunesse de la formation explique probablement ce constat auquel il faudrait remédier dès que possible.

Conformité au standard: pour sa partie vérifiable, **pas atteint**

#### Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de mettre en place un système permettant aux employeurs actuels et potentiels d'évaluer les compétences acquises par les participants sortant.

#### 4.6. Domaine d'examen 6 – Ressources

##### Standard 6.01

La filière dispose des ressources suffisantes pour mettre en œuvre ses objectifs. Les ressources sont disponibles à long terme.

##### Description

Le financement de l'ingénierie et de la première année d'exploitation a été assuré dans le cadre d'un projet Interreg. Chaque structure paye tous les frais relatifs à l'organisation de son CAS. Chaque structure participe à la promotion de chaque CAS et possède son personnel administratif dédié à la communication et à la gestion financière et administrative de son CAS.

Tous les modules se déroulent soit en France, soit en Suisse les vendredis et les samedis durant les intersaisons.

Des informations sont passées pour proposer des hébergements peu onéreux aux participants.

##### Analyse

Chaque structure supporte le ¼ de l'organisation et du coût de la formation. Outre le fait que cette mutualisation permet de proposer une formation de haute qualité s'appuyant sur les compétences de chacune, elle permet également de diminuer la prise de risque de chaque structure et rend la soutenabilité de cette formation plus aisée. Sans doute, aucune structure ne pourrait supporter à elle seule le coût et la logistique de cette formation avec des effectifs pour le moment encore réduits.

Conformité au standard: **atteint**

##### Recommandations

- Le groupe d'experts recommande d'adopter une vision à long terme de la viabilité de la formation (4 à 5 ans), de manière à ce qu'un participant potentiel qui s'intéresse à la formation soit assuré de pouvoir la terminer.
- Le groupe d'experts recommande de consolider le marketing afin d'inscrire plus de participants, cela permettra d'obtenir plus de ressources, mais aussi de renforcer l'image qu'ont les participants et les enseignants/intervenants d'eux mêmes et de la formation.

#### 5. Évaluation globale

Le groupe d'experts donne une évaluation globalement positive de l'EMBA même si, comme relevé dans le préambule, la formation est jeune et l'évaluation vient un peu tôt par rapport à la mise en œuvre de ce programme.

Ils pensent néanmoins que cette évaluation permettra d'assurer une amélioration de la qualité du programme tant dans son contenu, que dans son organisation, sa communication interne et externe.

#### 6. Profil forces et faiblesses

Le panel d'experts a relevé au niveau

##### 1. Des forces de la formation EMBA en innovation touristique:

- La mise en place de la filière, de ses contenus, de ses approches pédagogiques et organisationnelles a été très bien préparée grâce à la veille Interreg.

- Le cursus a été mis en place sur la base des besoins du marché et non pas sur les ressources à disposition.
- Le financement de la première année a lui aussi pu être assuré par le projet Interreg.
- L'aspect transfrontalier est perçu comme très positif par toutes les parties, assurant une interculturalité importante et un large échange des meilleures pratiques.
- Le groupe des experts a apprécié l'enthousiasme, la fierté et la participation très importante des participants.
- Les participants et les enseignants ont une très bonne perception quant à la préparation du travail de mémoire.
- Au niveau des contenus:
  - Les participants doivent rendre des projets pratiques souvent en lien avec leur environnement professionnel, ce qui rend ces projets utilisables dans la pratique.
  - Il y a un bon équilibre entre travaux individuels et collectifs.

## 2. Des faiblesses:

- Il manque un fil rouge à l'intérieur de chaque CAS entre les intervenants/enseignants et surtout entre les quatre CAS eux-mêmes.
- De plus, entre les quatre différents CAS, il manque de liens organisationnels et de coordination pédagogique.
- Une évaluation globale de l'ensemble, tant par les participants que par leur univers professionnel sur l'impact des compétences acquises sur leur carrière fait encore défaut.
- Il faudrait arriver à une unicité des procédures et à améliorer leur mise en œuvre en conséquence avec cette unicité.
- Concernant les modules, les informations et les publications de certains descriptifs et de certaines exigences, notamment en matière d'évaluation, sont trop tardives.
- Globalement, la communication fait défaut:
  - Il n'existe pas de service de conseil aux participants actuels et aux participants potentiels.
  - L'accès à la formation via la VAPP n'est pas mis suffisamment en évidence alors que celle-ci constitue l'essentiel des profils du public cible.

## 7. Résumé des recommandations d'amélioration de la qualité

Recommandations		
1	Standard 2.01	Le groupe d'experts recommande de mettre en place le Comité de Pilotage (COPIL) et le Comité Scientifique et Economique (COSCI) prévus en veillant à ce que chacun d'entre eux ait un cahier des charges bien déterminé et n'empiète pas sur le territoire des autres comités.
2	Standard 2.01	Le groupe d'experts recommande de mieux utiliser les organes de gouvernance que sont le Comité de Direction (CODIR), le Comité de Pilotage (COPIL) et le Comité Scientifique et Economique (COSCI) pour homogénéiser et systématiser les outils de l'ensemble des quatre CAS afin de mieux les lier entre eux pour qu'ils apparaissent comme une filière à part entière et non seulement comme une juxtaposition des quatre axes de formation.
3	Standard 2.02	Le groupe d'experts recommande de mieux faire la distinction entre les enseignants et les intervenants, définir ce que sont les uns et les autres, expliquer le rôle de chacun ainsi que leurs liens.
4	Standard 2.02	Le groupe d'experts recommande d'obtenir les remarques des intervenants à propos de l'organisation des cours, de l'encadrement et de l'adéquation des contenus.
5	Standard 2.02	Le groupe d'experts recommande de transmettre aux enseignants et intervenants les évaluations des participants qui pour le moment sont restées dans les mains du CODIR.
6	Standard 2.02	Le groupe d'experts recommande de renforcer l'implication active du corps étudiant et corps enseignant dans les processus décisionnels par l'introduction d'un processus systématique d'évaluation globale, par exemple une table ronde, portant d'une part sur l'ensemble de chaque CAS et d'autre part l'ensemble des quatre CAS constituant l'EMBA.
7	Standard 2.03	Le groupe d'experts recommande de faire une évaluation globale du contenu des CAS, qui doivent être mis en lien avec le mémoire.
8	Standard 3.02	Le groupe d'experts recommande de prêter attention à ce que le projet Interreg II renforce bien le programme et ne nuise pas à sa spécificité, à son originalité et à sa proximité d'un petit nombre de participants.
9	Standard 3.03	Le groupe d'experts recommande de suffisamment anticiper l'organisation, le descriptif et l'évaluation des modules et de publier suffisamment tôt les informations y relatives.
10	Standard 3.04	Le groupe d'experts recommande de prendre des mesures visant à encourager les enseignants et les intervenants à davantage se consulter afin de mieux connaître et équilibrer la charge de travail des participants.
11	Standard	Le groupe d'experts recommande de mieux informer les intervenants sur les objectifs du CAS concerné et de l'EMBA en général ainsi que

	4.01	sur le profil des participants.
12	Standard 4.01	Le groupe d'experts recommande de se baser sur les évaluations des participants pour pérenniser ou pour cesser la collaboration avec certains intervenants.
13	Standard 5.01	Le groupe d'experts recommande de valoriser dans la communication externe les possibilités offertes par la VAPP, qui offre des passerelles importantes pour le public cible de la filière.
14	Standard 5.03	Le groupe d'experts recommande de mettre en place un service de conseil mieux structuré et connu de tous permettant de mieux toucher les candidats potentiels à l'EMBA ou à l'un des quatre CAS.
15	Standard 5.04	Le groupe d'experts recommande de mettre en place un système permettant aux employeurs actuels et potentiels d'évaluer les compétences acquises par les participants sortant.
16	Standard 6.01	Le groupe d'experts recommande d'adopter une vision à long terme de la viabilité de la formation (4 à 5 ans), de manière à ce qu'un participant potentiel qui s'intéresse à la formation soit assuré de pouvoir la terminer.
17	Standard 6.01	Le groupe d'experts recommande de consolider le marketing afin d'inscrire plus de participants, cela permettra d'obtenir plus de ressources, mais aussi de renforcer l'image qu'ont les participants et les enseignants/intervenants d'eux mêmes et de la formation.

## 8. Conclusion

Le groupe d'experts a eu l'occasion de rencontrer toutes les parties prenantes lors de sa visite des 19 et 20 mai 2016.

Il a pu constater l'adéquation du rapport d'autoévaluation avec la réalité du terrain ainsi qu'une grande pratique réflexive de la part des organisateurs.

Un grand nombre de standards sont d'ores et déjà satisfaisants.

Lorsque les standards sont partiellement atteints ou dans le cas du standard 5.04 qui n'est pas encore atteint, le groupe d'experts estime que cela est principalement dû à la jeunesse de la formation et à la difficulté de coordonner un programme par quatre institutions d'enseignement supérieur, transfrontalier de plus.

Le groupe d'experts recommande de renforcer le marketing afin d'inscrire plus de participants ce qui permettra d'améliorer les ressources, mais aussi la réputation de la formation.

Recommandation d'évaluation:

### *Évaluation positive*

## 9. Prise de position de l'unité à évaluer

L'unité à évaluer a communiqué à l'AAQ le 3 août 2016 sa prise de position :

«Le comité de direction a pris note de la première version du rapport du groupe d'experts qui reflète bien les discussions menées lors de la visite sur place. Sur le fond, le comité est en accord avec les conclusions et recommandations du groupe d'experts qui visent à renforcer la



viabilité et la qualité de notre formation et on aimerait remercier les experts pour leur travail. Une journée de travail du CODIR est d'ailleurs planifiée à la fin d'été et bien avant le début du prochain CAS3 permettant de mettre en place les différentes recommandations du rapport.

Par rapport à l'analyse du Standard 2.01 on aimerait juste amener un point complémentaire: des discussions avec Sciences Po et l'UNIL avant l'été ont permis de clarifier le rôle des différentes écoles dans la filière ce qui va faciliter la mise en marche des organes de gouvernance (COPIL, COSCI).»

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

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

