

Rapport d'évaluation externe

**Accréditation institutionnelle  
Swiss UMEF**

DÉCEMBRE 2022

---

## IMPRINT

**evalag** (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)  
Foundation under public law  
POB 12 05 22, 68056 Mannheim; Germany  
**[www.evalag.de](http://www.evalag.de)**

## **Contenu**

Section A – Décision du Conseil suisse d'accréditation

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

Section C – Expert report (rapport des expert-e-s, English)

Section D – Position statement of Swiss UMEF (prise de  
position de Swiss UMEF, English)

# Section A

Décision du Conseil suisse d'accréditation

16 décembre 2022

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

**Accréditation institutionnelle**  
**de Swiss UMEF**

**I. Source 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 (ROrg-CSA).

**II. Faits**

L'institution a adressé au Conseil suisse d'accréditation (ci-après: Conseil d'accréditation; CSA) une demande d'admission à l'accréditation institutionnelle selon la LEHE, en tant que «haute école spécialisée» (HES). Selon la demande, datée du 26 octobre 2020, l'institution avait pour nom «SWISS UMEF UNIVERSITY». Entre temps, l'institution a adapté son nom pour devenir «Swiss UMEF».

Swiss UMEF a initialement choisi l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) comme agence d'accréditation.

L'AAQ a établi son rapport, censé ici reproduit, le 13 novembre 2020. Dans ce rapport, l'agence recommandait au CSA d'approuver la demande d'admission de Swiss UMEF.

Le CSA a traité la demande d'admission de Swiss UMEF lors de sa séance du 18 décembre 2020. A cette occasion, il a formulé les considérants reproduits ci-après en décidant d'impartir

à Swiss UMEF un délai fixé au 8 février 2021 pour prendre position à leur sujet et de différer sa décision sur l'admission à la procédure d'accréditation institutionnelle.

«Selon sa jurisprudence, le CSA examine les demandes d'admission sous l'angle restreint de la vraisemblance ou de la crédibilité, car un examen complet des conditions de l'art. 4 al. 1 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE sans l'intervention d'experts n'est pas possible pour la plupart de ces conditions. Néanmoins, s'il lui apparaît que le respect de l'une des conditions de l'art. 4 n'est pas assuré de façon crédible, il lui incombe de le relever et d'en tirer les conséquences.

En l'espèce, le respect des conditions posées à l'art. 4 al. 1 lettres b et f suscite de sérieuses interrogations.

2.1 Selon l'art. 4 al. 1 lettre b de l'ordonnance, une haute école ou une institution est admise à l'accréditation institutionnelle lorsqu'elle correspond à l'un des deux types de hautes écoles distinguées par la LEHE (universitaire, spécialisée ou pédagogique). De façon convaincante, l'AAQ relève que les programmes du 1<sup>er</sup> et du 2<sup>ème</sup> cycle offerts par l'UMEF correspondent à ceux offerts par une HES, notamment sur la base de leurs conditions d'admission. Cependant, l'UMEF offre également deux programmes de PhD (en Management Science et en International Relations & Diplomacy; cf. rapport AAQ, p. 2). A raison, l'AAQ relève que ces deux programmes ne comptent pas parmi ceux permis aux HES par l'art. 12 de l'Ordonnance du Conseil des hautes écoles sur la coordination de l'enseignement dans les hautes écoles suisses du 29 novembre 2019 (RS 414.205.1 ; ci-après : OCHE Bologne), mais sont réservés aux hautes écoles universitaires (art. 11 al. 1 lettre c). De ce seul point de vue, l'UMEF ne peut donc pas prétendre en l'état à être accréditée comme haute école spécialisée, ni être admise à une procédure d'accréditation visant ce but. La proposition de l'AAQ est ainsi infondée.

2.2 La même question paraît à première vue se poser également pour le programme de Doctor of Business Administration que l'UMEF présente également parmi ses offres de formation continue. Pour l'AAQ, une telle offre paraît admissible pour une HES (rapport, p. 3). Cependant, l'OCHE Bologne classe tout programme de doctorat dans le troisième cycle réservé aux écoles et instituts universitaires (art. 4 al. 1 lettre c), et ne mentionne nullement un doctorat parmi les titres qu'un programme de formation continue permet de décerner (art. 5 al. 1 lettre a : CAS, DAS, MAS ; l'art. 5 al. 1 lettre b mentionne les offres de formation continue ne débouchant pas sur un titre). De cette réglementation, il semble qu'on doive clairement déduire que pour les universités également, un doctorat ne peut pas être offert comme diplôme d'achèvement d'une formation continue. A fortiori, une HES ne le peut pas non plus.

2.3 Dans son rapport, l'AAQ relève également que l'UMEF, en cas d'admission à la procédure, aura beaucoup de difficulté à démontrer qu'elle constitue bien une «haute école spécialisée» et non un «institut de niveau haute école spécialisée». Elle souligne qu'en dépit du nombre assez important de programmes offerts (7 Bachelors, 7 Masters, 1 Executive Master), il s'agit d'une petite organisation dont les deux Facultés regroupent un corps enseignant permanent de 5 personnes et ayant délivré au total 36 diplômes en 2019/2020 pour un revenu total inférieur à CHF 500'000 en 2019.

Selon les critères précisés encore récemment par le Conseil suisse des Hautes Ecoles, les éléments de taille ou de budget sont sans incidence pour distinguer «écoles» et «instituts». Ce

qui compte en revanche, c'est qu'à la différence d'une école, un institut n'a qu'une offre restreinte, soit en disciplines, soit en diplômes, soit en combinaison des deux<sup>1</sup>. Or, si l'offre en diplômes de l'UMEF n'est pas restreinte, puisqu'elle comprend des diplômes des deux premiers cycles (les doctorats devant être exclus), en revanche, son offre en disciplines l'est. On constate en effet, sur la base du catalogue des branches concernant les HES élaboré par l'Office fédéral de la statistique – auquel le Conseil des hautes écoles recommande de se référer – , que toutes les disciplines enseignées dans la School of Business se rattachent au seul domaine d'études «économie et services» de ce catalogue, alors que les deux cursus (BA/MA) en relations internationales et diplomatie offerts par l'UMEF se présentent comme des programmes interdisciplinaires spécialisés. Globalement, UMEF apparaît ainsi assez clairement comme un institut spécialisé dans deux domaines seulement, l'économie d'entreprise et les relations internationales, avec un accent mis sur le premier.

Pour des raisons partiellement différentes, le CSA partage donc l'avis exprimé par l'AAQ dans sa recommandation finale (rapport, p.7). Il n'en tire cependant pas les mêmes conclusions. L'AAQ affirme que la qualification d'«école» ou d'«institut» serait sans importance au stade de l'admission à la procédure. De l'avis du CSA, il importe au contraire d'être fixé dès le début de la procédure sur la catégorie d'établissement du secteur tertiaire A que vise l'accréditation demandée. En particulier, le critère de l'art. 4 al 1 lettre f de l'ordonnance (disposer en Suisse d'une infrastructure et du personnel d'enseignement, de recherche et de prestation de service adaptée au type et au profil), à apprécier dès l'entrée en matière, ne se juge pas de la même façon selon que l'on a affaire à une haute école ou à un institut à offre restreinte. De même, le choix des experts dépendra en partie de cet élément (art. 13 al. 2 2<sup>ème</sup> phrase de l'ordonnance d'accréditation). Enfin, à différer jusqu'à la fin de la procédure d'accréditation la question de la qualification, on court le risque de devoir rejeter in fine une demande d'accréditation qu'il aurait été plus expédient de mettre d'emblée sur les bons rails.

En l'espèce, l'UMEF a demandé son accréditation comme «haute école spécialisée», et il apparaît assez clairement qu'une qualification d'«institut» de type HES serait beaucoup plus appropriée, à supposer au surplus que cette institution renonce à son offre de troisième cycle incompatible avec son type comme vu ci-dessus.

2.4 Dès l'instant que l'UMEF a une offre de troisième cycle qui est incompatible avec le statut «haute école spécialisée» auquel elle prétend, il serait tout à fait justifié de ne pas entrer en matière sur sa demande, la condition de l'art. 4 al. 1 lettre b de l'ordonnance n'étant pas remplie. Le CSA préfère toutefois différer la décision sur l'entrée en matière et inviter l'UMEF à prendre position sur les éléments relevés ci-dessus pour, le cas échéant, corriger son offre de programmes et amender sa demande d'accréditation. Respectueuse du droit d'être entendu de cette institution, cette solution est aussi plus conforme à l'économie de la procédure en permettant, le cas échéant, plus rapidement une décision positive d'entrer en matière. Dans cette

---

<sup>1</sup> [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)

perspective, la requérante est aussi invitée à remettre en cause sa dénomination («Swiss UMEF University») pour la mettre clairement en harmonie avec le type d'institution accréditée auquel elle peut prétendre.»

Swiss UMEF a adressé au Conseil d'accréditation une prise de position datée du 15 janvier 2021. Dans sa prise de position du 15 janvier 2021, Swiss UMEF:

- a indiqué renoncer à son offre de doctorats et de DBA, en précisant que le retrait de ces programmes serait définitif lorsque les cycles en cours seront terminés.
- s'est déclarée disposée à déposer une demande en tant qu'institut de niveau haute école spécialisée (University of Applied sciences Institute).
- a indiqué être prête à modifier son nom (initialement «SWISS UMEF UNIVERSITY») pour «Swiss UMEF».

Dans l'intervalle, Swiss UMEF a changé d'agence d'accréditation et a choisi evalag comme agence d'accréditation, ainsi que le français comme langue de procédure.

Le Conseil d'accréditation a décidé le 23 avril 2021 d'accepter la demande d'admission à l'accréditation institutionnelle de Swiss UMEF en tant qu'institut de niveau haute école spécialisée».

evalag a ouvert la procédure le 15 juin 2021.

Sur la base du rapport d'auto-évaluation du 5 février 2022 et de la visite sur place (de façon hybride: trois experts sur place et deux en téléprésence) du 11 au 12 avril 2022 au siège de Swiss UMEF, le groupe d'experts composé par evalag a examiné si les standards de qualité selon la LEHE sont remplis et a rédigé son rapport à ce sujet (rapport provisoire du groupe d'experts daté du 17 juin 2022).

evalag indique dans sa proposition d'accréditation initiale:

«Dans son appréciation globale, le groupe d'experts souligne la présence d'une ambiance d'apprentissage à Swiss UMEF: l'apprentissage est organisé dans des petits groupes en présence des professeurs de grande expertise. Les experts apprécient l'habitude d'inviter les professeurs qui enrichissent les programmes avec leur savoir-faire spécifique. Le groupe d'experts reconnaît également les circuits courts de communication interne.

Plusieurs analyses SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threat analyses) dont les résultats sont documentés dans le rapport de l'école démontre la capacité de Swiss UMEF de réflexion et la motivation pour l'auto-amélioration de l'institut. Cette impression a été consolidée lors de la visite sur place en dialogue avec l'administration, le management, les étudiants et les employés.

A l'exception de ces impressions, les expert-e-s remarquent plusieurs «challenges» que l'école devrait relever. Premièrement, l'assurance de la qualité sur le niveau institutionnel se compose de plusieurs processus décisionnels et individuels qui sont parfois reliés entre



eux. Néanmoins, ces processus ne sont pas à la hauteur d'un véritable système d'assurance de la qualité, un système n'a pas encore été mis en place.

Le système devrait être mis en œuvre à partir des processus individuels, avec une réunion de ceux-ci dans un système complet. Il y a une absence des objectifs qualité et des indicateurs correspondants.

L'école dépend fortement des professeurs externes. Cette dépendance portera probablement atteinte à une offre stable et basée sur une vision de long-terme. La structure de recherche et les résultats de recherches sont faibles mais sur un niveau normal pour une école de cette taille.

Globalement, le groupe d'experts conclut que Swiss UMEF s'engage dans l'assurance de la qualité et sa mise en œuvre dans ses programmes d'études et ses processus. L'école a commencé d'intégrer ces activités dans un système. C'est la raison pour laquelle les experts considèrent que la condition principale de l'article 30 de LEHE est accomplie. Or, les experts estiment qu'il est nécessaire d'évoluer dans les domaines suivants:

- une stratégie dans le sens d'un pilotage avec des objectifs stratégiques en matière d'assurance de la qualité (art 30a LEHE ; standards 1.1, 1.2, 1.3 et 1.4)
- la gouvernance (LEHE article 30 paragraphe 1, lettre a et paragraphe 3 ; standards 2.1 et 2.2)
- la durabilité et la pérennité (LEHE article 30 paragraphe 1, lettre a et paragraphe 6 ; standard 2.4)
- l'admission au premier cycle (LEHE article 30, paragraphe 2, lettre a; standard 3.4)
- les ressources (LEHE article 30, paragraphe 1, lettre c, standard 4.1)
- la communication interne et externe (LEHE article 30, paragraphe 1, lettre a (4) et (7), standard 5.1)

Pour cette raison, le groupe d'expert-e-s formule onze conditions.

Dans leur analyse du standard 1.1, le groupe d'expert-e-s conclut qu'une stratégie en matière d'assurance de la qualité allant au-delà d'une accumulation des processus individuels manque. Les documents et manuels existants ne figurent qu'en premier pas dans la bonne direction. Néanmoins, le groupe d'expert-e-s est optimiste à la capacité de l'école de créer une stratégie dans un avenir proche. Sur la base de cette estimation, le groupe d'expert-e-s formule la condition suivante:

Condition 1 à l'égard de standard 1.1: Swiss UMEF devrait développer une stratégie en matière d'assurance de la qualité avec des objectifs qualité. Ceux-ci contiennent des éléments essentiels d'un système d'assurance de la qualité et relient à la stratégie ainsi qu'aux buts stratégiques de l'école. L'école définit des indicateurs et en dérive de dispositifs

appropriés pour une révision et assure une mise en œuvre d'une façon systématique.

Dans leur analyse du standard 1.2, le groupe d'expert-e-s conclut que les mesures pour l'assurance de la qualité sont soit mal intégrés dans le système, soit trop superficiels. Le groupe d'expert-e-s déduit que Swiss UMEF «devrait y apporter des améliorations significatifs et s'assure que les objectifs qualité correspondent à la stratégie ainsi qu'aux caractéristiques spécifiques de celle-ci. (...) L'école doit s'assurer que les dispositifs mis en place pour réaliser la stratégie et pour satisfaire les objectifs ont été intégrés systématiquement dans le pilotage et la gouvernance de l'école» (cité du rapport des expert-e-s, p. 9, traduit de l'anglais).

Sur cette trame, le groupe d'expert-e-s précise la condition suivante:

Condition 2 à l'égard de standard 1.2: Swiss UMEF doit définir des objectifs qualité, avec des éléments essentiels ainsi que des indicateurs précisant(s) le succès afin de les utiliser dans les processus décisionnels existants. Se basant sur l'analyse du groupe d'expert-e-s du standard 1.3, les expert-e-s déduisent que Swiss UMEF s'engage à inclure des stakeholders différents dans l'assurance de la qualité. Cependant, l'absence d'un véritable système d'assurance de la qualité aboutit à ce que la charge de travail précis du comité qualité et son efficacité restent flous. Ceci s'applique également son rôle face au futur développement stratégique du système de qualité de l'école. Globalement, les expert-e-s constatent un manque de clarté à l'égard les membres du comité, leurs rôles et responsabilités ainsi que les critères sur la nomination des membres externes. Sur cette trame, le groupe d'expert-e-s précise les conditions suivantes:

Condition 3 à l'égard de standard 1.3: Swiss UMEF doit fournir au comité de qualité des indications précises sur les responsabilités assignées aux membres en le distinguant clairement des autres organismes de l'école.

Condition 4 à l'égard de standard 1.3: Des critères transparents pour les membres externes du comité qualité doivent être assignées. Dans leur analyse du standard 1.4, le groupe d'expert-e-s conclut que Swiss UMEF se sert des divers processus de révision, un monitoring annuel, des évaluations de cours et des analyses SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threat analyses). «Avec une vue isolée sur chaque instrument, ceci est appliqué d'une façon cohérente et appropriée. Néanmoins, il y a un manque de cohérence interne, chose qui l'aurait menée à un véritable système» (cité du rapport des expert-e-s, p. 12, traduit de l'anglais). Dans ce contexte, le groupe d'expert-e-s prononce la condition suivante:

Condition 5 à l'égard de standard 1.3: Swiss UMEF doit comparer ses analyses régulières et les indicateurs appliqués dans celles-ci avec des objectifs qualité spécifiques. Ceci nécessite une description plus détaillée des objectifs. Dans leur analyse du standard 2.1, le groupe d'expert-e-s déduit que la structure de l'organisation témoigne d'une réflexion sérieuse. Cependant, il y a un manque de clarté entre les organismes internes de l'école à l'égard des responsabilités, tâches et du pouvoir décisionnel. «Les responsabilités se chevauchent et les termes de références contiennent plusieurs redondances. Les charges de surveillances/contrôle sont soit insuffisamment définies, soit manquantes, soit non-

décrites» (cité du rapport des expert-e-s, p. 16, traduit de l'anglais). Selon l'analyse d'expert-e-s, le système de management ne dispose d'aucun lien avec l'assurance de la qualité, suite au manque des définitions claires en ce qui concerne les objectifs qualité. Dans ce contexte, les expert-e-s prononcent les deux conditions suivantes:

Condition 6 à l'égard de standard 2.1: Les organismes de l'institution doivent être clairement distingués dans le sens de leurs charges de travail et du pouvoir décisionnel. Une réduction du nombre des organismes ou unités à l'intérieur de l'école en fonction de la répartition de travail est recommandée, surtout en considération de la taille de l'école.

Condition 7 à l'égard de standard 2.1: Concernant les membres externes du «Board of Trustees» ainsi que les représentants de l'économie et les conseillers stratégiques, des critères transparents et clairs doivent être assignés et décrits. Dans leur analyse du standard 2.2, les expert-e-s concluent qu'il y a une collecte de données qui est organisée et dont les résultats sont l'objet de discussion dans les contextes différents. D'un point de vue procédurale, les expert-e-s estiment que les critères sont respectés. «Pourtant, les résultats des sondages ne restent qu'inefficace parce qu'il y a ni d'objectifs qualité, ni d'indicateurs. Des ajustements occasionnels sont possible, c'est-à-dire au niveau des cours, mais il n'a pas de véritable stratégie en matière d'assurance de la qualité» (cité du rapport des expert-e-s, p. 18, traduit de l'anglais). Face à ce contexte, les expert-e-s prononcent la condition suivante:

Condition 8 à l'égard de standard 2.2: La collecte de données, les sondages et les analyses doivent être alignés avec les futurs objectifs qualité.

Dans leur analyse du standard 2.4, le groupe d'expert-e-s constate que les objectifs concernant la durabilité restent plutôt vagues. Ceci n'est pas le cas pour le design du campus parc et les bourses pour les étudiant-e-s internationaux/ales. Les expert-e-s encouragent des références précises, par exemple les objectifs d'un développement durable de l'ONU.

Dans ce contexte, le groupe d'expert-e-s formulent la condition suivante:

Condition 9 à l'égard de standard 2.4: Les objectifs qualité à définir par l'UMEF doivent inclure les objectifs d'un développement durable de l'ONU. Dans leur analyse du standard 3.4, les expert-e-s déduisent que les admissions, les examens, les diplômes et le design des certificats sont organisés et régularisés. Ils sont communiqués et appliqués d'une manière systématique, transparente et constante. Tous renseignements concernant les aspects administratifs des études sont à la disposition des étudiants et des personnes intéressées ainsi qu'aux employées. Cependant, quelques informations ont parfois des différentes sources. Par exemple, les informations sur la reconnaissance des cours se trouvent uniquement sur le site web. Elles ne sont pas indiquées dans les règlements des études.

Face à ce contexte, les expert-e-s formulent la condition suivante:

Condition 10 à l'égard de standard 3.4 : Les règlements des études doivent être mis à jour

et conformes à toutes les exigences légales. Ils doivent contenir toute information nécessaire, particulièrement celles sur la reconnaissance de la prestation des étudiant-e-s.

Se basant sur leur analyse du standard 4.1, le groupe d'expert-e-s conclut que Swiss UMEF dispose d'un financement solide. Le campus et le bâtiment central sont dans un état impeccable et les expert-e-s ont observé que les salles des cours sont bien équipées. Il n'y a pas de bibliothèque, mais les conversations avec les étudiant-e-s et les employé-e-s ont montré qu'à Genève, il y a assez d'endroits publics pour accéder aux livres. En outre, les supports des cours sont mis à la disposition en ligne par les professeurs.

Les expert-e-s ne sont pas complètement convaincus du concept du financement en raison des incohérences. Par exemple, le montant pour les frais de scolarité réguliers ne correspond pas aux revenus indiqués, il y a un chiffre important des enseignant-e-s externe-s qui ne sont pas rémunérés et il y a un flux pas net de l'argent entre les actionnaires et l'école. Sur cette trame, le groupe d'expert-e-s précise les conditions suivantes:

Condition 11 à l'égard de standard 4.1: Swiss UMEF doit soumettre un concept pour le financement en indiquant les revenus et les dépenses. Les investissements de l'extérieur sont relevés de façon transparente. Dans leur analyse du standard 5.1, le groupe d'expert-e-s conclut: Même si le site web – étant le premier moyen de publier des renseignements – contient beaucoup d'informations sur Swiss UMEF et ses programmes d'études, ces informations suivent plutôt un but publicitaire qu'informatif. «Il y a un paragraphe sur le système d'assurance de la qualité avec des références sur des chiffres des années académiques précédentes: la répartition des hommes-femmes, le continent de provenance, la répartition entre les programmes d'études, la satisfaction avec l'offre de l'enseignement. Ce renseignement n'est pas significatif. Comme constaté à l'égard du standard 1.1 et 1.2, le concept de qualité et les des objectifs qualité ainsi que des indicateurs qui pouvaient rendre visible si ceux-ci ont été atteints sont manquants» (cité du rapport des expert-e-s, p. 33, traduit de l'anglais). Dans ce contexte, les expert-e-s dénomment les conditions 1 et 2 aussi importants pour le respect de ce standard.

Appréciation de l'analyse du groupe d'expert-e-s

evalag constate que le comité d'expert-e-s a révisé tous les standards. Les évaluations du comité d'expert-e-s et les conclusions tirées sont cohérentes. En outre, evalag observe que les conditions formulées par le comité d'expert-e-s sont directement liées aux standards de qualité – énumérés dans l'annexe 1 de l'article 22 paragraphe 1. evalag constate qu'elles sont bien adaptées afin d'assurer le besoin du développement du système d'assurance de la qualité. Comme le montre sa prise de position, Swiss UMEF est conscient des failles indiquées par le groupe d'expert-e-s et s'est déjà engagé à travailler dans le but de les éliminer. Bien qu'evalag estime que l'analyse, la conclusion et la recommandation pour l'accréditation présentent une base solide pour la proposition concernant l'accréditation, l'agence formule les amendements suivants: Les conditions 1, 2, 5, 8 et 9 ciblent le développement des processus décisionnels existants concernant l'assurance de la qualité envers un système dans le sens d'un préalable essentiel pour une

stratégie, donc à l'égard des standards 1.1, 1.2, 1.4, 2.2, 2.4 et 5.1: Le standard 1.1 exige la définition de la stratégie sur l'assurance de la qualité et l'avancement d'une «culture de qualité». A Swiss UMEF, les éléments essentiels et le début d'un développement vers une culture de qualité sont présents. Néanmoins, il manque un système cohérent. Le standard 1.2 exige une incorporation du système d'assurance de la qualité dans la gouvernance et le pilotage de l'école. A Swiss UMEF, les processus individuels pour soutenir la réalisation du mandat existent, mais ne font pas partie d'un système. Le standard 1.4 exige que «l'institution analyse périodiquement la pertinence de son système d'assurance de la qualité.» Concernant Swiss UMEF, les processus eux-mêmes sont révisés jusqu'à un certain point, mais cette révision n'est pas conduite avec une perspective systémique. Standard 2.2 demande une contribution du système de qualité au processus de prise de décision, pendant que le standard 2.4 exige de prendre «en compte un développement économiquement, socialement et écologiquement durable dans l'accomplissement de ses tâches». En outre, il demande la définition des objectifs dans ce domaine et leur mise en œuvre. Afin de souligner le rapport entre les conditions proposées par le groupe d'expert-e-s, evalag propose de les résumer dans la façon suivante (références aux standards indiqués en parenthèses): Swiss UMEF doit développer une stratégie en matière d'assurance de la qualité avec des objectifs qualité (standards 1.1 et 5.1). Ceux-ci contiennent des éléments essentiels d'un système d'assurance de la qualité et relient à la stratégie ainsi qu'aux buts stratégiques de l'école (standards 1.2 et 5.1). Les objectifs qualité à définir par l'école doivent inclure l'aspect de la durabilité (sustainability) (standards 1.2 et 2.4). En outre, elle définit des indicateurs pour le succès (standard 1.2), en déduit des mesures appropriées pour la révision et assure la mise en œuvre systématique (standard 1.4). La collecte de données, les sondages et les analyses qui sont pratiqués actuellement doivent être alignés avec les futurs objectifs qualité (standard 2.2). Les conditions 6 et 7 s'adressent aux standards 2.1 et 2.3 dans le sens que la transparence et des critères nets pourraient soutenir le processus de prise de décision ainsi que le droit de participation approprié et la possibilité pour les représentants de fonctionner indépendamment. La condition 10 fait référence au standard 3.4 qui demande «des critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiants et de délivrance des diplômes (...). Les critères sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante». Les exigences légales au niveau du canton doivent être respectées, même si celles-ci prendront effet qu'après l'achèvement de la procédure d'accréditation. La condition 11 se reporte à l'exigence du standard 4.1, notamment: «La provenance, l'affectation et les conditions du financement sont transparentes.»

evalag suit l'estimation des expert-e-s que Swiss UMEF peut éliminer les failles en 12 mois.»

evalag a adressé le rapport provisoire du groupe d'experts pour prise de position à Swiss UMEF le 17 juin 2022.

Le 6 juillet 2022, Swiss UMEF a adressé sa prise de position au sujet du rapport du groupe d'experts. Dans cette prise de position, la direction de l'institution a commencé par remercier le groupe d'experts pour son travail et son attitude constructive. Elle a remercié également evalag pour la coordination de la procédure. Elle a indiqué considérer toutes les recommandations faites par le groupe d'experts comme des opportunités lui permettant de renforcer son système

d'assurance qualité. En outre, Swiss UMEF a indiqué croire que les conditions 1, 2, 5, 8 et 9 ont toutes été liées au développement d'une stratégie qualité, vu que l'incorporation de toutes ces conditions devrait contribuer à son développement. Pour cela, l'institution a suggéré de regrouper l'ensemble de ces conditions mentionnées auparavant dans une seule condition avec une emphase sur les différents standards. Enfin, Swiss UMEF a indiqué accepter toutes les conditions et considérer le délai de 12 mois proposé par l'agence comme suffisant pour l'implémentation des conditions.

evalag a rédigé ainsi sa proposition d'accréditation datée du 28 juillet 2022:

«evalag constate que le comité d'expert-e-s a révisé tous les standards. Les évaluations du comité d'expert-e-s et les conclusions tirées sont cohérentes.

En outre, evalag observe que les conditions formulées par le comité d'expert-e-s sont directement liées aux standards de qualité énumérés dans l'annexe 1 de l'article 22 paragraphe 1. evalag constate qu'elles sont bien adaptées afin d'assurer le besoin du développement du système d'assurance de la qualité. Comme le montre sa prise de position, Swiss UMEF est conscient des failles indiquées par le groupe d'expert-e-s et s'est déjà engagé à travailler dans le but de les éliminer.

Bien qu'evalag estime que l'analyse, la conclusion et la recommandation pour l'accréditation présentent une base solide pour la proposition concernant l'accréditation, l'agence formule les amendements suivants:

Les conditions 1, 2, 5, 8 et 9 ciblent le développement des processus décisionnels existants concernant l'assurance de la qualité envers un système dans le sens d'un préalable essentiel pour une stratégie, donc à l'égard des standards 1.1, 1.2, 1.4, 2.2, 2.4 et 5.1: Le standard 1.1 exige la définition de la stratégie sur l'assurance de la qualité et l'avancement d'une «culture de qualité». A Swiss UMEF, les éléments essentiels et le début d'un développement vers une culture de qualité sont présents. Néanmoins, il manque un système cohérent. Le standard 1.2 exige une incorporation du système d'assurance de la qualité dans la gouvernance et le pilotage de l'école.

A Swiss UMEF, les processus individuels pour soutenir la réalisation du mandat existent, mais ne font pas partie d'un système. Le standard 1.4 exige que «l'institution analyse périodiquement la pertinence de son système d'assurance de la qualité.»

Concernant Swiss UMEF, les processus eux-mêmes sont révisés jusqu'à un certain point, mais cette révision n'est pas conduite avec une perspective systémique. Standard 2.2 demande une contribution du système de qualité au processus de prise de décision, pendant que le standard 2.4 exige de prendre «en compte un développement économiquement, socialement et écologiquement durable dans l'accomplissement de ses tâches». En outre, il demande la définition des objectifs dans ce domaine et leur mise en œuvre. Afin de souligner le rapport entre les conditions proposées par le groupe d'expert-e-s, evalag propose de les résumer dans la façon suivante (références aux standards indiqués en parenthèses):

Swiss UMEF doit développer une stratégie en matière d'assurance de la qualité avec des objectifs qualité (standards 1.1 et 5.1). Ceux-ci contiennent des éléments essentiels d'un

système d'assurance de la qualité et relie à la stratégie ainsi qu'aux buts stratégiques de l'école (standards 1.2 et 5.1). Les objectifs qualité à définir par l'école doivent inclure l'aspect de la durabilité (sustainability) (standards 1.2 et 2.4). En outre, elle définit des indicateurs pour le succès (standard 1.2), en déduit des mesures appropriées pour la révision et assure la mise en œuvre systématique (standard 1.4). La collecte de données, les sondages et les analyses qui sont pratiqués actuellement doivent être alignés avec les futurs objectifs qualité (standard 2.2).

Les conditions 6 et 7 s'adressent aux standards 2.1 et 2.3 dans le sens que la transparence et des critères nets pourraient soutenir le processus de prise de décision ainsi que le droit de participation approprié et la possibilité pour les représentants de fonctionner indépendamment.

La condition 10 fait référence au standard 3.4 qui demande «des critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiants et de délivrance des diplômes (...). Les critères sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante». Les exigences légales au niveau du canton doivent être respectées, même si celles-ci prendront effet qu'après l'achèvement de la procédure d'accréditation.

La condition 11 se reporte à l'exigence du standard 4.1, notamment : «La provenance, l'affectation et les conditions du financement sont transparentes.»

evalag suit l'estimation des expert-e-s que Swiss UMEF peut éliminer les failles en 12 mois.»

Par son courrier daté du 28 juillet 2022, evalag a adressé au Conseil d'accréditation le rapport et la proposition d'accréditation des experts, la prise de position de Swiss UMEF, ainsi que sa propre proposition d'accréditation.

Lors de la séance du Conseil d'accréditation du 23 septembre 2022, la représentante d'evalag a informé oralement le Conseil d'accréditation que l'institution (anciennement «SWISS UMEF UNIVERSITY») a désormais modifié sa raison sociale et adopté le nom de «Swiss UMEF». Le registre du commerce mentionne «Swiss UMEF SA» comme raison sociale à partir du 29 août 2022.

Lors de la séance du 23 septembre 2022, le Conseil d'accréditation a pris la décision suivante:

1. Le Conseil d'accréditation décide de renvoyer la proposition d'accréditation à l'agence evalag.
2. Le Conseil d'accréditation demande à evalag d'informer Swiss UMEF des éléments suivants:
  - 2.1 Le Conseil d'accréditation a l'intention de reprendre les conditions comme proposées par le groupe d'experts (à la place de la condition 1 proposée par l'agence et réunissant les conditions mentionnées précédemment).
  - 2.2 Le Conseil d'accréditation a l'intention d'ajouter deux nouvelles conditions relatives aux standards 3.1 et 5.1:

- 2.2.1 Pour le standard 3.1: Swiss UMEF doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie transparente de développement et de financement des activités de recherche, avec des indicateurs permettant d'en mesurer le succès.
  - 2.2.2 Pour le standard 5.1: Une fois élaborée, la stratégie d'assurance qualité de Swiss UMEF sera clairement communiquée, de même que ses processus et résultats.
- 2.3 Le Conseil d'accréditation a l'intention de modifier les modalités pour la vérification de l'accomplissement des conditions de la manière suivante:
- 2.3.1 Swiss UMEF doit livrer au Conseil d'accréditation un rapport sur la réalisation des conditions dans un délai de 24 mois suivant la décision d'accréditation du Conseil d'accréditation.
  - 2.3.2 La vérification de la réalisation des conditions est effectuée dans le cadre d'une visite sur place d'une durée d'un jour et effectuée par deux experts.
3. Le Conseil d'accréditation demande à evalag d'inviter Swiss UMEF à prendre position par rapport aux intentions du Conseil d'accréditation mentionnées précédemment et de lui transmettre cette prise de position.
  4. Le Conseil demande à evalag de préparer, puis de lui adresser une proposition d'accréditation révisée incluant une section B complètement réécrite en français. En particulier, les conditions doivent être rédigées en français et dans une qualité parfaite.
  5. Le Conseil d'accréditation garantit que la proposition d'accréditation d'evalag pourra être traitée lors de la séance du 16 décembre 2022 à la condition que celle-ci soit déposée conformément aux modalités prévues précédemment d'ici au 1<sup>er</sup> décembre 2022.

Le Conseil d'accréditation a pris cette décision en raison des considérants suivants:

«Le Conseil suisse d'accréditation relève tout d'abord que s'il convient que le rapport des experts soit rédigé en anglais, la langue officielle de la procédure est le français (document B, sous 3.1). Cela signifie que l'agence doit mettre à disposition du CSA une proposition d'accréditation en français et donc facile à intégrer dans la future décision. A ce propos, evalag a élaboré deux documents relatifs à sa proposition d'accréditation: un en anglais et l'autre partiellement en anglais et en français. Au-delà du fait que l'un des textes est seulement partiellement traduit en français, la partie de texte rédigé en français est de moindre qualité et ne traduit pas avec précision la version anglaise. Parfois, le texte est pratiquement incompréhensible. Par exemple: le texte de la condition 9 en français (p. 9) ne correspond pas au texte en anglais de la version rédigée par les experts (p. 9 du texte anglais). Le texte de la proposition d'accréditation – élément important de la procédure – dit notamment: «evalag vérifie (sic) que Swiss UMEF satisfait aux exigences de l'accréditation institutionnelle selon l'art. 30 LEHE dans le (sic) catégorie "Haute Ecole spécialisée (HES)"» alors que le texte anglais ne recourt pas au terme «vérifie» mais «établit» («states») et donne la précision que Swiss UMEF devrait être accrédité comme



institut de niveau HES «university of applied science institute». En outre, et de manière toute aussi importante, de nombreuses conditions en français n'ont pas la même signification que celle en anglais (par exemple, «must» est traduit de manière erronée par «devrait» dans la condition 1). Des formulations ne sont pas compréhensibles («des critères transparents doivent être assignés (sic)» dans la condition 3), ou sont rédigées dans un style désarçonnant (par exemple, dans la condition 7 «les investissements de l'extérieur sont relevés (sic)...»). Pour résumer, evalag n'a pas rempli son obligation de soumettre au CSA une proposition rédigée (dans une qualité acceptable) en français, la langue officielle de la procédure. Pour cette seule raison, le dossier doit être retourné à l'agence. Ce n'est en effet pas la responsabilité du Conseil d'accréditation de réécrire complètement la proposition d'accréditation et les textes des conditions.

Par ailleurs, le Conseil d'accréditation relève les éléments suivants:

Concernant le standard 1.1, l'évaluation «partiellement atteint» est généreuse, étant donné que le rapport d'experts indique qu'«il n'y a pas de stratégie d'assurance qualité clairement formulée qui aille au-delà des mesures individuelles d'assurance qualité». Cependant, le Conseil d'accréditation a déjà été confronté à des situations comparables, où l'absence d'une véritable stratégie d'assurance qualité a été considérée comme un défaut corrigible. Par souci de cohérence, le Conseil d'accréditation accepte cette partie de la proposition. Par ailleurs, le Conseil d'accréditation note que la condition proposée par le groupe d'experts, portant spécifiquement sur le standard 1.1, est meilleure que la condition 1 proposée par evalag. En effet, la condition proposée par evalag, suite à la prise de position de Swiss UMEF, et regroupant des conditions liées à six standards, sera compliquée à mettre en œuvre et à en vérifier l'accomplissement. De fait, une condition portant sur une grande quantité d'aspects risque d'être difficile à être évaluée si certains aspects sont bien accomplis et d'autres non. Le Conseil d'accréditation demande donc que cette condition porte clairement sur le standard 1.1.

A la suite de cela, le Conseil d'accréditation demande également une condition spécifique se rapportant au standard 1.2.

Il en est de même pour le standard 1.4. En effet, la condition 5 proposée dans le rapport des experts est particulièrement pertinente en comparaison avec la condition 1 proposée par evalag portant également sur ce standard mais en perdant le caractère spécifique en lien avec le libellé du standard 1.4.

Concernant le standard 2.2, la condition 8 proposée par les experts a été reprise textuellement en tant que dernière phrase de la condition générale 1 d'evalag. Cette façon de faire ne présente aucun avantage, car – lors de la vérification finale du respect du standard – un examen spécifique des questions relatives à la collecte des données sera de toute façon nécessaire. Il est donc préférable de conserver une condition spécifique pour le standard 2.2.

Le même constat s'applique concernant le standard 2.4: aussi pour ce standard, il est mieux de conserver la condition proposée par les experts.

Concernant le standard 3.1, l'échelon «largement atteint» ne correspond manifestement pas à l'analyse des experts. Selon le rapport, «la pratique de la recherche est faible», la perspective de développer la recherche repose «essentiellement sur des déclarations d'intention», et les décisions relatives au financement des projets de recherche ne sont pas fondées sur des «critères généraux et transparents» connus (Section C – Expert report p. 23). Il est donc justifié de rétrograder l'évaluation du standard 3.1 en «partiellement atteint», et d'introduire une nouvelle condition. Celle-ci pourrait être formulée ainsi: «Swiss UMEF doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie transparente de développement et de financement des activités de recherche, avec des indicateurs permettant d'en mesurer le succès.»

Concernant le standard 3.4, la condition 10 formulée par les experts (reprise sous le numéro 6 dans la proposition d'evalag) est pertinente et justifiée. Cependant, l'analyse du standard et la formulation de la condition nécessitent de changer l'évaluation du standard de «largement atteint» à «partiellement atteint».

Concernant le standard 5.1, le Conseil d'accréditation relève que le groupe d'experts estime que ce standard est «partiellement atteint» en raison de l'absence d'un concept de qualité élaboré avec des objectifs et des indicateurs définis. Le groupe d'experts affirme que les conditions 1 et 2 «sont pertinentes pour le respect de ce standard». Cela est exact. Toutefois, les conditions 1 et 2 ne comprennent pas d'éléments relatifs à la communication. D'où la nécessité d'ajouter une nouvelle condition dont le libellé pourrait être le suivant: «Une fois élaborée, la stratégie d'assurance qualité de Swiss UMEF sera clairement communiquée, de même que ses processus et résultats.»

Le Conseil d'accréditation a également l'intention de reconsidérer la proposition d'evalag au sujet des modalités de vérification de l'accomplissement des conditions. D'une part, il évalue la proposition de l'agence d'octroyer un délai de 12 mois à Swiss UMEF pour déposer auprès du Conseil d'accréditation le dossier relatif à l'accomplissement des conditions comme peu réaliste, compte tenu de la quantité et de la qualité des conditions. Par conséquent, il propose de prolonger ce délai à 24 mois. D'autre part, le Conseil d'accréditation estime que – vu la nature des conditions – une visite sur place d'une durée d'un jour et réalisée par deux experts est plus pertinente pour vérifier l'accomplissement des conditions qu'un simple examen sur dossier.

Dans sa décision d'admission du 23 avril 2021, le Conseil d'accréditation constatait que Swiss UMEF n'avait élevé aucune objection contre les considérants adoptés par le Conseil d'accréditation le 18 décembre 2020, notamment concernant la modification de la demande d'admission en qu'institut de niveau HES. Par conséquent, evalag doit déposer une proposition d'accréditation en tant qu'institut de niveau HES, et non en tant que HES.

Dans la même décision, le Conseil d'accréditation constatait que l'institution alors encore dénommée «SWISS UMEF UNIVERSITY» était prête à changer son nom en «Swiss UMEF». Cela devait permettre à l'institution de répondre à l'article 29 LEHE relatif au droit à l'appellation. Suite à l'information communiquée par la représentante d'evalag lors de la séance du 23 septembre 2022, le Conseil d'accréditation relève que s'il s'agit d'une avancée positive. Toutefois, l'institution doit encore modifier son nom pour l'ensemble de

ses canaux de communication et de promotion. Cela concerne notamment son site Web qui mentionne encore «SWISS UMEF UNIVERSITY». La mention du terme «UNIVERSITY» peut induire en erreur le public et notamment les candidats à des études auprès de l'institution. Le Conseil d'accréditation rend attentive Swiss UMEF qu'elle devra s'assurer de respecter pleinement le droit à l'appellation d'ici au 31 décembre 2022.

Enfin, le Conseil d'accréditation rappelle à evalag la teneur de l'article 14 alinéa 2 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE qui précise que «[la] haute école ou l'autre institution du domaine des hautes écoles prend position sur le rapport des experts et sur la proposition d'accréditation de l'agence d'accréditation.» Il semble que dans le cadre de la présente procédure, Swiss UMEF ne se soit prononcé uniquement au sujet du rapport du groupe d'experts.»

## II. Considérants

### 1. *Prise de position de Swiss UMEF*

Swiss UMEF a pris connaissance de la décision du Conseil d'accréditation, datée du 23 septembre 2022 et envoyée le 11 octobre 2022. Dans sa prise de position, datée du 15 novembre 2022, l'institution indique notamment comprendre et accepter le projet du Conseil d'accréditation d'ajouter deux conditions supplémentaires. Plus largement, la haute école exprime son accord pour l'ensemble des points relevés dans la décision du 23 septembre 2022. Par ailleurs, l'institution souligne avoir avancé dans son entreprise d'adaptation de sa raison sociale (cela notamment pour le registre du commerce, mais aussi sa présence sur Internet). Enfin, Swiss UMEF exprime sa gratitude envers evalag pour l'accompagnement durant toute la procédure.

### 2. *Proposition d'accréditation d'evalag*

evalag indique dans sa proposition d'accréditation du 29 novembre 2022:

«Sur la base de l'article 4 al. 1 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE du 28 mai 2015, Swiss UMEF a été admise à la procédure d'accréditation institutionnelle. evalag établit que Swiss UMEF satisfait aux conditions d'institution prévues par l'article 30 LEHE pour une accréditation institutionnelle en tant qu'institut de niveau HES. Sur la base du rapport d'auto-évaluation de Swiss UMEF, de l'analyse et la recommandation pour l'accréditation du rapport des expert-e-s ainsi que de la prise de position de Swiss UMEF, evalag préconise d'accréditer Swiss UMEF en tant qu'institut de niveau HES à onze conditions:

Condition 1 relative au standard 1.1:

Swiss UMEF doit élaborer une stratégie d'assurance de la qualité assortie d'objectifs de contenu qui soient conformes à la stratégie globale ainsi qu'aux objectifs stratégiques de l'école. Cette stratégie doit définir des indicateurs, en déduire des mécanismes d'évaluation adaptés et garantir leur mise en œuvre systématique.

Condition 2 relative au standard 1.2:

Swiss UMEF doit définir des objectifs de contenu ainsi que des indicateurs de réussite susceptibles d'être utilisés dans les processus existants.

Condition 3 relative au standard 1.3:

Swiss UMEF doit attribuer des responsabilités claires (distinctes de celles des autres organes de l'école) au Comité chargé de l'assurance de la qualité, et les décrire.

Condition 4 relative au standard 1.3:

Des critères transparents doivent être définis pour les membres externes du Comité chargé de l'assurance de la qualité.

Condition 5 relative au standard 1.4:

Swiss UMEF doit comparer ses analyses périodiques et les indicateurs qu'elles utilisent aux objectifs qualité spécifiques qui doivent encore être décrits de façon plus détaillée.

Condition 6 relative aux standards 2.1, 2.3:

La démarcation entre les organes de l'institution doit être claire en ce qui concerne leurs missions concrètes et leurs pouvoirs décisionnels. Compte tenu de la taille de Swiss UMEF, il est recommandé de réduire le nombre d'unités organisationnelles en fonction de la répartition du travail.

Condition 7 relative aux standards 2.1, 2.3:

Des critères transparents et clairs doivent être définis et décrits pour les membres externes du Conseil de Direction ainsi que pour les « représentant-e-s du secteur économique » et les conseiller-ère-s stratégiques.

Condition 8 relative au standard 2.2:

Les collectes de données, les enquêtes et les analyses existantes doivent être alignées sur les objectifs qualité futurs.

Condition 9 relative au standard 2.4:

Les objectifs qualité à définir pour Swiss UMEF doivent intégrer la dimension de la durabilité.

Condition 10 relative au standard 3.4:

Les règlements des études doivent être actualisés et intégralement adaptés aux exigences légales. Ils doivent contenir toutes les informations nécessaires, notamment celles relatives à la reconnaissance des niveaux d'études.

Condition 11 relative au standard 4.1:

Swiss UMEF doit soumettre une planification budgétaire actualisée faisant ressortir les recettes et les dépenses. Les investissements provenant de l'extérieur doivent être plus transparents.

evalag estime qu'un délai de 12 mois est raisonnable pour remplir les conditions ; l'évaluation doit avoir lieu sur dossier et faire intervenir deux membres du groupe d'expert-e-s.

Il est fortement recommandé à Swiss UMEF de tenir également compte des nombreuses recommandations additionnelles formulées par les expert-e-s, celles-ci n'étant toutefois pas contraignantes.»

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

Le Conseil d'accréditation considère que la proposition d'accréditation retravaillée par evalag correspond largement à ses attentes et se rallie à l'essentiel de la proposition de l'agence. Le Conseil décide seulement l'adaptation stylistique de certaines conditions, sans que leur nature en soit affectée.

Comme envisagé dans le cadre de sa première décision et suite à la prise de position de Swiss UMEF, le Conseil décide l'ajout de deux conditions. La première (condition 12) – libellée «Swiss UMEF doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie transparente de développement et de financement des activités de recherche, avec des indicateurs permettant d'en mesurer le succès.» – s'applique au standard de qualité 3.1. La seconde (condition 13) – libellée «Swiss UMEF doit clairement communiquer sa stratégie d'assurance qualité de même que ses processus et résultats.» – s'applique au standard 5.1. Toutes deux ont été comprises et acceptées par Swiss UMEF. En outre, dans sa décision du 23 septembre 2022, le Conseil exprimait sa volonté de modifier les modalités de vérification de l'accomplissement des conditions proposées par l'agence. Ce projet de modification était motivé par la quantité et la qualité des conditions. Ainsi, le Conseil d'accréditation a prévu d'une part d'étendre le délai prévu pour l'accomplissement de douze à vingt-quatre mois. D'autre part, le Conseil d'accréditation a prévu de mener la vérification de la réalisation des conditions dans le cadre d'une visite sur place d'une durée d'un jour et effectuée par deux experts. Swiss UMEF a également eu l'occasion de s'exprimer par rapport à ces modalités de vérification de l'accomplissement des conditions et a manifesté son accord.

## **IV. Décision**

Vu ce qui précède, le Conseil suisse d'accréditation décide:

1. Swiss UMEF est accrédité en tant qu'institut de niveau HES sous réserve des treize conditions suivantes:
  - 1.1 Swiss UMEF doit élaborer une stratégie d'assurance de la qualité assortie d'objectifs de contenu qui soient conformes à la stratégie globale ainsi qu'aux objectifs stratégiques de l'école. Cette stratégie doit définir des indicateurs, en déduire des mécanismes d'évaluation adaptés et garantir leur mise en œuvre systématique.
  - 1.2 Swiss UMEF doit définir des objectifs de contenu ainsi que des indicateurs de réussite susceptibles d'être utilisés dans les processus existants.
  - 1.3 Swiss UMEF doit attribuer des responsabilités claires (distinctes de celles des autres organes de l'école) au comité chargé de l'assurance de la qualité, et les décrire.
  - 1.4 Swiss UMEF doit définir des critères transparents pour les membres externes du comité chargé de l'assurance de la qualité.
  - 1.5 Swiss UMEF doit comparer ses analyses périodiques et leurs indicateurs aux objectifs qualité spécifiques qui doivent encore être décrits de façon plus détaillée.

- 1.6 Swiss UMEF doit clarifier la démarcation entre les organes de l'institution en ce qui concerne leurs missions concrètes et leurs pouvoirs décisionnels.
- 1.7 Swiss UMEF doit définir et décrire des critères transparents et clairs pour les membres externes du Conseil de Direction, ainsi que pour les «représentant-e-s du secteur économique» et les conseiller-ère-s stratégiques.
- 1.8 Swiss UMEF doit aligner les collectes de données, les enquêtes et les analyses existantes sur les objectifs qualité futurs.
- 1.9 Swiss UMEF doit intégrer la dimension de la durabilité à ses objectifs qualité à définir.
- 1.10 Swiss UMEF doit actualiser ses règlements des études et les adapter intégralement aux exigences légales. Ils doivent contenir toutes les informations nécessaires, notamment celles relatives à la reconnaissance des niveaux d'études.
- 1.11 Swiss UMEF doit soumettre une planification budgétaire actualisée faisant ressortir les recettes et les dépenses. Les investissements provenant de l'extérieur doivent être plus transparents.
- 1.12 Swiss UMEF doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie transparente de développement et de financement des activités de recherche, avec des indicateurs permettant d'en mesurer le succès.
- 1.13 Swiss UMEF doit clairement communiquer sa stratégie d'assurance qualité de même que ses processus et résultats.
2. Swiss UMEF doit livrer au Conseil d'accréditation un rapport sur la réalisation des conditions dans un délai de 24 mois suivant la décision d'accréditation du Conseil d'accréditation, soit d'ici au 15 décembre 2024.
3. La vérification de la réalisation des conditions est effectuée dans le cadre d'une visite sur place d'une durée d'un jour et est effectuée par deux experts.
4. L'accréditation est valable pendant sept ans à compter de la date de cette décision d'accréditation, soit jusqu'au 15 décembre 2029.
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 Swiss UMEF.

7. Swiss UMEF obtient le droit d'utiliser le sceau «Institution accréditée selon la LEHE pour 2022 – 2029».

Berne, le 16 décembre 2022

Pour le Conseil suisse d'accréditation



Pr Dr Jean-Marc Rapp, Président

### **Voie de recours**

La présente décision peut faire l'objet d'un recours, dans les trente jours à compter de sa notification, auprès du Tribunal administratif fédéral, case postale, 9023 Saint-Gall.

## **Section B**

Accréditation selon la LEHE et proposition de l'agence  
d'accréditation

28 juillet 2022, mis à jour le 29 novembre 2022



## Table des matières

1.	Cadre légal .....	2
2.	Objectif et objet de l'accréditation institutionnelle.....	2
3.	Procédure.....	2
3.1	Entrée en matière.....	2
3.2	Calendrier.....	3
3.3	Groupe d'expert-e-s .....	4
3.4	Rapport d'auto-évaluation .....	4
3.5	Visite préliminaire et visite sur place .....	5
3.6	Rapport d'expert-e-s .....	6
3.7	Prise de position de Swiss UMEF .....	6
3.8	Proposition d'accréditation d'evalag.....	6
3.9	Révision de la proposition d'accréditation d'evalag .....	6
4.	Proposition d'accréditation d'evalag.....	6
4.1	Contexte.....	7
4.2	Considérants .....	7
4.3	Proposition .....	13

# 1. Cadre légal

Selon la Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE) du 30 septembre 2011 (état au 1<sup>er</sup> mars 2021), l'accréditation institutionnelle est une condition pour le droit, pour toutes les hautes écoles (HE) et les autres institutions – publiques et privées – du domaine des hautes écoles, à l'appellation d'« université », de « haute école spécialisée » ou de « haute école pédagogique », y compris dans ses formes composées ou dérivées, telles que « institut universitaire » ou « institut de niveau haute école spécialisée » selon l'article 29 LEHE) et à l'octroi de contributions fédérales selon l'article 45 LEHE.

L'ordonnance d'accréditation LEHE du 28 mai 2015 (état au 1<sup>er</sup> janvier 2022) concrétise l'article 30 LEHE relatif aux conditions d'accréditation institutionnelle ; elle précise les règles de procédure et les standards de qualité.

## 2. Objectif et objet de l'accréditation institutionnelle

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 essentiellement sur le système d'assurance de la qualité des hautes écoles, qui permet de garantir la qualité de l'enseignement, de la recherche et des 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'évaluer 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, en fonction de 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 ou à une autre institution du domaine des hautes écoles de faire le point régulièrement sur le développement et la cohérence des différents éléments mis en place.

## 3. Procédure

### 3.1 Entrée en matière

Les paragraphes 1 et 2 de l'article 4 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE précise les conditions d'admission à la procédure d'accréditation et prévoit une décision d'entrée en matière du Conseil suisse d'accréditation (CSA).

La Swiss UMEF University (Swiss UMEF) a déposé en date du 26 octobre 2020 une demande d'accréditation institutionnelle en tant que haute école spécialisée. En vertu de l'article 4 paragraphe 1 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE, la demande a été transmise à l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance de la qualité (AAQ) le 28 octobre 2020 pour examen. Dans son rapport en date du 13 novembre 2020, l'AAQ a demandé au CSA d'approuver la demande d'accréditation. Lors de sa séance du

18 décembre 2020, le CSA a imparti à Swiss UMEF un délai supplémentaire pour clarifier les points soulevés lors de l'examen officiel réalisé par l'AAQ. Swiss UMEF a répondu dans le délai imparti et a modifié sa demande d'admission en tant qu'institut de niveau HES.

Le 26 mars 2021, le CSA a décidé d'accepter la demande d'admission à l'accréditation institutionnelle de Swiss UMEF en tant qu'institut de niveau haute école spécialisée (HES), en vertu de l'art. 4 par. 1 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE.

Swiss UMEF a chargé l'agence d'accréditation du Bade-Wurtemberg (**evalag**) d'effectuer la procédure. En vertu de l'art. 9, par. 7 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE, Swiss UMEF a choisi le français comme langue de procédure. Le rapport d'auto-évaluation et le rapport des expert-e-s ont été rédigés en anglais.

## 3.2 Calendrier

**evalag** et Swiss UMEF ont défini ensemble le calendrier suivant :

26 mars 2021	Décision d'admission du CSA.
15 juin 2021	Ouverture de la procédure.
5 février 2022	Présentation du rapport d'auto-évaluation.
17 mars 2022	Visite préliminaire (en téléprésence).
11-12 avril 2022	Visite sur place (de façon hybride : trois expert-e-s sur place, deux expert-e-s en téléprésence).
17 juin 2022	Rapport provisoire.
6 juillet 2022	Prise de position de Swiss UMEF.
28 juillet 2022	Rapport final et proposition d'accréditation adressés par <b>evalag</b> au CSA pour examen lors de sa séance du 23 septembre 2022.
23 septembre 2022	Décision du CSA de renvoyer la proposition d'accréditation à <b>evalag</b> .

Calendrier adapté suite à l'avis du CSA :

11 octobre 2022	Notification, par le CSA, de la possibilité de présenter de nouveau la demande révisée en vue de son réexamen par le CSA lors de sa séance du 16 décembre 2022. Demande à Swiss UMEF de commenter la décision et les conditions additionnelles formulées par le CSA.
15 novembre 2022	Prise de position de Swiss UMEF concernant la décision.
25 novembre 2022	Présentation par <b>evalag</b> de la proposition d'accréditation révisée à Swiss UMEF. Validation de la proposition d'accréditation par Swiss UMEF.

29 novembre 2022

Rapport final et présentation par **evalag** de la proposition d'accréditation révisée au CSA.

### 3.3 Groupe d'expert-e-s

Afin de choisir les expert-e-s, **evalag** a défini un profil et effectué une première sélection d'éventuel-le-s pair-e-s qui a été envoyée au CSA le 17 janvier 2022. **Evalag** a ensuite constitué le groupe composé des personnes suivantes :

Prof. (FH) Dr. Dipl. Psych. Tanja Eiselen	Rectrice, FH Vorarlberg – University of Applied Sciences, Dornbirn/Autriche
Prof. Dr. Louisa Klemmer	Vice-rectrice chargée des études, de l'enseignement et de l'internationalisation, Harz Hochschule für angewandte Wissenschaften, Wernigerode/Allemagne
Prof. Dr. Bianka Lichtenberger	Directrice de la gestion de la qualité et professeure de développement organisationnel et gestion du personnel, Haute école spécialisée des Grisons – FHGR/Suisse
Micha Neumair	Étudiant en Master en Business Administration (temps partiel), Haute école des sciences appliquées de Zurich – ZHAW, Winterthour/Suisse
Prof. Dr. Victor Randall	Professeur de finance et de gestion financière et Directeur de programme universitaire « BA gestion financière », Hochschule Coburg, Coburg/Allemagne

Le profil spécifique de Swiss UMEF a été pris en compte lors de la composition du groupe d'expert-e-s : étant donné que tou-te-s les expert-e-s viennent d'instituts de niveau haute école spécialisée et que trois des quatre professeur-e-s (Prof. Klemmer, Prof. Lichtenberger, Prof. Randall) ainsi que l'étudiant ont par ailleurs plusieurs années d'expérience professionnelle hors milieu universitaire, il a été possible de se passer d'un-e autre représentant-e de l'industrie ou de l'économie.

Le groupe d'expert-e-s a décidé de s'occuper ensemble du processus, sans désigner de président-e, et de répartir entre eux-elles l'organisation des différents entretiens menés lors de la visite sur place.

### 3.4 Rapport d'auto-évaluation

Le 5 février 2022, Swiss UMEF a remis le rapport d'auto-évaluation à **evalag**, dans les délais impartis.

Comme indiqué au début du rapport, toutes les parties concernées de Swiss UMEF, à savoir le Conseil d'administration, le Conseil académique et de recherche universitaire, le Comité chargé de l'assurance de la qualité, le corps professoral, les étudiant-e-s, les ancien-ne-s élèves et le personnel, ont participé à l'élaboration du rapport. On a

considéré que le processus en soi revêtait une importance stratégique pour l'institution et qu'il contribuait au développement de Swiss UMEF. La direction a été assurée par un comité de pilotage mis en place par le Conseil d'administration, composé du président, du directeur général, du responsable de l'AQ, du directeur académique et de la recherche universitaire, d'un-e représentant-e du corps professoral, d'un-e représentant-e des étudiant-e-s et d'un-e expert-e externe. Selon ses propres informations, Swiss UMEF a, dès le début, impliqué activement les étudiant-e-s dans le processus.

Des réunions ont été organisées régulièrement tout au long du processus préparatoire afin de discuter de l'ensemble des aspects et standards devant être abordés dans le cadre de la procédure d'accréditation.

Le rapport d'auto-évaluation comporte une description de Swiss UMEF et de ses origines, une description succincte du processus d'auto-évaluation, un aperçu du système d'assurance de la qualité ainsi que l'analyse de la conformité aux standards de qualité conditionnant l'accréditation institutionnelle.

### 3.5 Visite préliminaire et visite sur place

La visite préliminaire du groupe d'expert-e-s a eu lieu en téléprésence le 17 mars 2022.<sup>1</sup> Les spécificités du système d'accréditation suisse ont été précisées. Les expert-e-s ont analysé le rapport d'auto-évaluation présenté par Swiss UMEF et identifié les points à examiner lors de la visite sur place. Dans ce contexte, les membres du groupe d'expert-e-s se sont organisé-e-s de telle sorte que chacun-e d'eux-elles s'est chargé-e de préparer les différents entretiens menés lors de la visite.

Une discussion avec des représentant-e-s de Swiss UMEF a permis de répondre aux premières interrogations concernant le rapport d'auto-évaluation et de remettre à la haute école une liste de documents à fournir ultérieurement.

La visite d'évaluation principale s'est déroulée sur deux jours, les 11 et 12 avril 2022. En raison de la pandémie de Covid-19, seul-e-s trois membres du groupe d'expert-e-s étaient présent-e-s lors la visite sur place, les autres expert-e-s y participant en téléprésence.<sup>2</sup> Un représentant d'**evalag** participait à la visite. Au cours de neuf réunions, le groupe d'expert-e-s a rencontré le président, le directeur général, le responsable de l'AQ, le directeur académique et de la recherche, plusieurs membres du Conseil de Direction, des membres représentatif-ve-s du corps professoral ainsi que du personnel universitaire et non universitaire, ainsi que des étudiant-e-s et des ancien-ne-s élèves. Les expert-e-s présent-e-s sur place ont eu l'opportunité de visiter les installations.

La visite du site s'est achevée par un débriefing avec le président, le directeur général, le responsable de l'assurance de la qualité et le directeur académique et de la recherche.

---

<sup>1</sup> Pour ce faire, on a utilisé la plateforme ZOOM sur la base d'un contrat conclu entre evalag et ZOOM relatif au traitement des données afin de garantir que les conférences ont lieu dans le respect de la Loi européenne sur la protection des données. Seules les personnes autorisées ont eu accès aux réunions en visioconférence dont les discussions n'ont pas été enregistrées.

<sup>2</sup> **evalag** a déjà eu recours avec succès à cette forme hybride de visites de sites dans le cadre de plusieurs autres procédures internationales. Cette façon de procéder a permis de mener à bien la visite sur place et toutes les discussions prévues.

### 3.6 Rapport d'expert-e-s

Le 17 juin 2022, le rapport du groupe d'expert-e-s a été présenté à Swiss UMEF afin de recueillir ses commentaires.

### 3.7 Prise de position de Swiss UMEF

Le 6 juillet 2022, Swiss UMEF a communiqué sa prise de position à **evalag**, dans les délais impartis. Dans sa prise de position, Swiss UMEF remercie les expert-e-s pour leur précieuse contribution ainsi que les responsables de projet pour la qualité de leur encadrement et la façon dont ils-elles ont exécuté la procédure. Swiss UMEF est disposée à répondre aux conditions d'admission dans le délai imparti et souligne qu'elle a d'ores et déjà identifié plusieurs points qu'elle a intégrés à son plan d'action.

### 3.8 Proposition d'accréditation d'evalag

Le 28 juillet 2022, **evalag** a présenté au CSA la proposition d'accréditation en vue de son examen lors de sa séance du 23 septembre 2022.

Lors de cette séance, le CSA a décidé de renvoyer à **evalag** la proposition d'accréditation accompagnée de quelques remarques, priant l'agence d'accréditation de réviser la demande en vue de son réexamen lors de la prochaine séance prévue pour le 16 décembre 2022.

### 3.9 Révision de la proposition d'accréditation d'evalag

Le 25 octobre 2022, **evalag** a discuté avec la direction de Swiss UMEF des remarques formulées par le CSA. Swiss UMEF a envoyé sa prise de position à **evalag** le 15 novembre 2022. **evalag** a révisé la proposition, discuté de la nouvelle proposition avec Swiss UMEF le 25 novembre, avant de la soumettre de nouveau au CSA le 29 novembre.

## 4. Proposition d'accréditation d'evalag

La procédure d'accréditation institutionnelle est conçue comme une « évaluation par les pair-e-s ». Chaque rapport d'un groupe d'expert-e-s est donc un instantané d'une institution donnée ; en conséquence, les rapports des groupes d'expert-e-s ne permettent pas de faire des comparaisons entre les hautes écoles. D'autre part, les propositions d'accréditation doivent être cohérentes : les mêmes résultats doivent conduire aux mêmes propositions.

Dans sa proposition, **evalag** examine la question de savoir si le raisonnement du groupe d'expert-e-s est cohérent (basé sur les standards et des preuves) et s'assure de la cohérence avec les procédures précédentes.

## 4.1 Contexte

« Swiss UMEF University (Swiss UMEF) a été fondée à Genève en 1984 sous le nom d' « Institut Supérieur de Gestion et Communication (ISGC) », dans le but de former des managers capables d'évoluer dans un environnement professionnel complexe grâce à leurs compétences de leadership de haut niveau.

En 2013, le nom de l'institut a changé en « Swiss UMEF University », UMEF étant l'acronyme de *University of Management, Economics and Finance*. » (Rapport d'expert-e-s, p. 2)

Swiss UMEF est spécialisée dans l'économie d'entreprise et les relations internationales, proposant des programmes de Bachelor, de Master et de formation continue autour des thématiques suivantes :

- Bachelor en Science de Gestion (BBA) avec quatre spécialisations :
  - Finance
  - Comptabilité
  - Commerce international
  - Marketing et communication
- Bachelor en gestion du tourisme et de l'hôtellerie
- Master en Science de Gestion (MBA) avec six spécialisations :
  - Gestion des ressources humaines – GRH
  - Marketing et communication
  - Leadership
  - Administration publique
  - Finance internationaleS et économie
  - Banque internationale
- Master exécutif en finance de marché et trading
- Bachelor en relations internationales
- Master en relations internationales
- Master exécutif en relations internationales et politiqueS globales

En 2022, 48 personnes au total font partie du personnel universitaire de Swiss UMEF. 8 travaillent à temps plein, 24 sont des membres titulaires du corps professoral et 16 des professeur-e-s invité-e-s. Pendant la même période, 89 étudiant-e-s étaient inscrit-e-s à des programmes de Swiss UMEF.

Swiss UMEF est essentiellement spécialisée dans les sciences appliquées. Lors de sa demande d'admission à l'accréditation institutionnelle, la direction a annoncé qu'elle changerait de dénomination, de « Swiss UMEF University » en « Swiss UMEF ».

## 4.2 Considérants

*Recommandations pour l'accréditation formulées par le groupe d'expert-e-s*

« Dans son appréciation globale (Rapport des expert-e-s, p. 34 de la version anglaise), le groupe d'expert-e-s souligne la présence d'une ambiance d'apprentissage manifestement de bonne qualité à Swiss UMEF : l'apprentissage est organisé dans des petits groupes en présence de personnel international et de professeur-e-s de grande expertise. Les expert-e-s apprécient que des professeur-e-s soient invité-e-s, ce qui

permet d'enrichir les programmes grâce à leur savoir-faire spécifique. Le groupe d'expert-e-s reconnaît également les circuits courts de communication interne.

Plusieurs analyses SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threat analyses) dont les résultats sont documentés dans le rapport d'auto-évaluation de l'école témoignent de la capacité de réflexion de Swiss UMEF et de la motivation de l'institut pour s'améliorer de façon continue. Cette impression a été consolidée lors de la visite sur place en dialogue avec le management, les étudiant-e-s et les employé-e-s.

À l'exception de ces impressions positives, les expert-e-s remarquent plusieurs « challenges » que l'école doit relever. Premièrement, l'assurance de la qualité au niveau institutionnel se compose essentiellement de plusieurs processus individuels parfois étroitement liés. Néanmoins, il n'existe pas encore de véritable système d'assurance de la qualité de niveau institutionnel. Le système doit être élaboré à partir des processus individuels existants. L'institution n'a pas défini d'objectifs qualitatifs d'ensemble, assortis des indicateurs correspondants. Il est toujours nécessaire de réunir plusieurs approches existantes.

L'école dépend fortement des professeur-e-s externes. Cette dépendance risque de porter atteinte à une offre stable et basée sur une vision de long terme.

La structure et les résultats de recherche sont faibles sans être hors normes pour une école de ce type.

Globalement, dans le cadre de ses analyses et évaluations, le groupe d'expert-e-s conclut que Swiss UMEF applique des mesures d'assurance de la qualité à ses programmes d'études et processus. L'école a d'ores et déjà partiellement intégré ces activités à un système. C'est la raison pour laquelle le groupe d'expert-e-s considère que la principale condition de l'article 30 LEHE sur l'accréditation institutionnelle est remplie. Toutefois, les analyses du groupe d'expert-e-s lui permettent de relever plusieurs lacunes et d'estimer qu'il est nécessaire d'apporter des modifications dans les domaines suivants :

- une stratégie d'assurance de la qualité (art 30, par. 1, let. a, point 7, LEHE ; standards 1.1, 1.2, 1.3 et 1.4)
- la gouvernance (art 30, par. 1, let. a, point 3, LEHE ; standards 2.1 et 2.2)
- la durabilité (art 30, par. 1, let. a, point 6, LEHE ; standard 2.4)
- l'admission au premier cycle (art 30, par. 1, let. a, point 2, LEHE ; standard 3.4)
- les ressources (art 30, par. 1, let. c, LEHE ; standard 4.1)
- la communication interne et externe (art 30, par. 1, let. a, points 4 et 7, LEHE ; standard 5.1).

C'est pourquoi le groupe d'expert-e-s formule onze conditions.

Dans son analyse du standard 1.1, le groupe d'expert-e-s conclut à l'absence de stratégie d'assurance de la qualité clairement formulée allant au-delà de mesures individuelles d'assurance de la qualité. Les « directives » et documents existants, tels que le manuel d'assurance de la qualité, ne constituent qu'un premier pas dans la bonne direction. Néanmoins, compte tenu des approches actuelles et sur la base des évaluations antérieures, il devrait être possible de formuler cette stratégie dans un avenir proche.

Dans ce contexte, le groupe d'expert-e-s formule la condition suivante :

Condition 1 relative au standard 1.1 :

Swiss UMEF doit élaborer une stratégie d'assurance de la qualité assortie d'objectifs de contenu qui soient conformes à la stratégie globale ainsi qu'aux objectifs stratégiques de l'école. Cette stratégie doit définir des indicateurs, en



déduire des mécanismes d'évaluation adaptés et garantir leur mise en œuvre systématique.

Dans son analyse du standard 1.2, le groupe d'expert-e-s conclut à l'absence d'un véritable système de mesures de l'assurance de la qualité et que les mesures existantes demeurent largement superficielles. Le groupe d'expert-e-s conclut que « Swiss UMEF doit y apporter des améliorations significatives et s'assurer que les objectifs qualité sont conformes à la stratégie et donc à la nature et aux caractéristiques spécifiques de cette dernière. (...) L'école doit s'assurer que les mécanismes de mise en œuvre de la stratégie et de réalisation de sa mission et de ses objectifs ont été intégrés systématiquement à sa gouvernance. » (Rapport d'expert-e-s, p. 9)

Dans ce contexte, le groupe d'expert-e-s formule la condition suivante :

Condition 2 relative au standard 1.2 :

Swiss UMEF doit définir des objectifs de contenu ainsi que des indicateurs de réussite susceptibles d'être utilisés dans les processus existants.

Dans son analyse du standard 1.3, le groupe d'expert-e-s conclut que Swiss UMEF s'engage à impliquer les différentes parties au processus d'assurance de la qualité. Cependant, en raison de l'absence d'un véritable « système d'assurance de la qualité », le travail concret du Comité chargé de l'AQ et son efficacité demeurent relativement flous, tout comme son implication pour la suite de l'évolution stratégique du système d'assurance de la qualité de l'école. Globalement, les expert-e-s ont constaté un manque de clarté concernant les membres du comité, leurs rôles et responsabilités ainsi que les critères de nomination des membres externes.

Dans ce contexte, le groupe d'expert-e-s formule les deux conditions suivantes :

Condition 3 relative au standard 1.3 :

Swiss UMEF doit attribuer des responsabilités claires (distinctes de celles des autres organes de l'école) au Comité chargé de l'assurance de la qualité et les décrire.

Condition 4 relative au standard 1.3 :

Des critères transparents doivent être définis pour les membres externes du Comité chargé de l'assurance de la qualité.

Dans son analyse du standard 1.4, le groupe d'expert-e-s conclut que Swiss UMEF utilise plusieurs procédures de révision, de monitoring annuel, d'évaluation des cours et d'analyse SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threat analyses). « Tous ces outils sont appliqués individuellement. Néanmoins, il manque la cohérence interne indispensable à un véritable 'système' ». (Rapport des expert-e-s, p. 12 de la version anglaise)

Dans ce contexte, le groupe d'expert-e-s formule la condition suivante :

Condition 5 relative au standard 1.4 :

Swiss UMEF doit comparer ses analyses périodiques et les indicateurs qu'elles utilisent aux objectifs qualité spécifiques qui doivent encore être décrits de façon plus détaillée.

Dans son analyse du standard 2.1, le groupe d'expert-e-s conclut que la structure organisationnelle semble pertinente et qu'elle témoigne d'une réflexion approfondie. Cependant, la clarté fait toujours défaut entre les organes internes de l'école pour ce qui est des responsabilités, des tâches et des pouvoirs décisionnels. « Les responsabilités se chevauchent et les mandats sont souvent redondants. La définition des fonctions de

contrôle des organes est insuffisante, absente ou inexistante. » (Rapport des expert-e-s, p. 16 de la version anglaise)

Selon les expert-e-s, le système de gestion n'est pas relié au système d'assurance de la qualité, ce dernier ne pouvant être considéré en tant que tel en raison de l'absence de définitions claires des objectifs qualité. Dans ce contexte, le groupe d'expert-e-s formule les deux conditions suivantes :

Condition 6 relative au standard 2.1 :

La démarcation entre les organes de l'institution doit être claire en ce qui concerne leurs missions concrètes et leurs pouvoirs décisionnels. Compte tenu de la taille de Swiss UMEF, il est recommandé de réduire le nombre d'unités organisationnelles en fonction de la répartition du travail.

Condition 7 relative au standard 2.1 :

Des critères transparents et clairs doivent être définis et décrits pour les membres externes du Conseil de Direction ainsi que pour les « représentant-e-s du secteur économique » et les conseiller-ère-s stratégiques.

Dans son analyse du standard 2.2, le groupe d'expert-e-s conclut que des données sont collectées régulièrement et que leurs résultats sont interprétés dans différents contextes. Du point de vue de la procédure, les expert-e-s considèrent que le standard est atteint. « Pour autant, pour l'essentiel, les résultats des enquêtes demeurent inefficaces étant donné que, comme cela a été indiqué précédemment à plusieurs reprises, aucun objectif qualité, ni indicateur, n'est défini. ... Des ajustements sont possibles ponctuellement (et seront effectués), p.ex. au niveau des cours, mais il n'y a pas de véritable stratégie de contrôle de la qualité. » (Rapport des expert-e-s, p. 18 de la version anglaise)

Dans ce contexte, le groupe d'expert-e-s formule la condition suivante :

Condition 8 relative au standard 2.2 :

Les collectes de données, les enquêtes et les analyses existantes doivent être alignées sur les objectifs qualité futurs.

Dans son analyse du standard 2.4, le groupe d'expert-e-s conclut que les objectifs de durabilité demeurent plutôt vagues, à l'exception de la conception du parc du campus et des bourses internationales. Les expert-e-s préféreraient des références concrètes, aux objectifs de développement durable de l'ONU par exemple.

Dans ce contexte, le groupe d'expert-e-s formule la condition suivante :

Condition 9 relative au standard 2.4 :

Les objectifs qualité à définir pour Swiss UMEF doivent intégrer la dimension de la durabilité.

Dans son analyse du standard 3.4, le groupe d'expert-e-s conclut qu'il existe une réglementation de l'admission, de l'évaluation des prestations des étudiant-e-s et de la délivrance des diplômes, et que les critères sont fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante. Toutes les informations relatives aux programmes d'études sont accessibles aux étudiant-e-s et futur-e-s étudiant-e-s ainsi qu'au personnel. Cependant, certaines informations peuvent provenir de différentes sources. Par exemple, les informations sur la reconnaissance, par les pays, des niveaux d'étude atteints ne sont disponibles que sur le site internet et ne sont pas indiquées dans les règlements des études.

Dans ce contexte, le groupe d'expert-e-s formule la condition suivante :

Condition 10 relative au standard 3.4 :

Les règlements des études doivent être actualisés et intégralement adaptés aux exigences légales. Ils doivent contenir toutes les informations nécessaires, notamment celles relatives à la reconnaissance des niveaux d'études.

Dans son analyse du standard 4.1, le groupe d'expert-e-s conclut que le fondement économique de Swiss UMEF est solide. Le campus et le bâtiment principal sont en parfait état et les expert-e-s ont pu constater la qualité des équipements des salles de cours. Il n'y a pas de bibliothèque à proprement parler mais les discussions avec les étudiant-e-s et le personnel ont montré qu'il était possible de se procurer facilement des documents accessibles au public à Genève. Par ailleurs, les professeur-e-s mettent leurs cours à la disposition des étudiant-e-s par voie électronique.

Lors de la visite sur place, les expert-e-s n'ont pas été totalement convaincus par la planification budgétaire dans laquelle ils ont relevé plusieurs incohérences telles que le montant des frais de scolarité réguliers ne concordant pas avec les recettes indiquées, le nombre élevé de professeur-e-s externe-s enseignant gratuitement, et le flou entourant certains fonds versés par des actionnaires au profit de l'institut.

Dans ce contexte, le groupe d'expert-e-s formule la condition suivante :

Condition 11 relative au standard 4.1 :

Swiss UMEF doit soumettre une planification budgétaire actualisée faisant ressortir les recettes et les dépenses. Les investissements provenant de l'extérieur doivent être plus transparents.

Dans son analyse du standard 5.1, le groupe d'expert-e-s conclut que même si le site internet de Swiss UMEF, qui est le principal canal d'information, contient beaucoup d'informations sur l'école et ses programmes d'études, leur vocation est plus publicitaire qu'informative. « Le système d'assurance de la qualité est évoqué brièvement et renvoie à quelques chiffres sur les années universitaires antérieures : la répartition des étudiant-e-s selon le genre, le continent d'origine, la répartition entre les programmes d'études, la satisfaction à l'égard de l'enseignement dispensé. Ces informations ne sont pas vraiment pertinentes. Comme déjà indiqué à propos des standards 1.1 et 1.2 : le concept qualité et les objectifs qualité ainsi que les indicateurs de leur réalisation font défaut. » (Rapport des expert-e-s, p. 33 de la version anglaise)

Dans ce contexte, le groupe d'expert-e-s considère que les conditions 1 et 2 sont également pertinentes pour ce standard.

*Appréciation de l'analyse et de la recommandation du groupe d'expert-e-s*

**evalag** constate que le groupe d'expert-e-s a examiné tous les standards. Les évaluations du groupe d'expert-e-s et les conclusions qu'il en tire sont cohérentes. **evalag** constate par ailleurs que les conditions formulées par les expert-e-s sont directement reliées aux standards de qualité énoncés à l'Annexe 1 à l'art. 22, par. 1 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE, et qu'elles sont en mesure de permettre de répondre au besoin identifié de poursuivre le développement du système d'assurance de la qualité. Comme on peut le voir dans la prise de position de Swiss UMEF, la direction de l'institution est consciente des lacunes relevées par le groupe d'expert-e-s et travaille déjà à y remédier.

Même si **evalag** estime que l'analyse, la conclusion et la recommandation pour l'accréditation constituent une base solide pour sa proposition d'accréditation, l'agence apporte les modifications suivantes :

Les conditions 1, 2, 5, 8 et 9 déjà mentionnées concernent la poursuite du développement des *processus* d'assurance de la qualité existants en direction d'un *système* qui serait la condition préalable à une *stratégie*, et renvoient donc aux standards 1.1, 1.2, 1.4, 2.2, 2.4, 5.1 : Le standard 1.1 exige la définition de la stratégie d'assurance de la qualité et la promotion d'une « culture de la qualité ». Swiss UMEF dispose des éléments essentiels et on commence à promouvoir le développement d'une culture de la qualité malgré l'absence de système cohérent. Le standard 1.2 demande l'intégration du système d'assurance de la qualité à la stratégie institutionnelle. À Swiss UMEF, il existe des processus individuels soutenant l'exécution du mandat mais ils ne constituent pas un système. Le standard 1.4 exige de l'institution qu'elle « analyse périodiquement la pertinence de son système d'assurance de la qualité ». Dans le cas de Swiss UMEF, les différents processus sont examinés à des degrés divers, mais pas sur un plan systémique. Le standard 2.2 exige que le système de qualité soit systématiquement intégré à la prise de décisions, tandis que le standard 2.4 exige de prendre « en compte un développement économiquement, socialement et écologiquement durable » et la fixation « d'objectifs en la matière ». Le standard 5.1 exige que la stratégie d'assurance de la qualité soit rendue publique.

Dans la proposition d'accréditation initiale du 28 juillet 2022, **evalag** a réuni les conditions 1, 2, 5, 8 et 9 en une seule afin que sa portée soit plus visible. Lors de la séance du 23 septembre 2022 avec le CSA, celui-ci a clairement indiqué que, de son point de vue, un traitement distinct faciliterait l'évaluation ultérieure. Après avoir consulté Swiss UMEF, **evalag** a donc décidé de conserver la formulation originale des expert-e-s. En termes de contenu, il n'y a pas de différences entre les deux variantes.

Les conditions 6 et 7 traitent à la fois du standard 2.1 et du standard 2.3 dans le sens où la transparence et la clarté des critères pourraient étayer les processus de prise de décision ainsi que le « droit de participation approprié » et la capacité des groupes représentatifs à avoir « un fonctionnement indépendant ».

La condition 10 renvoie au standard 3.4 qui exige que des « critères d'admission, d'évaluation des prestations des étudiant-e-s et de délivrance des diplômes ... (soient) fixés, communiqués et appliqués de manière systématique, transparente et constante. À cet égard, les exigences légales cantonales doivent être respectées même si elles ne prennent effet qu'au-delà du processus d'accréditation.

La condition 11 renvoie à l'exigence du standard 4.1 selon lequel « la provenance, l'affectation et les conditions du financement doivent être transparentes. »

**evalag** rejoint l'évaluation des expert-e-s selon laquelle Swiss UMEF sera en mesure de remédier aux lacunes identifiées dans les 12 mois, mais accepte la proposition du CSA du 23 septembre 2022 de porter ce délai à 24 mois.

À la suite de la séance du 23 septembre 2022, le CSA a déjà annoncé son intention d'imposer deux nouvelles conditions relatives aux standards 3.1 et 5.1 (stratégie de développement et de financement des activités de recherche ; communication de la stratégie d'assurance de la qualité dès qu'elle a été élaborée). Même si **evalag** est d'avis que les deux conditions vont au-delà de la proposition initiale des expert-e-s, elles sont motivées par le rapport des expert-e-s. Par conséquent, **evalag** n'a aucune objection à l'encontre de l'ajout des deux conditions.

### 4.3 Proposition

Sur la base de l'article 4 al. 1 de l'Ordonnance d'accréditation LEHE du 28 mai 2015, Swiss UMEF a été admise à la procédure d'accréditation institutionnelle. **evalag** établit que Swiss UMEF satisfait aux conditions d'institution prévues par l'article 30 LEHE pour une accréditation institutionnelle en tant qu'*institut de niveau HES*. Sur la base du rapport d'auto-évaluation de Swiss UMEF, de l'analyse et la recommandation pour l'accréditation du rapport des expert-e-s ainsi que de la prise de position de Swiss UMEF, **evalag** préconise d'accréditer Swiss UMEF en tant qu'institut de niveau HES à onze conditions :

*Condition 1 relative au standard 1.1 :*

Swiss UMEF doit élaborer une stratégie d'assurance de la qualité assortie d'objectifs de contenu qui soient conformes à la stratégie globale ainsi qu'aux objectifs stratégiques de l'école. Cette stratégie doit définir des indicateurs, en déduire des mécanismes d'évaluation adaptés et garantir leur mise en œuvre systématique.

*Condition 2 relative au standard 1.2 :*

Swiss UMEF doit définir des objectifs de contenu ainsi que des indicateurs de réussite susceptibles d'être utilisés dans les processus existants.

*Condition 3 relative au standard 1.3 :*

Swiss UMEF doit attribuer des responsabilités claires (distinctes de celles des autres organes de l'école) au Comité chargé de l'assurance de la qualité, et les décrire.

*Condition 4 relative au standard 1.3 :*

Des critères transparents doivent être définis pour les membres externes du Comité chargé de l'assurance de la qualité.

*Condition 5 relative au standard 1.4 :*

Swiss UMEF doit comparer ses analyses périodiques et les indicateurs qu'elles utilisent aux objectifs qualité spécifiques qui doivent encore être décrits de façon plus détaillée.

*Condition 6 relative aux standards 2.1, 2.3 :*

La démarcation entre les organes de l'institution doit être claire en ce qui concerne leurs missions concrètes et leurs pouvoirs décisionnels. Compte tenu de la taille de Swiss UMEF, il est recommandé de réduire le nombre d'unités organisationnelles en fonction de la répartition du travail.

*Condition 7 relative aux standards 2.1, 2.3 :*

Des critères transparents et clairs doivent être définis et décrits pour les membres externes du Conseil de Direction ainsi que pour les « représentant-e-s du secteur économique » et les conseiller-ère-s stratégiques.

*Condition 8 relative au standard 2.2 :*

Les collectes de données, les enquêtes et les analyses existantes doivent être alignées sur les objectifs qualité futurs.

*Condition 9 relative au standard 2.4 :*

Les objectifs qualité à définir pour Swiss UMEF doivent intégrer la dimension de la durabilité.

*Condition 10 relative au standard 3.4 :*

Les règlements des études doivent être actualisés et intégralement adaptés aux exigences légales. Ils doivent contenir toutes les informations nécessaires, notamment celles relatives à la reconnaissance des niveaux d'études.

*Condition 11 relative au standard 4.1 :*

Swiss UMEF doit soumettre une planification budgétaire actualisée faisant ressortir les recettes et les dépenses. Les investissements provenant de l'extérieur doivent être plus transparents.

**evalag** estime qu'un délai de 12 mois est raisonnable pour remplir les conditions ; l'évaluation doit avoir lieu sur dossier et faire intervenir deux membres du groupe d'expert-e-s.

Il est fortement recommandé à Swiss UMEF de tenir également compte des nombreuses recommandations additionnelles formulées par les expert-e-s, celles-ci n'étant toutefois pas contraignantes.

# Section C

Expert report

17 June 2022

## Table of contents

1. Swiss UMEF University .....	2
2. Analysis of follow-up on the results of previous procedures .....	3
3. Quality assurance system of Swiss UMEF University .....	4
4. Analysis of the compliance with the quality standards .....	6
5. Outline of the strengths and challenges of the system and its overall assessment.....	34
6. Recommendations for the future development of quality assurance .....	35
7. Accreditation proposal of the expert group.....	35



# 1. Swiss UMEF University

## *Introduction, vision and mission*

Swiss UMEF University (Swiss UMEF), was founded in Geneva in 1984 as “Institut Supérieur de Gestion et Communication (ISGC)”. The original aim was to develop managers with advanced leadership skills in a complex work environment.

In 2013, the institution changed its name to “Swiss UMEF University”, where UMEF is derived from *University of Management, Economics and Finance*.

Swiss UMEF focuses on management and international relations including Bachelor’s, Master’s and continuing education programmes. It explicitly pursues the applied sciences. According to its own statement, the institution has the vision “to be among the premier choices of excellence in tertiary education as a private university in Geneva”.

Swiss UMEF describes as its mission

- “1. Provide higher education in an environment that focuses on all dimensions of applied learning, knowledge, understanding, skills, behaviours, values and attitudes.
2. Create and disseminate knowledge regarding important issues through published research, innovative learning experiences and involvement with the constituents we serve.
3. Serve society through independent exchange of ideas and practices.”

Swiss UMEF has its campus in Château d'Aïre, a 15th century castle in an area of about 2 hectares in the western part of Geneva.

## *Programmes*

Swiss UMEF has two faculties: Faculty of Management Sciences and Faculty of Political Sciences. The following programmes are offered:

Bachelor of Business Administration with four specialisations:

- Finance
- Accounting
- International Business
- Marketing and Communication

Bachelor of Tourism and Hotel Management

Master of Business Administration (MBA) with six specialisations:

- Human Resources Management – HRM
- Marketing and Communication
- Leadership
- Public Administration
- International Finance and Economics
- International Banking Operations

Executive Master in Market Finance and Trading

Bachelor in International Relations

Master in International Relations

Executive Master in International Relations and Global Politics

### *Staff and students*

Currently, Swiss UMEF has a total of 48 members of academic staff of which 29 have a doctoral qualification, 17 Master and 2 Bachelor. Full-time staff is 8 while the number of adjunct members of staff is 24, and visiting staff 16. Swiss UMEF Staff is international, with some members having two or more nationalities.

During the academic year 2021-2022, 89 students are studying at Swiss UMEF, 46 in the Bachelor's, 43 in the Master's programmes. 46% of students are non-European, 54% have Swiss/European nationality. 56% are female, 44% are male students.

## **2. Analysis of follow-up on the results of previous procedures**

In the interview sessions with the review panel, Swiss UMEF representatives have repeatedly committed themselves to the Bologna Process and the Standards and Guidelines of Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015).

According to the self-assessment report, Swiss UMEF has established a formal quality assurance system in 2010. Since then, the management is working on its further improvement.

External evaluation and assessment are seen as one tool on this path. So far in 2013, eduQua certification has been obtained, which certifies that the institution meets the six eduQua2012 quality standards:

1. Educational offers: educational offers that satisfy the educational needs and educational requirements of the customers;
2. Information: transparent presentation of the educational offers, the educational institution and its guiding principles;
3. Teaching: teaching that enables, demands and promotes learning, and conveys learning successes;
4. Teachers: teachers with a high level of professional and methodological-didactic competence.
5. Quality management system: agreements and promises are reviewed and kept, quality development takes place continuously.
6. Leadership: leadership that ensures customer-oriented, economical, efficient and effective performance.

In 2017, the programmes offered by the Faculty of Management Sciences were reviewed by the US-based International Accreditation Council for Business Education (IACBE). The evaluated programmes were examined in eight major areas: outcomes assessment, strategic planning, curriculum, faculty, scholarly and professional activities, resources, internal and external relationships, and educational innovation. In the same year, accreditation by ASIC (Accreditation Services for International Schools, Colleges and Universities) was achieved.

Furthermore, Swiss UMEF is in the final stages of applying for Accreditation Council for Business School Programs (ACBSP) accreditation.

At various points in the self-evaluation report as well as in the discussions on site, it was emphasised that external evaluations are always linked to intensive self-reflection and that this process is seen as an integral part of a living quality culture.

Several assurances were given that the findings from all these procedures would be incorporated into the further development of Swiss UMEF's quality assurance procedures. However, concrete examples were not provided.

### 3. Quality assurance system of Swiss UMEF University

According to the self-assessment report, Swiss UMEF is committed to a “quality culture” and follows the Swiss national education framework for tertiary education. Since 2010, the management has been working on establishing and formalising the corresponding structures and processes. The quality assurance objective is “to ensure conformity between UMEF's practices, its mission and strategic goals through a systematic review of institutional performance and with the contribution of faculty and staff, students and external stakeholders.” Through the implementation of policies, processes and procedures, the aim is to achieve a high level of education as well as constant progress towards quality improvement.

Quality assurance (QA) is described as an essential element of strategic planning for advancement and improvement of outcomes. The following figure illustrates this understanding of quality:

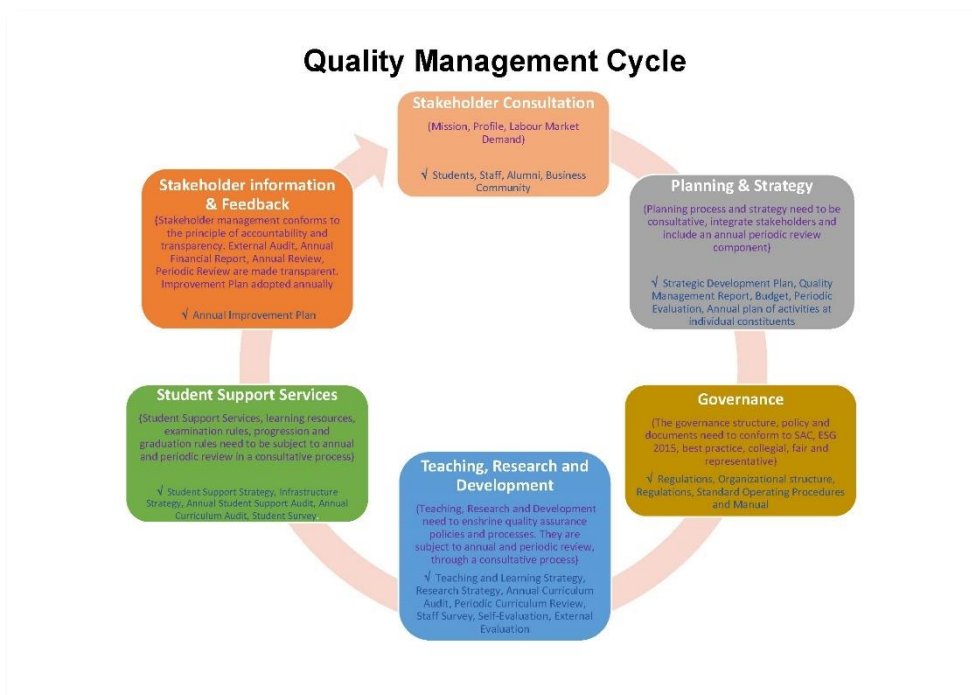


Table 1: Quality management cycle (provided by Swiss UMEF during the site visit)

Quality management is therefore understood as a cycle linking the various processes of strategy/planning, governance, teaching/research, student support, stakeholder feedback and stakeholder consultation.

The QA policy and the responsibility for implementation and improvement of the QA processes lies with the Head of QA and the Quality Assurance Committee, supervised by the Executive Board. According to the strategic plan review cycle, the QA policy is revised every five years. In addition, the QA Committee annually collects data on the implementation of the QA procedures at Swiss UMEF. The results are analysed and used for planning measures to improve procedures or for the development of the QA system including the constituents in this process through suggestions for improvements, educational workshops, training and the like. The publishing and hence desired transparent communication of the analyses, results and implementations of QA activities at the university are part of the Swiss UMEF quality management cycle. At the time of the site visit, such data could be found on the website, even if an actualisation of information is due. At the end of each semester and before starting a new academic year, a meeting with the Executive Board determines if all procedures in place meet the standards expected or if improvements are required. This revision procedure is carried out by presenting all feedback and suggestions on QA processes received from internal and external stakeholders and the institutional bodies to the Executive Board.

A QA manual forms the basis for all QA activities and processes, which are explicitly aligned with the ESG 2015 guidelines for internal quality assurance. The manual covers the following:

- procedures for evaluating the effectiveness of QA policy and structures
- procedures for design and approval of new programmes, subjects and modules
- procedures for the assessment of students
- procedures for on-going monitoring of programmes
- procedures for the evaluation of programmes at regular intervals
- procedures for selection, appointment, appraisal and development of staff
- procedures for evaluating premises, equipment and facilities
- procedures for evaluating student services
- procedures for evaluating stakeholder communication/public information.

Swiss UMEF claims that all QA procedures and improvement initiatives are based on the analysis of information, data and reports gained through a structured process of evaluation, monitoring and feedback from internal and external stakeholders.

The governance structure in table 2 reflects the formal representation of stakeholders:

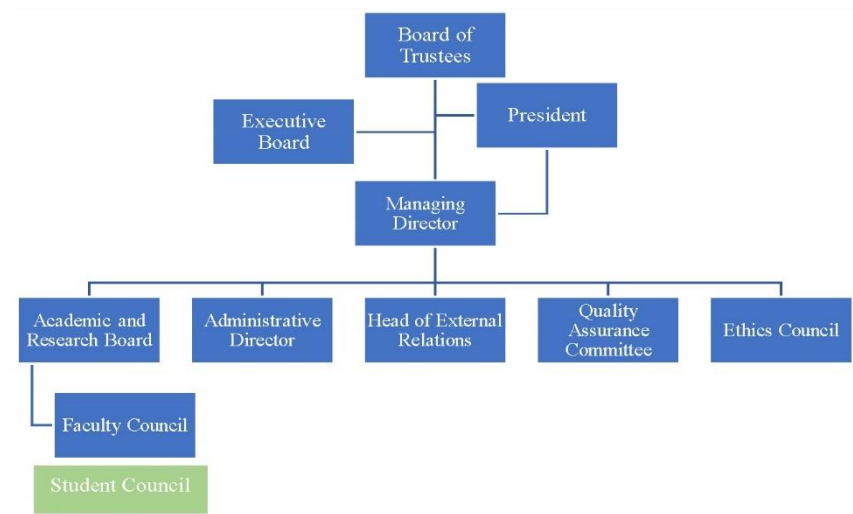


Table 2: Governance structure (Swiss UMEF QA manual, p. 10)

According to the self-assessment report, the Faculty Council is essential in the development and implementation of QA processes in academic areas. In the documents submitted as well as in the discussions, reference was made several times to “collective responsibility” for QA through board meetings, faculty council, committees and various other working groups within the different functional areas at the institution: Accordingly, the entire staff, the students, the Board of Trustees, the Executive Board, the President, the Managing Director, the Academic and Research Board, the Administrative Director, the Head of External Relations, the Faculty, Student Council and the Ethics Council, as well as the Quality Assurance Committee would have committed themselves to quality assurance and to the implementation of the entire process of Swiss UMEF.

## 4. Analysis of the compliance with the quality standards

### Area 1: Quality assurance strategy

Standard 1.1: The higher education institution or other institution within the higher education sector shall define its quality assurance strategy. This strategy shall contain the essential elements of an internal quality assurance system aimed at ensuring the quality of the activities of the higher education institution or other institution within the higher education sector and their long-term quality development as well as promoting the development of a quality culture.

#### *Description and analysis*

#### **Description**

Swiss UMEF claims to have a culture centred on quality in all aspects of its work: QA in teaching, research and communication. The building and maintenance of quality processes are seen as a continuous and long-term venture.

The guidelines for quality management are laid down in the QA manual. The manual describes the QA policy and covers the following topics:

- QA structure
- monitoring procedures
- academic governance
- assessment systems
- student services
- research, planning and development
- administrative governance
- studies,
- surveys and guidelines for programme self-assessment

The Head of QA is responsible for the concrete implementation of the QA policy and the coordination of all QA processes. He is working with the QA Committee and supervised by the Executive Board.

Institutional effectiveness can be seen as the overriding QA objective. Several processes are assigned to this objective which are to ensure conformity between Swiss UMEF's practices, its mission and strategic goals through a systematic review of institutional performance and with the contribution of faculty and staff, students and

external stakeholders: All stakeholders, faculty, staff, students and external stakeholders are encouraged to comment and critically assess procedures and operations, whether academic or administrative. This is done in the different councils and boards held on a semestrial and annual basis.

A variety of evaluation procedures have been put in place to assess the institutional effectiveness on a semester or annual basis. For example, as part of the teaching observation process, all faculty are evaluated by peer-reviewers: the first year for new faculty and every three years for existing faculty unless a special need arises. Students also evaluate the performance of a faculty member at the end of each course. The results are shared with the relevant faculty member and discussions are held for possible improvements. Learning outcomes are assessed for each course by students. Faculty also carries out an annual evaluation for the general activities of Swiss UMEF. Alumni are also requested to evaluate the entire programme they have followed and its applicability to their work experience. Curricula are regularly monitored by the Academic and Research Board.

## **Analysis**

After reading the report and the discussions on site, the experts can certainly recognise the institution's effort to pursue the educational mission of the institution in a quality-assured manner. However, a truly consistent system with a strategic structure, clearly defined responsibilities, objectified indicators and interlocking methods is not recognisable to the experts.

The existing quality management system is merely defined by the amalgamation of different approaches and procedures, especially SWOT analysis, previous external peer reviews (eduQwa, ASIC, IACBE, etc.), but this gives the impression of having grown historically rather than systematically.

According to the impression of the experts, there is a lack of explicit quality objectives in terms of content, which are the expression and result of a continuous quality discussion, as well as indicators and criteria derived from this for their review. Even when asked, it was not explained which and how concrete findings from past evaluations were specifically included in the further development of the institution and its services. Satisfaction surveys are undoubtedly carried out, there are regular meetings at which new ideas or insights are also exchanged – but this is not a genuine quality assurance system, according to the experts. Even after all the talks held on site, it is not clear to the experts: What is Swiss UMEF's overarching quality assurance strategy and where does the institution want to go as a whole?

The reviewers asked themselves what can be expected here from an institution of this size. Of course, the effort for quality assurance must always be in proportion to the overall activities of the institution. But one must also expect clearly formulated goals from a small educational institution, and it must also be clearly stated how these goals are to be achieved and how achievement can be demonstrated. Clearly defined quality objectives should relate to the strategy and the overall objectives derived directly from it. The quality objectives so far are mainly formally defined process objectives (e.g., drawing up an overall evaluation concept, conducting a satisfaction survey, etc.), which lack content elements.

## *Conclusion*

According to the experts, there is no clearly formulated quality assurance strategy that goes beyond individual quality assurance measures. The existing papers and "guidelines" such as the QA manual are only a first step in this direction. However, based on

the existing approaches and with the help of the past evaluations already carried out, it should be possible to formulate this strategy in the foreseeable future.

The expert panel assesses standard 1.1 as **partially** fulfilled.

Condition 1: Swiss UMEF must develop a quality strategy with content-related quality goals that are in line with the overall strategy and the strategic goals of the university. It shall define indicators, derive appropriate mechanisms for review and ensure systematic implementation.

Standard 1.2: The quality assurance system shall be incorporated into the strategy of the higher education institution or other institution within the higher education sector and efficiently support its development. It includes processes verifying whether the higher education institution or other institution within the higher education sector fulfils its mandate while taking account of its type and specific characteristics.

*Description and analysis*

**Description**

According to the self-assessment report, the Swiss UMEF strategic plan attaches particular importance to quality assurance. The QA policy is revised every five years as per the strategic plan review cycle. Besides, an annual monitoring report is made at the end of each academic year, prepared jointly by the Head of QA, the Academic and Research Director, the Administrative Director, the Head of External Relations and the Head of Student Affairs. This report focuses on the developments and challenges in respect of all the teaching, learning, administrative and communication issues. This report is discussed at the end of the academic year by the corresponding boards for strategic decisions for ongoing improvements overseen by the Head of QA. The Head of QA is held responsible for the alignment of all procedures with the strategic plan.

Table 3 illustrates the revision process.

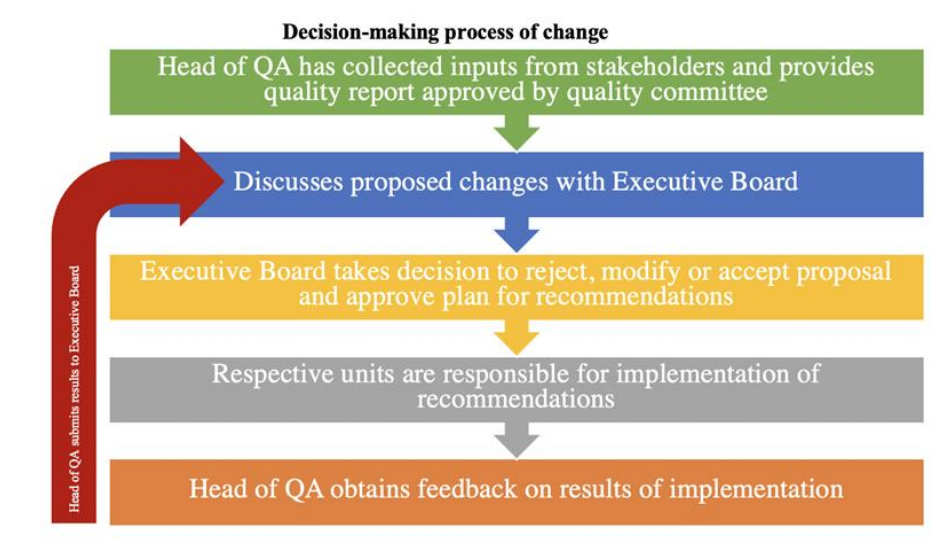


Table 3: Revision process (Swiss UMEF self-assessment report, p. 20)

At the end of each semester and in the beginning of the academic year, a meeting with the Executive Board determines if all procedures in place meet the standards expected or if improvements are required.

The revision process (every five years) is carried out by a meeting that summarises the feedback received from the various boards and, should this be required, suggests to the executive board modifications to the quality procedures and policy. The Executive Board evaluates these suggestions and approves or disapproves these changes. The Head of QA is then responsible for ensuring that the update is implemented by all stakeholders, who undergo training to fully understand the changes required and their alignment with the institution's strategic objectives.

### **Analysis**

As already mentioned in standard 1.1, from the experts' point of view a real consistent QA system is missing. There are indeed the individual processes and quality-related measures. There are also the various stakeholder groups that regularly give feedback to the management. However, all this happens at the level of measures and single results alone – a consolidation into a strategic system is not recognisable.

Even when pressed, it could not be successfully conveyed, what is actually being done, what is being monitored, for what purpose and what the overall goal is. What developments and trends are being monitored? What are the key figures used for this purpose? Where do they come from? What happens afterwards, how is further development monitored? What specific changes or revisions have been made in recent years? How is this being monitored further?

The experts only experienced pure descriptions of process flows, these were not put in relation to each other and not integrated in an overall plan for the future. Processes are described, including the entire revision procedure and the handling of quality reports. However, the descriptions are very general and not sufficiently concrete. The same applies to the indicators presented.

### *Conclusion*

As the quality assurance strategy (as explained above) is only rudimentary, the quality assurance measures are not really integrated and remain only superficial. The described processes do not convincingly illustrate that a substantial review of the achievements takes place, rather than the mere holding of committee meetings for the assessment of individual results. Swiss UMEF must make significant improvements here and ensure that the quality objectives correspond to the strategy and thus also to its nature and specific characteristics.

Secondly, it must be ensured that the mechanisms for implementing the strategy and for ensuring that the tasks and objectives are fulfilled are systematically integrated in the governance.

The expert panel assesses standard 1.2 as **partially** fulfilled.

Condition 2: Swiss UMEF must formulate content-related objectives and indicators for success that can be used in the already existing processes.



Standard 1.3: At all levels, all representative groups of the higher education institution or other institution within the higher education sector shall be involved in developing the quality assurance system and in its implementation, in particular students, mid-level faculty staff, professors and administrative and technical staff. Quality assurance responsibilities must be transparently and clearly assigned.

#### *Description and analysis*

##### **Description**

Swiss UMEF has set up a QA Committee with representatives of the Faculty and Students Councils and a representative of the economy who is an external. The Head of QA is also member of this committee. As already mentioned above, the committee meets regularly twice a year. If required, more frequently meetings are held.

The QA Committee supervises the QA processes and contributes to the annual quality report on the further improvement of studies at Swiss UMEF. The report consists of data collected and stakeholder feedback gathered throughout the semester and is presented to the Executive Board for consideration in further strategic planning.

During the site visit, all interviewees emphasized that the small size of Swiss UMEF allows for quality communication and easy involvement of internal and external stakeholders in the QA process.

##### **Analysis**

According to the experts, Swiss UMEF makes efforts to involve the different stakeholder groups in quality assurance. The QA Committee appears to be suitable in this sense at the level of processes.

Against the background of the weaknesses described in Standard 1.1 and 1.2, however, the concrete work and effectiveness of the committee remains rather unclear. From the experts' point of view, one can say: With the QA Committee, there would be a suitable body that could concretise the quality assurance strategy now and develop it further in the future. There is also the corresponding reporting system; it would now be important to integrate this into an overall institutional quality strategy.

There is a lack of clarity regarding the members of the committee: in particular, it is not clear how the "representative of the economy" is appointed to the committee. Neither criteria nor requirements are described.

Overall, the roles and responsibilities of the members of the QA Committee are not always immediately clear.

##### *Conclusion*

The expert panel assesses standard 1.3 as **partially** fulfilled.

Recommendation 1: Swiss UMEF should involve the quality committee in the further strategic development of the institution's quality system.

Condition 3: Swiss UMEF must provide the quality committee with clear responsibilities (as distinct from the other bodies of the institution) and describe them.

Condition 4: There must be transparent criteria for the external members of the QA Committee.


Standard 1.4: The higher education institution or other institution within the higher education sector shall periodically analyse the relevance of its quality assurance system and make the necessary adjustments.

### Description and analysis

#### Description

The QA Committee has been tasked with monitoring the performance evaluation framework of the strategic plan. Progress towards the strategic objectives is reported by the President in an annual report to the Management Committee, staff and stakeholders. The QA Committee, assisted by the Head of QA, prepares the annual report that produces facts and figures using predefined key performance indicators (table 4):

*Annex 6*



SWISS UMEF KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)			
I	Strategy Area I: Academic Profile	2020-2021	2021-2022
1.1	Total number students	80	89
1.2	Annual Students Intake	40	38
1.3	% of women student	55 %	56%
1.4	% of Swiss and European students	35 %	54%
1.5	% of international students (Non-EU)	65%	46%
1.6	% of graduates	88 %	90%
1.7	% of Student retention rate	95 %	89%
1.8	% of Student drop-out rate	5%	11%
1.9	Student % course satisfaction rate	86 %	94%
1.10	General annual % satisfaction rate	90 %	87%
1.11	Number of staff publications (international journals)	2	3
1.12	Number of conferences	3	10
1.13	Number of webinars	5	4
1.14	Number of books published	0	8
1.15	Number of research policy papers	4	5
1.16	Number of colloquia	1	2
II	Strategy Area II: Institutional Sustainability	2020-2021	2021-2022
2.1	Number of Full-time Academic Staff	5	8
2.2	Adjunct members staff	19	24
2.3	Visiting staff members	11	16
2.4	Number of Faculty with Doctoral Degree	28	29
2.5	Campus facilities sq.m	1200	1200
2.6	Size sq.m. of Campus Area	20 000	20 000
2.7	Number of classrooms	9	9
2.8	Number of break and lunch rooms	3	3
2.9	Number of meeting rooms	1	1
2.10	Number of parking places	20	20
2.11	Distance of campus from city centre (13 min by bus)	3,5 km	3,5 km
2.12	General cost in %	40%	39%
2.13	Academic cost in %	48%	56%
2.14	Communication and marketing cost in %	12%	5%
III	Strategy Area III: External Environment	2020-2021	2021-2022
3.1	Number of partnerships	2	3
3.2	Number of international accreditations	2	2
3.3	Number of certifications	1	1

Table 4: Swiss UMEF key performance indicators (annex 6 to the Swiss UMEF self-assessment report)

The annual narrative and statistical report is submitted to the Executive Board. The challenges identified in the report are discussed annually with the aim of producing an annual improvement plan.

According to the self-assessment report and the on-site talks, the management of Swiss UMEF is conscious of the need of analysing the relevance of all its activities being in line with the mission and the strategic objectives of the institution. It is therefore an explicit task of the QA policy to generate sufficiently valid and usable data for this purpose. It was reported to the experts that all processes, curricula and staff performance are regularly and systematically monitored and reviewed. Data on quality performance is generated through course evaluation by students, surveys among faculty and staff and alumni.

During the site-visit, it was also reported that the above-mentioned annual quality reports would provide an overview of the progress made and the progress still needed. Faculty staff and the management of Swiss UMEF are in active exchange with each other and regularly discuss any need for change.

The interviewees emphasized, that the business model with a limited number of students would allow Swiss UMEF to listen carefully to remarks of the various stakeholders and to involve them in the decision-making processes. Regular reports from the different boards would clearly illustrate functions and dysfunctions of the various activities during the academic year. This would enable Swiss UMEF to take corrective action by time.

It was also mentioned that comparisons are made between the evaluation results and the survey results of the last two years to highlight the differences in the results.

External assessments (within the framework of the previous programme accreditations) are also considered to be of importance in this context.

## **Analysis**

Swiss UMEF describes its quality management system as a combination of revision procedures, annual monitoring, course evaluation and SWOT procedures. All these tools, each in itself, are applied with appropriate consistency. Nevertheless, it lacks the internal consistency that would make it a "system". According to the experts, the current practice is merely process-oriented.

As long as there are no clear quality objectives, it is not possible to assess whether the processes used for review are appropriate and effective. Viewed in isolation, the procedures described are certainly useful. However, the concrete application instructions and also the proof that they actually contribute to the further development of the institution are missing.

Swiss UMEF explicitly mentions key performance indicators. However, as long as these are not placed in a real relationship to the higher education strategy, they appear arbitrary. They can only be used to measure success if clear performance targets are also stated. According to the experts, there is a lack of a systematic procedure, an instrument that ensures the interaction of all instruments, that reviews the quality objectives in their entirety and that also ensures that all instruments interact in a meaningful way and that each individual sub-instrument is useful and necessary for the achievement of the quality objectives. Such a "meta-evaluation" exists to a certain extent at the process quality level: internal audits are used to check the adequacy of individual processes. However, there is no meta-evaluation for process management as a whole and especially for the entire quality assurance system, consisting of the impact, process and system levels.

The prerequisites for such a meta-evaluation are certainly given, according to the experts: After all, various external evaluation procedures have been carried out in the past, which have led to assessments and certainly also to recommendations for action. Why could that not be used for the development of a consistent model for overall quality assurance? For example, what concrete conclusions have been drawn (and put into practice!) from the eduQua process?

*Conclusion*

The expert panel assesses standard 1.4 as **partially** fulfilled.

Condition 5: Swiss UMEF must adapt its regular analyses and the indicators used in these analyses to the specific quality objectives, which still need to be described in more detail.

**Area 2 – Governance**

Standard 2.1: The quality assurance system shall ensure that the organisational structure and decision-making processes enable the higher education institution or other institution within the higher education sector to fulfil its mission and to achieve its strategic objectives.

*Description and analysis*

**Description**

Table 5 shows the organisational chart of Swiss UMEF.

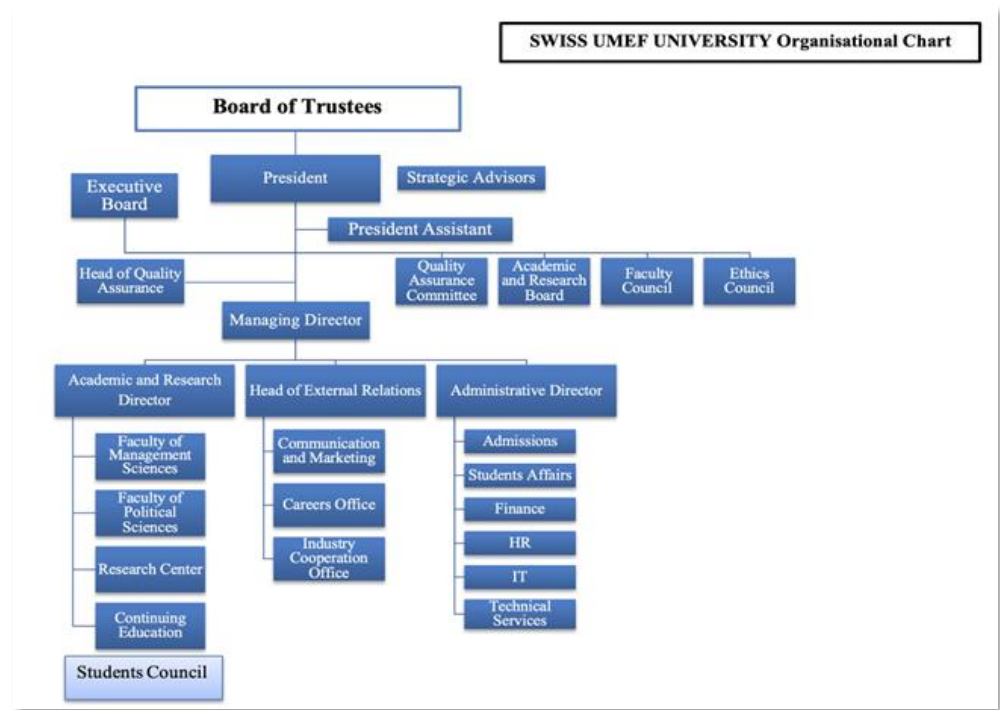


Table 5: Swiss UMEF organisational chart (Swiss UMEF self-assessment report, p. 34)

The governance of Swiss UMEF is regulated by the Board of Trustees. Swiss UMEF is governed by:

1. Board of Trustees
2. Executive Board
3. Academic and Research Board
4. Administrative Director
5. International Relations Head
6. QAC and faculty, student and ethics councils

### Board of Trustees

The Board of Trustees is the main policy-making body of Swiss UMEF and holds the final responsibility for the performance of all activities. It defines Swiss UMEF's strategy and is responsible for determining the overall policy-direction and development of the institution, adopting the strategic development plan, confirming the annual budget, and appointing the President by simple majority vote.

The Board refrains from being involved in regular academic and management matters but has the power to convene sessions of the Academic and Research Board. The Board of Trustees ensures that Swiss UMEF fulfils its mission, works according to its stated values and that its actions are sustainable.

The composition of the Board of Trustees is of five members as follows:

- one member (appointed by the shareholders)
- one external member from the academic communality (appointed by the Academic and Research Board)
- a representative of the Faculty Council (elected by the Faculty Council)
- the President of the Student Council
- one external member from the economic community (appointed by the shareholders)

The mandate of the members of the Board of Trustees is five years with the exception of the President of the Student Council which is valid only as long as she/he is a student.

### President:

The President as figurehead of Swiss UMEF is primarily responsible to provide the vision of the institution. He chairs the Executive Board and ensures that all the departments are functioning correctly and all processes and policies are implemented according to the strategic plan of Swiss UMEF.

### Executive Board

The Executive Board, composed of the President and the directors is the main decision-making body and collectively responsible for management and control. The Board is responsible for the implementation of all strategic policies and for ensuring that an effective system of internal control and representation is implemented.

### Managing Director

The Managing Director is responsible for the academic and administrative management of Swiss UMEF and its resources and future projects. He reports to the Board of Trustees and to the President. In implementing the policies and normative acts of Swiss UMEF, he is assisted by the Academic and Research Director, Administrative Director, and the heads of Student Affairs, of QA and of External Relations.

On an annual basis, the Managing Director meets with the Board of Trustees to report key developments and challenges.

### Academic and Research Board

The Academic and Research Board is responsible for academic and research policies and their implementation. It is authorized to adopt study programmes, to propose departments of study and new staff to the Executive Board for approval. It also issues guidelines about study programmes, curricula and authorizes the awarding of degrees. The Board has the power to promote academic staff, confirm academic staff appointments and represent the institution on academic issues. It consists of seven members, as follows:

- the Academic and Research Director as chair
- one professor from each faculty
- a representative from the executive programme
- a student representative
- the Head of Student Affairs
- a representative of the economy

The Board meets on a quarterly basis for evaluation and approval of academic policies and the quality of the academic standards. It should also ensure that the research projects are in line with the subjects covered in the curricula and with the institutional research strategy.

The Head of Student Affairs who is member of the Board is responsible for responding to complaints regarding discrimination, harassment, etc. The Head of Student Affairs is also responsible for student admission, progression and support, while working closely with the Academic Director.

### Administrative Director

The Administrative Director ensures that all operational matters are covered and is in particular responsible for finance, infrastructure, marketing and student/ staff satisfaction.

### Quality Assurance Committee

Swiss UMEF has established a QA Committee for quality review processes and reporting on teaching, learning and support services. It ensures that the policies, processes and procedures set down in the Quality Management Manual are implemented. The QAC has five members:

- the Head of Quality Assurance
- a representative of faculty
- a student representative
- the Head of Student Affairs
- a representative of the economy

### Strategic advisors

Swiss UMEF has appointed several external strategic advisors with the aim of improving all its activities including teaching, research, governance and organisational structure. The background of the strategic advisors is very diverse and includes business people, politicians, academics, representatives from NGO's etc. They are solicited on an ad hoc basis as per the needs of the institution. The advisors have advising power with no decision-making power.

### Faculty Council

The Faculty Council reports to the Academic and Research Director and is composed by a representative of full-time staff, two representatives of adjunct staff, and a student representative. The Faculty Council observes and discusses developments in the

academic field, participates in the different boards of Swiss UMEF and relays the decisions taken. The council discusses matters of concern raised by members of faculty or students. It ensures that information is disseminated on time.

#### Student Council

The Student Council is an independent student representation body that deals with all student matters (academic or campus life). It is composed of student representatives of the current classes of the two faculties and the Head of Student Affairs (as a non-voting member). The Student Council is headed by the Chair, who is elected by students every two years. According to the self-assessment report, the Student Council appoints its student representatives in all bodies of the institution through a defined election process.

Students contribute to the quality assessment procedures in several processes such as course evaluation, programme evaluation, faculty evaluation and annual evaluation. The information thus collected allows to monitor student satisfaction with both academic and campus life aspects.

According to the self-assessment report, the Student Council is allowed to make proposals to the management on a variety of issues.

#### Ethics Council

Swiss UMEF has a code of ethics and academic integrity and it values academic freedom, institutional autonomy and ethical integrity. The Ethics Council acts as responsible body for implementation and promotion of the ethical code of conduct and diversity policy. It handles complaints against academic staff, administrative staff and students. The Council is composed of three members (one faculty member, one non-academic staff, one student). One member is proposed by the Executive Board, one by the President, and one member by the Student Council.

### **Analysis**

Swiss UMEF presented an organisational structure with departments, committees and functional units. At first glance, the organisational structure seems sensible and well thought out. However, on closer inspection, there is a lack of clarity between the institutional bodies in terms of responsibilities, tasks and decision-making powers. Responsibilities overlap and the terms of reference contain many redundancies. Control functions of the bodies are also not sufficiently defined, missing or not described. The on-site interviews were unable to provide clarity; the “collegial management” and the short distances were emphasised several times. This is not surprising for an institution the size of the Swiss UMEF, but for the experts there is no doubt that there are decision-making powers and limits to authority: These must also be named.

There is little or no information about the frequency of meetings – “on a regular basis” or “often” do not provide sufficient information.

The organisational chart is not very informative because the individual elements are not functionally related to each other. The function of strategic advisor appears problematic in terms of its role and decision-making authority: It is not clear which persons or institutions exert influence on Swiss UMEF through this function (and to what extent). The selection criteria and processes are not described.

It should also be noted at this point, that the management system is not linked to the quality assurance system, as the latter cannot be considered as such due to the lack of clear definition of quality objectives as explained above.

### *Conclusion*

The expert panel assesses standard 2.1 as **partially** fulfilled.

#### Recommendation 2:

The experts recommend that quality objectives should also be defined for governance and that they should be included in the quality cycle.

Condition 6: The institutional bodies must be transparently demarcated from each other in terms of their concrete tasks and decision-making powers. A reduction in the number of organisational units in accordance with the functions is advisable in view of the size of Swiss UMEF.

Condition 7: Clear and transparent criteria must be established and described for the external members of the Board of Trustees as well as for the “representatives of the economy” and the strategic advisors.

Standard 2.2: The quality assurance system shall systematically contribute to providing relevant and current quantitative and qualitative information, on which the higher education institution or other institution within the higher education sector relies to make current and strategic decisions.

#### *Description and analysis*

##### **Description**

The Head of QA collects both internal and external information and data, analyses it and passes it on to the Executive Board so that it can make important strategic decisions about future orientations and delivery methods. As mentioned above, under the responsibility of the QA department and through various evaluation systems, a written report is compiled on a semestrial basis which summarises all activities. This report includes both qualitative and quantitative data. The following mechanism for data collection are used:

- course evaluation forms by students
- programme evaluation form by students
- general annual evaluation form
- faculty evaluation form
- peer review evaluation form
- semester and annual report by different boards and councils
- regular meetings and focus groups
- alumni evaluation form
- informal exchanges of faculty and students
- reports of accreditation and certification bodies

Another, annual monitoring report (prepared jointly by the Head of QA, the Academic and Research Director, the Administrative Director, the Head of External Relations and the Head of Student Affairs) focuses on the developments and challenges in respect of all the teaching, learning, administrative and communication issues. This report is discussed at the end of each academic year by the corresponding boards for strategic decisions for ongoing improvements overseen by the Head of QA.

According to the self-assessment report and the on-site talks, Swiss UMEF has its own Learning Management System which contains information on all fields, such as admission, satisfaction surveys, financial data, compliance, etc. By his own account, the



Head of Student Affairs is in constant contact with students and staff and is thus able to collect relevant data, which is reviewed on a weekly basis.

During the site visit, the advantage of the small size of the institution was often mentioned. This would allow close interaction between senior management and the teachers and students and lead a more open response from the teachers and students, which is seen very helpful for the decision-making processes.

### **Analysis**

Regular data collection is carried out and the results are discussed in different contexts. From a procedural point of view, the criterion is fulfilled. However, the results of the surveys basically remain ineffective, since – as mentioned several times above – no quality objectives with corresponding indicators are defined.

Certainly, adjustments can (and will) be made in individual cases, e.g., at the level of courses – but there is no real strategic quality controlling.

However, it is positive that the processes and methods are in place, so that it appears to the experts to be unproblematic and not very burdensome to make the assignments of the data collections and the indicators after the quality objectives have been set.

### *Conclusion*

The expert panel assesses standard 2.2 as **partially** fulfilled.

Condition 8: The existing data collections, surveys and analyses must be aligned with the future quality objectives.

Standard 2.3: The quality assurance system shall ensure that the representative groups of the higher education institution or other institution within the higher education sector have an appropriate participatory right and that basic conditions are in place allowing them to independently operate.

### *Description and analysis*

#### **Description**

According to the self-assessment report, Swiss UMEF values a collegial atmosphere in which all stakeholder groups are encouraged to bring in their views and suggestions into the further institutional development process. All educational and research activities are designated as independent, industrial partners are part of the critical stakeholders of the institution, but interact only to support the development process of academic programmes and services in general.

The above-mentioned boards consist of internal and external stakeholders, which are either elected or appointed. These committees are reported as working independently. The QA manual defines the roles of the committees and their members.

All study programmes respect academic freedom, which is reflected in the free design of courses and assessments by staff (as long as the specifications regarding the learning outcomes are adhered to). According to statements during the site visit, an open culture of discussion is cultivated in teaching and learning.

Beyond the formal committees and meetings, all staff and faculty also have the possibility of making their voices heard anonymously through different evaluation forms.

## Analysis

All meetings and discussions with the various stakeholder representatives during the site visit confirmed to the experts the collegial atmosphere already highlighted in the report. Participation is regulated, there is also no concrete evidence to doubt independence. From the experts' point of view, however, the possible influence of the shareholder on the Swiss UMEF (which is a private enterprise) remains a blind spot. Additionally, the criteria for external committee members are not entirely clear.

### *Conclusion*

The expert panel assesses standard 2.3 as **largely** fulfilled.

Standard 2.4: The higher education institution or other institution within the higher education sector shall give consideration to an economically, socially and environmentally sustainable development in the completion of its tasks. The quality assurance system shall ensure that the higher education institution or other institution within the higher education sector sets objectives in this area and also implements them.

### *Description and analysis*

#### **Description**

In general, Swiss UMEF is committed to promoting and contributing to the achievement of the UN Sustainable Development Goals. Since the foundation of its predecessor institute in 1984, the institution has strived to contribute to the well-being of society through its contribution to higher education and professional training. Several alumni are reported to be economically active both in Switzerland and abroad, either through employment or as entrepreneurs. The institution is committed to sustainable social development through the exchange of knowledge and with respect for the individual, diversity, knowledge and different ways of thinking.

Swiss UMEF has always promoted diversity in all its aspects, most visible in the international faculty and student body. Thus, limited scholarships are awarded, mainly to African students (five scholarships a year) who should later play a role in the sustainable development of their home countries.

Swiss UMEF also organises visits abroad and hosts foreign students from different cultures for short visits where teachers share their views on sustainable development. A series of public conferences are regularly offered with leading personalities, including Nobel Prize winners, with a strong focus on the conservation of the environment as well as other contemporary major topics. Presentations and papers from these conferences are later incorporated in classes. According to its own statements, sustainable development and its social impacts are fundamentally included in teaching and research. Students are encouraged to give wide scope to topics related to sustainable development in their dissertations and theses.

In the spirit of sustainable development, the management of Swiss UMEF has left the 2-hectare park in its natural state and allows the regional plants to grow intact. The park is open to visitors free of charge.

#### **Analysis**

In the discussions and also in the documents, the sustainability goal was referred to again and again, almost apodictically. In the experts' view, however, it always remained rather vague, apart from the campus park design or the international

scholarships. Here, the experts would have liked to see concrete references, for example to the UN Sustainable Development Goals (<https://sdgs.un.org><sup>1</sup>).

### *Conclusion*

The expert panel assesses standard 2.4 as **partially** fulfilled.

Recommendation 3: Swiss UMEF should define more concrete sustainability goals, preferably aligned with the UN Sustainability Goals.

Condition 9: The quality objectives to be defined for Swiss UMEF must also include the aspect of sustainability.

Standard 2.5: To carry out its tasks, the higher education institution or other institution within the higher education sector shall promote equal opportunities and actual gender equality for its staff and students. The quality assurance system shall ensure that the higher education institution or other institution within the higher education sector sets objectives in this area and also implements them.

### *Description and analysis*

#### **Description**

According to its vision and mission, Swiss UMEF values respect for the individual, diversity, knowledge and different ways of thinking. The institution explicitly fights against all forms of discrimination – ethnic, religious, social, gender or any other kind.

Swiss UMEF offers equal opportunities to its faculty members, staff and students. They are of different backgrounds and nationality. In the 2021-2021 academic year, the percentage of female students is 56%, while the percentage of female faculty members is 25%. The objective is to increase this number by 10% annually over the next three academic years. To increase female employment, the following principles shall be adhered to:

- nomination of women for senior positions
- preference for female applicants on equal terms
- more diverse selection panels in the recruiting processes
- more flexible job options (full-time, part-time, remote etc.)
- equal salary scheme
- longer shortlists for job interviews to allow more female applicants.

In general, faculty recruitment procedures and policies exist that ensure equal treatment: Swiss UMEF does not discriminate in its recruitment policies and offers equal opportunities to all. Neither should there be discrimination and harassment.

Annual scholarships have been essentially gained by female students who have shown better results than male students.

The institution describes itself as non-partisan and politically independent. Individual staff, lecturers and students have the right to participate in the political process as long as they do not speak or act on behalf of Swiss UMEF.

#### **Analysis**

The evaluators note that Swiss UMEF has recognised the problem that there are no women in leadership positions. In the documents as well as in the discussions

---

<sup>1</sup> Accessed on 15 May 2022

reference was made to the fact that this weakness should be tackled more intensively. According to the experts, the institution is on the right track with the principles and measures described.

#### *Conclusion*

The expert panel assesses standard 2.5 as **largely** fulfilled.

Recommendation 4: Swiss UMEF should increase the share of women in leadership and management.

Recommendation 5: Swiss UMEF should carefully monitor the further development of the proportion of women in the institution and take appropriate measures to promote women in those areas where underrepresented.

### **Area 3 – Teaching, research and services**

Standard 3.1: The activities of the higher education institution or other institution within the higher education sector shall correspond to its type, specific features and strategic objectives. They shall mainly relate to teaching, research and services and be carried out in accordance with the principle of freedom and independence within the limits of the mandate of the higher education institution or other institution within the higher education sector.

#### *Description and analysis*

#### **Description**

##### Teaching

Swiss UMEF focuses on management and international relations including Bachelors', Masters' and continuing education programmes. The programmes explicitly focus on applied sciences since the institution describes itself as a "university of applied science institute".

The curricular design of the programmes complies with the Bologna standards. The following programmes are offered:

Bachelor of Business Administration with four specialisations:

- Finance
- Accounting
- International Business
- Marketing and Communication

Bachelor of Tourism and Hotel Management

Master of Business Administration (MBA) with six specialisations:

- Human Resources Management – HRM
- Marketing and Communication
- Leadership
- Public Administration
- International Finance and Economics
- International Banking Operations

Executive Master in Market Finance and Trading

Bachelor in International Relations

Master in International Relations

## Executive Master in International Relations and Global Politics

According to the self-assessment report, all courses have been developed to provide the most up-to-date knowledge and skills, enabling graduates to be competitive in the labour market. All programmes are internationally oriented in terms of content. Swiss UMEF takes advantage of Geneva's location with its many international organisations by recruiting lecturers and guest speakers from them. The representatives of Swiss UMEF refer to a "teaching approach with a number of practical experiences", which involves regular keynote speakers of high reputation in the programmes.

According to the self-assessment report, teaching in the management programmes as well as in the international relations programmes is implemented in a dynamic environment, whereby faculty and students exchange points of view, based on their experience and allowing students to progress rapidly in the critical comprehension of key concepts and their application to everyday developments. Besides, students are encouraged to participate in conferences including as speakers to present their point of view and field questions.

Assessment and examination are designed along the predefined learning objectives and the qualification type of each course. To ensure the quality of learning and teaching, the quality of pedagogical knowledge and academic growth is measured by the learning outcomes achieved by students.

During the site visit, assessment policy and the practical implementation of assessments were reported as crucial elements the teaching and learning activities. According to its own account, Swiss UMEF has a rigorous monitoring and evaluation system that examines assessment practices at all levels which includes assessment design, grading and examination rules and regulations. The main person responsible for all academic activities is the Academic and Research Director working closely with the Head of Student Affairs.

### Research

Applied research is organised in cooperation with SARCEO (Swiss Applied Research Centre for Enterprises and Organisations), which was founded by the shareholders of Swiss UMEF in 2018 in order to address and intensify research activities and to allow students to get involved into projects. Faculty may submit their project idea to the Academic and Research Director who ensures that it is compatible with the directions of SARCEO and its feasibility. Should the project be accepted, the Research Centre provides finance and mentors the project to ensure its quality.

Research projects to be conducted by students are clearly defined in the syllabus, including the credits assigned to it. SARCEO is getting about 10% of the tuition fees as base funding.

SARCEO offers applied research for corporations and organisations in different industries, government and international organisations and the community in order to improve their living standards and provide solutions for societal issues. The objective of this research is to significantly impact the performance of organisations and corporations. According to its research guide, Swiss UMEF considers the principles of freedom in research and in the definition and support of research projects while maintaining high ethical standards. The financing of research projects is mainly carried out by funding from internal resources such as tuition fees, but also by support from other organisations, and through funds raised by research faculty. In this regard, through external cooperation with other partners Swiss UMEF has strengthened the capacities of the external cooperation unit, in order to be able to identify external funding opportunities and be able to engage its staff in applying for various government and international

funded projects. The management is confident that this will also diversify the sources of income of the institution and will increase its sustainability.

According to the self-evaluation report, academic staff conduct research on topics of great interest to companies and public institutions in order to identify the skills they need at present and in the foreseeable future. Research is therefore an applied form of research that is taught to students as a transfer of skills. Students are encouraged to approach all the members of faculty for their input in their research project.

Faculty encourages students of different levels to work together and prepare joint presentations. Their research area must be linked to the SARCEO research directions. The Academic and Research Director works closely with different members of faculty to share knowledge. Swiss UMEF has a guideline covering the subject of examinations that go in the direction of applied research projects of current importance. These can be done individually or in small groups. Feedback from other students is obtained through in-class presentations.

Since the academic year 2021-2022, SARCEO has suggested that an annual reflective project in relation to the courses followed should replace the dissertation for the bachelor programme.

#### Services

Swiss UMEF opens its doors to the public for various conferences and events which the management sees as a constructive and service-oriented contribution to society. Several NGOs and foundations as well as corporations, have been invited to open discussions on campus – as mentioned above, sometime integrated into the regular curriculum. Most of these events are for free.

#### Analysis

For a rather small institution like Swiss UMEF, the teaching generally makes a solid impression. Those students with whom the review team was able to speak were positive about the teaching situation: There are small learning groups and an overall good learning atmosphere. Some courses are offered across all degree programmes. The curricula correspond to the general international standards.

Research practice is low, SARCEO has only limited resources and possibilities. However, according to the experts, it may be unrealistic to expect much more at this stage from a “university of applied sciences institute”. However, in the documents submitted and also in the discussions, it was repeatedly emphasised that Swiss UMEF wanted to expand this area. For the experts, however, these are primarily declarations of intent.

It remained unclear on which basis decisions on project funding are made. Approval or disapproval seems to happen on a case-by-case basis. General and transparent criteria are missing or at least unknown to all staff and students the experts could talk to.

#### Conclusion

The expert panel assesses standard 3.1 as **largely** fulfilled.

Recommendation 6: Swiss UMEF should make the decision-making processes for new internal research projects more transparent. It would even help to grow the research sector if the annual research budget were made known to potential applicants.

Standard 3.2: The quality assurance system shall provide for a periodic evaluation of teaching and research activities, of services and of results achieved in these areas.
---

## *Description and analysis*

### **Description**

According to the self-assessment report, Swiss UMEF has a clear policy of teaching and research under the supervision of the Academic and Research Director. Each lecturer may give his opinion on the syllabus and may request some alterations and updates. The faculty provides constant feedback about their subject, syllabus, teaching and learning, assessment, workload, and learning outcomes. There is a close interaction between lecturers and the Academic and Research Director prior to the beginning of each course where even adjustments and improvements can be made to the learning objectives and outcomes. Each lecturer gives oral feedback to the Academic and Research Director after the first day.

All lecturers are subject to peer review, which involves a discussion between the examiner and the lecturer with a view to possible improvement. The evaluation will include the teaching style, relationship with the students, his proactivity and the way he responds to the students. At the end of each module, an evaluation is carried out by the students.

Research papers are evaluated either by the Academic and Research Director or a senior member of faculty teaching in the same field.

Student satisfaction is also surveyed. For example, for the academic year 2020-2021 student satisfaction regarding teaching was 94%, general 87%.

The number of public events and publications by teachers is also regularly recorded.

As already mentioned in standards 1.2, 2.2, an annually monitoring report describes recent developments and challenges in teaching, learning, administrative and communication issues. This report addresses the following topics

- analysis of the past study year
- assessment design
- external relations
- QA mechanism
- student learning outcomes
- faculty performance
- appeals and complaints
- feedback from Student, Faculty and Administration
- research

The performance indicators already listed in standard 1.4, table 4 are applied in this context. They are reported as a basis for strategic and funding decisions of Swiss UMEF management.

### **Analysis**

According to the reviewers, Swiss UMEF by and large monitors its activities sufficiently: Several surveys and data collection are carried out, indicators for evaluation and analysis are named. However, since Swiss UMEF's overarching quality goals have not been formulated, the monitoring processes remain limited. During the on-site visit, it was repeatedly emphasised that the monitoring results are discussed collegially. It can be seen as a strength of Swiss UMEF that it has such short channels – but the practice of quality assurance benefits from formalisation as it is already laid out in the annual reporting system. In the eyes of the experts, a systematic monitoring and review of these reports – that would allow a deeper look at the institutional further development – is still missing.

Student satisfaction played an important role in both the presentation of the self-assessment report and the on-site report. According to the reviewers, the significance of this characteristic is rather low. Student satisfaction in itself is not a quality characteristic. It would be more important to encourage more in-depth feedback, specifically on the consistency of teaching quality, accessibility of documents, low-threshold support services, etc.

The reviewers are not quite convinced of the face-to-face preparation meeting of lecturers with the Academic and Research Director at the beginning of each semester. Certainly, it makes sense to talk about the courses and the expectations in advance – but ad hoc changes may contradict the binding nature of curriculum and syllabus. After all the discussions during the site visit, especially with teachers and students, the reviewers cannot rule out that the curricular requirements are really adhered to in every case.

### *Conclusion*

The expert panel assesses standard 3.2 as **largely** fulfilled.

Recommendation 7: Monitoring should be extended to include a longer-term component, e.g., by looking at developments over longer periods than just one academic year. These results can then also be used for the development and further development of the quality objectives.

Standard 3.3: The quality assurance system shall ensure that principles and objectives linked to the European Higher Education Area are taken into consideration.

### *Description and analysis*

#### **Description**

According to its own statement, Swiss UMEF is committed to the Bologna Process and to the quality criteria applicable to the European Higher Education Area. The institution makes efforts to set up a cycle for continuous improvement flanked by policies and defined processes. According to the self-assessment report, the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015) are considered. An essential component is seen in the involvement of stakeholders in quality assurance. The involvement of students at various levels, such as in the Student Council, in all committees and their evaluation of the teachers, as well as the constant exchange with the Head of Student Affairs director of studies, are of central importance for Swiss UMEF.

The institution practices student-centred learning and has introduced coaching periods with teachers who are both lecturers and coaches to help with learning. There is a very dynamic approach to teaching and assessments where students can show their learning, especially as classes are small and allow for debate and exchange of views.

The ECTS credit system is used. 60 ECTS credits are equivalent to 1,800 hours, one third is used for direct face-to-face teaching. All Bachelor's programmes cover three years and 180 ECTS with part of the credits gained through the submission of a dissertation or an applied research project or applied case study. The Master's programmes cover 2 years and 120 ECTS of which 3 semesters (90 ECTS) are taught courses while the last semester is dedicated to research leading to a thesis that is defended in a viva.

According to its own statement, credits from recognised universities or business schools are accepted – provided that the learning content is equivalent. Swiss UMEF



reserves the right to undertake tests to ensure that the learning outcomes have been properly assimilated by the candidate.

At the end of studies, graduates receive their corresponding cumulative transcript, diploma, and diploma supplement. The Swiss UMEF diploma supplement provides a description of the studies that were successfully completed and follows general European practice.

Student mobility is ensured through agreements with partner universities or business schools. Additionally, the institution uses its own funds to provide scholarships for students from developing countries. Swiss UMEF also promotes mobility and staff exchange with partner universities, especially in developing countries.

### **Analysis**

In the discussions on site, the expert group saw evidence that Swiss UMEF is fundamentally oriented towards the Bologna Process. The study structure, the ECTS system, the emphasis on student-centredness and the promotion of student and staff mobility correspond to the standards in the European Higher Education Area. However, the experts cannot make out a strategy for internationalisation.

#### *Conclusion*

The expert panel assesses standard 3.3 as **largely** fulfilled.

Recommendation 8: Swiss UMEF should further promote mobility of staff and students and use international contacts to increase the attractiveness of exchange. International partnerships could also be used to gradually develop an internationalisation strategy.

Standard 3.4: The quality assurance system shall ensure compliance with the criteria for admission, for the assessment of the student performance and for issuing final diplomas according to the mission of the higher education institution or other institution within the higher education sector. These criteria shall be defined, communicated and applied systematically, transparently and consistently.

#### *Description and analysis*

### **Description**

Student admission to Swiss UMEF programmes is formally regulated in the Admission Regulations.

- Bachelor's programmes: In order to be admitted to a Bachelor's programme, applicants must have successfully completed secondary school and hold a a Maturité, Baccalaureate, Vocational Baccalaureate, Federal VET Diploma, A-levels, or equivalent qualification. The language requirements vary depending on whether students wish to study in English or French. Candidates applying for the first year must have completed a one-year internship, otherwise they must apply for a one-year foundation programme. Candidates who have worked in a field other than their intended field of study must pass an entrance examination.  
Bachelor's students enrol in a specialisation or general studies programme that prepares them for a career with a range of applied learning activities that ensure the learning outcomes of the programme are fully covered before graduation. It is expected that the final project will be a problem-solving exercise in

which the learning outcomes learned in part of the courses taken will be applied by the student.

- Master's programmes: To be admitted to a Master's programme, applicants must hold a Bachelor's degree in the same field and from a recognised institution or an equivalent qualification. Applicants for the Master's programme in Business Administration with a Bachelor's degree in a field other than Management are admitted to the programme after an interview and/or a test. Master's students participate in a programme of study with a specialisation or pursue the general programme of study that prepares them for a career with a series of applied learning activities culminating in a thesis, a problem-solving exercise, to ensure that the learning outcomes of the programme are fully covered before graduation.
- Executive programmes: To be admitted to the executive programmes at Swiss UMEF, applicants must meet special requirements that are defined. Applicants must hold a university degree in a field of management. Alternatively, applicants may prove at least 3 years of practical experience.
- Continuing Education: Programmes are open to all candidates.

Swiss UMEF has published all necessary information about its programmes and admission conditions online. Students receive a detailed study plan indicating all necessary information on their studies.

Assessment is regulated as follows: 10% of the grade is based on the attendance and class participation, 40% is a mid-term evaluation, and 50% is a final exam or project.

### **Analysis**

Admissions, examinations, degrees and the design of certificates are formally regulated in several documents. During the site visit, it became clear that they are communicated and applied systematically, transparently and constantly. All formal study related information is accessible to students and prospective students as well as for staff.

However, the official regulations have not yet been worked out accordingly in every case: Information on the recognition of study achievements from abroad can only be found on the website and not in the study regulations. Before recognition, all regulations must be checked again for their completeness with Swiss and cantonal law.

### *Conclusion*

The expert panel assesses standard 3.4 as **largely** fulfilled.

Condition 10: The study regulations must be updated and fully adapted to the legal requirements. The regulations must contain all information necessary, especially on recognition issues.

### **Area 4 - Resources**

Standard 4.1: With its competent authorities, the higher education institution or other institution within the higher education sector shall assure that its personnel resources, infrastructure and financial means allow for operating on a going concern basis and for achieving its strategic objectives. The origin and allocation of financial resources and financing conditions shall be transparent

## *Description and analysis*

### **Description**

#### Infrastructure

Since 1984, Swiss UMEF has continued its activities without any interruption. Large investments were made since 2010, in particular in infrastructure, including the recent purchase, in 2018, of a castle in Geneva and with the plan to build, in 2022, a small residence at Av. d'Aïre. The ownership of the campus site and facilities as well as the future expansion shows Swiss UMEF's strong commitment to financial stability and long-term ambitions.

The infrastructure on Geneva Campus appears of very high level and offers a good environment for studies and conference events. Infrastructure includes a reception, 9 classrooms, a student space, a faculty space, an administration office, student service office, cafeteria for students and cafeteria for staff, parking lot, a park with sitting facilities, computer room, recording studio, 11 toilet facilities, showers, archives and storage facilities. No operational duties are mandated to third parties. The campus facilities were refurbished in 2019.

Each classroom is fully equipped with advanced technology. According to the self-assessment report, the Swiss UMEF community has access to a Moodle platform which has been adapted to the needs of the institution. The platform contains videos, reading material, PowerPoint presentations, exercises, case studies, etc. During the site visit, there were obviously some technical problems. The experts could not access the system nor could it be demonstrated. The same applied to the database on which – according to the self-assessment report – all course-work is registered.

Swiss UMEF does not have its own library but students have access to public libraries in Geneva, including the library of the University of Geneva.

Campus is open during weekdays and Saturday from 8:30 am to 5:30 pm. The cafeteria can be used for student group work, the same applies to the vast park.

#### Personnel

In the academic year 2021-2022, Swiss UMEF has a total of 48 personnel of which 29 hold doctorate qualifications, 17 hold master's qualifications and 2 bachelors. Full-time staff is 8 while the number of adjunct members of staff is 24. Visiting staff is 16. The staff is very international, with some having three nationalities.

Full-time personnel are also involved in administrative work. The administration is responsible for admissions, student activities, IT support, library and support board, councils, and faculty members.

According to the self-assessment report, Swiss UMEF programmes' attractiveness rely consequently on adjunct faculty as these professionals are active in both academic and practical environments. They mostly come from high-level institutions and provide faculty with the latest developments and trends in subjects.

#### Financials

Swiss UMEF's main revenue stream is from tuition fees and occasional consulting. The tuition fees allow Swiss UMEF to maintain its activity safely without the need of any external support. However, obtaining the federal accreditation will put Swiss UMEF in a stronger position with regard to student recruitment at a national or international level since students increasingly ask for such national institutional accreditation, in spite of the fact that SWISS UMEF has several international accreditations.

Each department manages its own budget which was approved by the Executive Board.

Figures, expressed as percentages for the academic year 2020-2021 are as follows: 39% general cost, 56% academic cost and 5% communication and marketing cost.

The institution follows a policy protecting enrolled students against a possible closure of a programme or campus. The shareholders have committed themselves to allowing students to complete their studies should Swiss UMEF run into financial difficulties.

Currently, there are plans to set aside a budget reserve each year in the coming years to support this process or other measures. Swiss UMEF also plans to enter into an agreement with other higher education institutions to recognise Swiss UMEF's ECTS credits and transfer students to the relevant institutions without students having to pay additional fees.

SWISS UMEF offers the different programme specialisations only if there are more than five students selecting that specialization and proposes alternatives for students who may not be able to enrol in the desired programme specialisations.

### **Analysis**

As far as the experts could see, Swiss UMEF has a solid economic foundation. The campus and the main building are in excellent condition, the experts were able to verify the well-equipped seminar rooms. There is no proper library, but conversations with students and staff proved that it is not problematic to get hold of publicly available literature in Geneva. In addition, seminar material is made available by lecturers electronically. The electronic systems could not be demonstrated; the experts also had the impression that the Learning Management System may still be in the development process. However, they have no doubt that operational capability will be achieved quickly.

The financial planning presented at the site visit did not fully convince the experts. In view of the amount of regular tuition fees, the income side should be much higher. Interestingly, there are a large number of external teachers who teach for free. What remains unclear to the experts is above all, what amount flows from the shareholder into the Swiss UMEF or whether there are returns and if so, in what amount. An actual financial audit would go beyond the scope of the assessment and the reviewers can only point out inconsistencies here.

### *Conclusion*

The expert panel assesses standard 4.1 as **partially** fulfilled.

Condition 11: Swiss UMEF must submit an updated financial plan laying out income and expenditure. Investments from outside must be made transparent.

Standard 4.2: The quality assurance system shall ensure that the entire staff is qualified according to the type and specific characteristics of the higher education institution or other institution within the higher education sector. To this end, it shall also provide for its periodic assessment.

## *Description and analysis*

### **Description**

All Swiss UMEF personnel have received a specific job description detailing their hierarchical position. This document is reviewed annually and measures performance and corrective actions are taken. All the activities of the personnel are evaluated by the students, faculty and the administration itself. This process allows the obtention of real data of satisfaction or dissatisfaction, and measures may be taken accordingly.

In addition to the permanent teaching staff, external lecturers and teaching assistants are employed. As described above, the number of full-time employees is 8 and the number of adjunct lecturers is 24. The number of guest lecturers is 16.

The management of Swiss UMEF believes that adjunct faculty offers the advantage of being well attuned to the transformational changes taking place globally. The institution would lose this flexibility with a larger pool of long-term employees. It goes without saying that the institution pays attention to pedagogical talents when selecting teaching assistants – this was assured during the on-site visit.

External speakers also regularly hold conferences which allow students to be informed of new developments and past challenges that allows them to plan for the future.

According to its own account, Swiss UMEF follows a human resource vision that is “to train and motivate our faculty and staff to deliver excellence in both teaching and support activities to our stakeholders and more particularly to the students.” Essential criteria for hiring a candidate for a job vacancy are as follows:

- relevance of his/her qualifications to the position that will be assigned to the faculty member or administrative staff
- faculty members are qualified at least one level higher than the program taught
- evidence of prior extensive lecturing of this topic. Priority is given to candidates holding teaching qualifications
- evidence of research in the topic to be taught
- references from first-class universities specifically related to the subject to be taught
- evidence of professional practice in a relevant position or as consultant in a role directly related to the topic they will be teaching

SWISS UMEF maintains training programmes for its staff to increase satisfaction of all stakeholders: students, faculty, staff and external stakeholders. Training covers teamwork, rapid responses to questions, conflict management, etc.

Proposed new teachers have to demonstrate their pedagogical skills in a trial lesson, followed by an evaluation by colleagues during the first lesson. The feedback is discussed with the new professor. Besides, all faculty is evaluated by students at the end of their course. This data is of particular use in determining their ability to teach in a demanding environment.

Pursuant to Regulation on Staff Promotion, Swiss UMEF academic staff is promoted by being awarded the status of Full Professor, Associate Professor, and Lecturer.

There are written procedures for staff appraisal and development. Accurate identification of training needs is critical to closing the gap between existing skills and the desired services of the facility. Quality assurance procedures are designed to ensure that each member of staff has gone through the regular process of staff appraisal and identification of training needs. This includes the setting of individual goals by staff in consultation with their supervisor, the alignment of goals with faculty needs, an annual

review of outcomes and a review of the implementation of agreed development actions and priorities.

### **Analysis**

The principles of human resource policy and selection described in the documents seem sensible to the expert group and have apparently proven themselves so far. However, in view of the high number of teaching assistants, it is questionable how they can really be integrated into a faculty development concept. In the experts' opinion, quality management processes are more difficult to apply to this group of people than to the permanently employed teaching staff. Last but not least – it was not discussed during the site visit - but can sustainable teaching be guaranteed in the long term with teaching assistants? How high is the turnover among these teachers? And since many of them work on a voluntary and unpaid basis, the experts believe that the risk of individual teachers leaving is high.

### *Conclusion*

The expert panel assesses standard 4.2 as **largely** fulfilled.

Recommendation 9: Swiss UMEF should consider to reduce its dependence on adjunct and visiting lecturers in the medium term.

Standard 4.3: The quality assurance system shall ensure that the higher education institution or other institution within the higher education sector supports the career development of its entire staff, particularly the new generation of scientists.

### *Description and analysis*

#### **Description**

The strategy and business model of Swiss UMEF is merely to recruit highly qualified staff that has already extensive experience in both teaching and research. The balance between faculty of both teaching and research younger than 45 and those older than 45, is currently being reviewed and a strategy to maintain a balance is being discussed.

Workshops and trainings for staff are designed to promote a culture of performance management. Once a semester, the teaching staff share their teaching experiences, especially with new approaches. In this way they learn from each other and this is an important factor for quality.

The Academic and Research Director is responsible for identifying the needs of the various members of faculty, which may include research methodology, teaching methods, or a better understanding of UMEF's mission and vision. Senior members of faculty are encouraged to coach junior colleagues and share their experience and knowledge, particularly with regard to teaching and research. There are two programmes per year, taught by a qualified trainer. Topics include behavioural training, crisis management, time management, distance learning tools and understanding the full process of QA.

All faculty members are encouraged to participate in conferences and share their knowledge in their courses. Geneva has a large number of international organisations organising a large number of conferences. Swiss UMEF regularly organises opportunities for staff and lecturers to participate in these events.

The professional development sessions organised for full- and adjunct faculty have the following objectives:

- to ensure career-long growth through the dissemination of theory and exchange with the other faculty members
- to understand progress in instructional concepts and teaching processes
- to conduct a reflection on new ideas and practices

Faculty is strongly encouraged and incentivised to engage in research in connection with SARCEO.

For adjunct faculty and graduate students, training is provided in research methodology and manuscript writing leading to publication in SWISS UMEF's own journal and in peer-reviewed journals. Through partnerships, collaborative research is encouraged and sometimes financially supported, e.g., collaborative projects with other

Twice a year, and according to identified needs, a training is organised for staff.

### **Analysis**

In the opinion of the expert group, UMEF offers a wide range of qualification opportunities for staff and thus supports them in their personal development. However, due to the high number of adjunct and visiting staff, only part of the academic staff is reached. For an institution of the size of Swiss UMEF, the offers seem appropriate. Despite these qualification offers, reference is made to the basic philosophy of Swiss UMEF to recruit mainly experienced "high level" teachers – even if only for individual courses.

### *Conclusion*

The expert panel assesses standard 4.3 as **largely** fulfilled.

## **Area 5 - Internal and external communication**

Standard 5.1: The higher education institution or other institution within the higher education sector shall make public its quality assurance strategy and ensure that the provisions corresponding to quality assurance processes and their results are known to employees, students and if necessary external stakeholders.

### *Description and analysis*

#### **Description**

According to the self-assessment report, Swiss UMEF's communication policy covers all basic information for all stakeholders. All published information on the website as well as on all other platforms used is published in a timely manner and with the greatest possible accuracy so that all stakeholders have access to the information. Accuracy of information and transparent communication are seen as vital aspects for the institution's success both internally and externally.

A customized Moodle LMS provides access to course material, personal data such as attendance, grades, transcripts, etc., to staff, faculty, students and select external stakeholders. In 2020, it was refreshed and extended by multiple functions that manages all academic operations and provides further information: study regulations, quality guidelines, research guidelines, thesis guidelines, internship guidelines, evaluation forms. All faculty teaching during the academic year have access to the new LMS and the courses they teach. Training is also provided to ensure an optimal use, in particular for faculty new to the system. The first day of courses they receive a full information package regarding the students as well as all the academic procedures.

The Swiss UMEF website is regularly updated so as to show the most recent documents and reports, including programme details, admission conditions, the fee structure, etc. All news and events are published on the site and faculty and students are encouraged to look at the site. Course plans are prepared one semester in advance and students receive them in both paper and electronic format. The institution mandated an external audit of its website in March 2019, to ensure all the information posted is correct and not misleading. Verification and control are on-going processes.

The existing QA system is also described on the website, together with the following documents:

- Swiss UMEF Organisational chart
- appeals procedure
- code of ethics
- study regulations Bachelors and Masters programmes
- Swiss UMEF strategy
- Student council
- Admissions regulations

The so far achieved accreditations are mentioned on the website, too. According to the IACBE, which accredits all degree programmes of the Faculty of Management Sciences, the results of each academic year must be published on the Swiss UMEF website in order to be accessible to the public.

Swiss UMEF publishes annual statistics on its website related to its academic activity, and more particularly those related to its students, such as satisfaction results, annual survey, of national origin, by program, gender, retention, progression, graduation, and placement rates.

### **Analysis**

The website, as the main publication channel, contains a lot of information about Swiss UMEF and its degree programmes, but is more promotional than informative. There is a short paragraph about the quality assurance system, combined with references to some figures from the last academic years: Distribution of students by gender, continent of origin, distribution among the degree programmes, satisfaction with the teaching offered.

This information is not really meaningful. As already stated in Standard 1.1 and Standard 1.2: The elaborated quality concept with the defined goals and indicators for their achievement is missing.

The seals of approval of the recognitions and accreditations obtained in the past are listed, but background information is also missing: What was the goal of the individual accreditation procedures, what was the concrete result?

### *Conclusion*

Conditions number 1 and number 2 are relevant to the fulfilment of this standard.

The expert panel assesses standard 5.1 as **partially** fulfilled.

Standard 5.2: The higher education institution or other institution within the higher education sector shall regularly publish objective information about its activities, its study programmes and the qualifications awarded.



### *Description and analysis*

#### **Description**

Swiss UMEF describes itself as “totally transparent in its publications, particularly in view of the rules and regulations of its various accrediting bodies.” The institution’s site can be seen as the prime communication channel through which information is provided in a bundled form. The history of the Institute is presented on the website, with references to developments since the appointment of the current leadership.

On the website, the faculty and their profile are published, too, together with information on the study programmes, both in English and in French and with details of the modules.

The website also mentions the accreditations of Swiss UMEF.

The information appearing on the website and on all printed communication, is checked and approved by the Executive Board. Furthermore, accreditation and certification agencies regularly check the site and advise should there be a discrepancy. SWISS UMEF immediately makes justifiable changes.

#### **Analysis**

From the experts' point of view, the website provides comprehensive and up-to-date information about Swiss UMEF and its study programmes. Up-to-date information about events is also provided. The site thus fulfils the mandate associated with the Standard.

#### *Conclusion*

The expert panel assesses standard 5.2 as **entirely** fulfilled.

## **5. Outline of the strengths and challenges of the system and its overall assessment**

The review panel noted the following strengths of Swiss UMEF:

- good learning atmosphere in small groups
- international staff and lecturers with high expertise
- visiting lecturers bringing specialist input into regular teaching
- short internal communication paths
- ability for self-reflection as documented by the SWOT analyses in the self-assessment report

The review panel noted the following weaknesses of Swiss UMEF:

- no real institutional quality assurance system, only processes that sometimes intertwine
- no defined overall quality goals of the institution with dedicated indicators
- high dependence on external lecturers
- weak research structures and output

## 6. Recommendations for the future development of quality assurance

Recommendation 1: Swiss UMEF should involve the quality committee in the further strategic development of the institution's quality system. (1.3)

Recommendation 2: The experts recommend that quality objectives should also be defined for governance and that they should be included in the quality cycle. (2.1)

Recommendation 3: Swiss UMEF should define more concrete sustainability goals, preferably aligned with the UN Sustainability Goals. (2.4)

Recommendation 4: Swiss UMEF should increase the share of women in leadership and management. (2.5)

Recommendation 5: Swiss UMEF should carefully monitor the further development of the proportion of women in the institution and take appropriate measures to promote women in those areas where underrepresented. (2.5)

Recommendation 6: Swiss UMEF should make the decision-making processes for new internal research projects more transparent. It would help to grow the research sector if the annual research budget were made known to potential applicants. (3.1)

Recommendation 7: Monitoring should be extended to include a longer-term component, e.g., by looking at developments over longer periods than just one academic year. These results can then also be used for the development and further development of the quality objectives. (3.2)

Recommendation 8: Swiss UMEF should further promote mobility of staff and students and use international contacts to increase the attractiveness of exchange. International partnerships could also be used to gradually develop an internationalisation strategy. (3.3)

Recommendation 9: Swiss UMEF should consider to reduce its dependence on adjunct and visiting lecturers in the medium term. (4.2)

## 7. Accreditation proposal of the expert group

Based on the self-assessment report of Swiss UMEF of 30 December 2021 and on the on-site visit that took place on 11 and 12 April 2022, the expert panel proposes for the agency to grant Swiss UMEF accreditation subject to the following conditions:

### **Standard 1.1:**

Condition 1: Swiss UMEF must develop a quality strategy with content-related quality goals that are in line with the overall strategy and the strategic goals of the university. It shall define indicators, derive appropriate mechanisms for review and ensure systematic implementation.

### **Standard 1.2:**

Condition 2: Swiss UMEF must formulate content-related objectives and indicators for success that can be used in the already existing processes.

**Standard 1.3:**

Condition 3: Swiss UMEF must provide the quality committee with clear responsibilities (as distinct from the other bodies of the institution) and describe them.

Condition 4: There must be transparent criteria for the external members of the QA Committee.

**Standard 1.4:**

Condition 5: Swiss UMEF needs to compare its regular analyses and the indicators used in these analyses with the specific quality objectives, which still need to be described in more detail.

**Standard 2.1:**

Condition 6: The institutional bodies must be transparently demarcated from each other in terms of their concrete tasks and decision-making powers. A reduction in the number of organisational units in accordance with the functions is advisable in view of the size of Swiss UMEF.

Condition 7: Clear and transparent criteria must be established and described for the external members of the Board of Trustees as well as for the “representatives of the economy” and the strategic advisors.

**Standard 2.2:**

Condition 8: The existing data collections, surveys and analyses must be aligned with the future quality objectives.

**Standard 2.4:**

Condition 9: The quality objectives to be defined for Swiss UMEF must also include the aspect of sustainability.

**Standard 3.4:**

Condition 10: The study regulations must be updated and fully adapted to the legal requirements. The regulations must contain all information necessary, especially on recognition issues.

**Standard 4.1:**

Condition 11: Swiss UMEF must submit an updated financial plan laying out income and expenditure. Investments from outside must be made transparent.

**Standard 5.1:**

Conditions number 1 and number 2 are relevant to the fulfilment of this standard.

The expert panel envisages a time horizon of **12 months** for the fulfilment of the conditions; the review is to take place sur dossier with the involvement of two experts.

## Section D

Position statement of Swiss UMEF

(1) 6 July 2022, (2) 15 November 2022



Evalag  
Hausadresse: M7, 9a-10,  
68161 Mannheim  
Postfach 12 05 22  
68056 Mannheim

Château d'Aire, Geneva July 6, 2022

**SWISS UMEF Response to External Assessment Report**

Dear Mr. Seppmann,

We acknowledge receipt of the Expert Report of 17<sup>th</sup> June 2022, regarding the institutional accreditation of SWISS UMEF.

SWISS UMEF would like to thank the Expert Team for their work and commitment throughout this accreditation process, their constructive approach during the site-visit, as well as for useful recommendations.

We would like to also thank You and EVALAG for the coordination of this process that lasted for many months. Your organisation of the site visit, as well as all the follow-up meetings and exchanges we've had, enabled all our staff members to have a great working comfort during this whole time.

We read the Experts' Report and noted all their findings and remarks. We consider the recommendations and conditions that have been presented in the report, as opportunities for our further improvement and development. We highly appreciate that the expert team has strongly emphasised many positive aspects regarding the development of our institution.

Evaluation processes by external experts, throughout the years have contributed significantly in the development of SWISS UMEF as a sustainable and competitive institution.

SWISS UMEF is committed to seriously consider the recommendations made by the Expert Team. We consider all the conditions set in the report as opportunities for improvements in order to further strengthen our quality assurance system.



**Following is our position regarding the conditions set in the Expert Report:**

After carefully reading and analysing the report and its conditions, we believe that the conditions 1, 2, 5, 8, and 9, are all related to the development of a quality strategy, where the incorporation of these conditions all contribute to its development. Therefore, we suggest that the above-mentioned conditions should be regrouped into one single condition with emphasis to several standards.

**Standard 1.1:**

*Condition 1: Swiss UMEF must develop a quality strategy with content-related quality goals that are in line with the overall strategy and the strategic goals of the university. It shall define indicators, derive appropriate mechanisms for review and ensure systematic implementation.*

We believe that appropriate adjustment will contribute to further develop the Quality Assurance System.

We appreciate the acknowledgement of the Expert Team that SWISS UMEF has the necessary capacities and experience to develop its quality assurance strategy within the envisaged time period.

SWISS UMEF will implement as requested.

**Standard 1.2:**

*Condition 2: Swiss UMEF must formulate content-related objectives and indicators for success that can be used in the already existing processes.*

SWISS UMEF will implement as requested.

**Standard 1.3:**

*Condition 3: Swiss UMEF must provide the quality committee with clear responsibilities (as distinct from the other bodies of the institution) and describe them.*

We believe that the independent and highly professional quality committee contributes to further strengthen the QA system of SWISS UMEF. We will implement as requested.

*Condition 4: There must be transparent criteria for the external members of the QA Committee.*

We will initiate the revision of our regulations, and appropriate criteria will be set in place.

We accept the implementation of this condition.

**Standard 1.4:**

*Condition 5: Swiss UMEF needs to compare its regular analyses and the indicators used in these analyses with the specific quality objectives, which still need to be described in more detail.*

SWISS UMEF will implement as requested.

**Standard 2.1:**

*Condition 6: The institutional bodies must be transparently demarcated from each other in terms of their concrete tasks and decision-making powers. A reduction in the number of organisational units in accordance with the functions is advisable in view of the size of Swiss UMEF.*

We accept the implementation of this condition. The necessary adjustments and clarifications will be made, in order to ensure a more efficient organisational structure.





*Condition 7: Clear and transparent criteria must be established and described for the external members of the Board of Trustees as well as for the "representatives of the economy" and the strategic advisors.*

Input of the external stakeholders and experts is an important aspect of development and improvement of SWISS UMEF. The appropriate clarifications will be made accordingly.

**Standard 2.2:**

*Condition 8: The existing data collections, surveys and analyses must be aligned with the future quality objectives.*

SWISS UMEF will implement as requested.

**Standard 2.4:**

*Condition 9: The quality objectives to be defined for Swiss UMEF must also include the aspect of sustainability.*

SWISS UMEF commitment to sustainability is permanent. We accept the condition and appropriate improvement will be made as requested.

**Standard 3.4:**

*Condition 10: The study regulations must be updated and fully adapted to the legal requirements. The regulations must contain all information necessary, especially on recognition issues.*

We will update and adapt accordingly.

**Standard 4.1:**

*Condition 11: Swiss UMEF must submit an updated financial plan laying out income and expenditure. Investments from outside must be made transparent.*

SWISS UMEF is always committed to transparency when it comes to its financial planning. Therefore, this condition is accepted, and appropriate information will be provided accordingly.

**Standard 5.1:**

*Conditions number 1 and number 2 are relevant to the fulfilment of this standard.*

*The expert panel envisages a time horizon of 12 months for the fulfilment of the conditions; the review is to take place sur dossier with the involvement of two experts.*

We consider that the period of 12 months for the fulfilment of conditions is reasonable, where we will be able take all necessary actions for their full implementation.

Respectfully,

SWISS UMEF University  
Prof. Djawed Sangdel  
Managing Director



Evaluationsagentur Baden-  
Württemberg (evalag)  
Stiftungsvorstand  
Dr. Aletta Hinsken  
Postfach 12 05 22  
68056 Mannheim

Château d'Aire, Geneva  
November 15, 2022

**SWISS UMEF Position to the Accreditation Decision of the Swiss Accreditation Council of October 11<sup>th</sup> 2022**

Dear Dr. Hinsken,

We acknowledge receipt of the Accreditation Decision of the Swiss Accreditation Council (SAC) of October 11<sup>th</sup> 2022, regarding the application for institutional accreditation as “university of applied science institute (institut de niveau haute école spécialisée)” of SWISS UMEF.

The Executive Board of SWISS UMEF has studied the report and the decision statement of SAC intensively. The Board acknowledges all remarks pointed out by the expert panel and by the SAC. We appreciate how intensively the SAC has addressed our matter. We can also understand the additional conditions brought in by the SAC.

SWISS UMEF is committed to seriously work on the conditions and recommendations to further improve our institution, thus continuing our educational mission. We consider that all the specified conditions are necessities as well as opportunities for improvement, in order to further strengthen our quality assurance system.

The Executive Board of SWISS UMEF has decided to formally accept all points highlighted in the Decision of the SWISS Accreditation Council of October 11<sup>th</sup> 2022. SWISS UMEF will comply with all the conditions imposed within the period specified by the SAC. We have already worked on several improvements and changes, including the name change at the Geneva Trade Register (Registre du Commerce de Genève). We have also started with the necessary changes to our website, documents and other communication tools.

On behalf of SWISS UMEF community we would like to express our gratitude to you and evalag for your cooperation throughout this whole process.

Respectfully,

Prof. Djawed Sangdel  
Managing Director of SWISS UMEF

