



Lundi 25 février 2013

Séminaire Tempus TLQAA,

Les éléments clés de l'évaluation institutionnelle AERES, France

Robert Fouquet, délégué scientifique AERES

Marie Salaün, chargée de projet AERES



I – Quelques points de repère

II – Les principes de l'évaluation institutionnelle de l'AERES

III – L'analyse des éléments clés de la phase préparatoire

IV – L'analyse des éléments clés de la visite

V - L'analyse des éléments clés de la phase aval

VI - Conclusion

Les différents types d'institutions

- Universités

80 Universités, effectif étudiant de 4 000 à 70 000

- Ecoles d'ingénieurs

200 écoles indépendantes + 40 écoles composantes d'une université

effectif étudiant de 150 à 5 000 / 3 ou 5 années d'études

- Ecoles d'architecture

20 écoles indépendantes

- Ecoles de management

45 écoles indépendantes

Effectif national d'étudiants:

-2.4 millions d'étudiants dont:

- 1.5 million dans les universités
- 0.5 million dans les écoles
- 0.4 million dans d'autres institutions

Organismes de recherche (uniquement une activité de recherche):

- CNRS : L'organisme le plus important intégrant plusieurs domaines d'activité

(Physic, chemistry, mathematics, biology, humanities and social sciences, ecology and environment)

- Autres organismes: INSERM (santé), CEA (nucléaire), IFP (pétrole)...

2007: création de l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur - AERES

- Autorité administrative indépendante
- Financement par l'Etat (environ 15M€)
- Des comptes à rendre au parlement national

Autres structures d'évaluation:

- CTI : Commission des titres d'ingénieurs
- CNU : Conseil national des universités (évaluation des enseignants-chercheurs)
- CoNRS : Comité national de la recherche scientifique (évaluation des chercheurs du CNRS)

Les missions et caractéristiques de l'AERES

Les missions de l'AERES:

- Evaluation des formations (licence, master, écoles doctorales)
- Evaluation des unités de recherche
- Evaluation des institutions (universités, écoles, organismes)

L'organisation :

- un conseil de 25 membres
- trois sections: institutions, unités de recherche, formations

Le personnel :

- 70 personnels administratifs et techniques permanents
- 110 personnels scientifiques à temps partiel (délégués scientifiques)
- 5900 experts français et étrangers (18%) pour le 1^{er} cycle d'évaluation

L'activité annuelle moyenne:

- 50 institutions
- 800 équipes de recherche
- 1000 formations (licences, licences professionnelles, masters, écoles doctorales)

Les principes de l'évaluation institutionnelle de l'AERES:

« L'évaluation examine l'organisation, le fonctionnement et les résultats de l'établissement dans chacun des domaines d'activité concernés, avec une attention soutenue à sa politique de la qualité » (extrait présentation du référentiel AERES).

Trois grandes phases :

- La phase amont (préparation de la visite)
- La visite
- La phase aval (restitution et rédaction du rapport)

La phase préparatoire amont:

- Le lancement de la campagne d'évaluation
- La composition des comités
- La rencontre préalable avec la direction de l'institution
- La réunion avec le président du comité d'experts
- La note de problématique
- La réunion de préparation de la visite (cadrage) avec l'ensemble du comité

La visite sur site de l'institution:

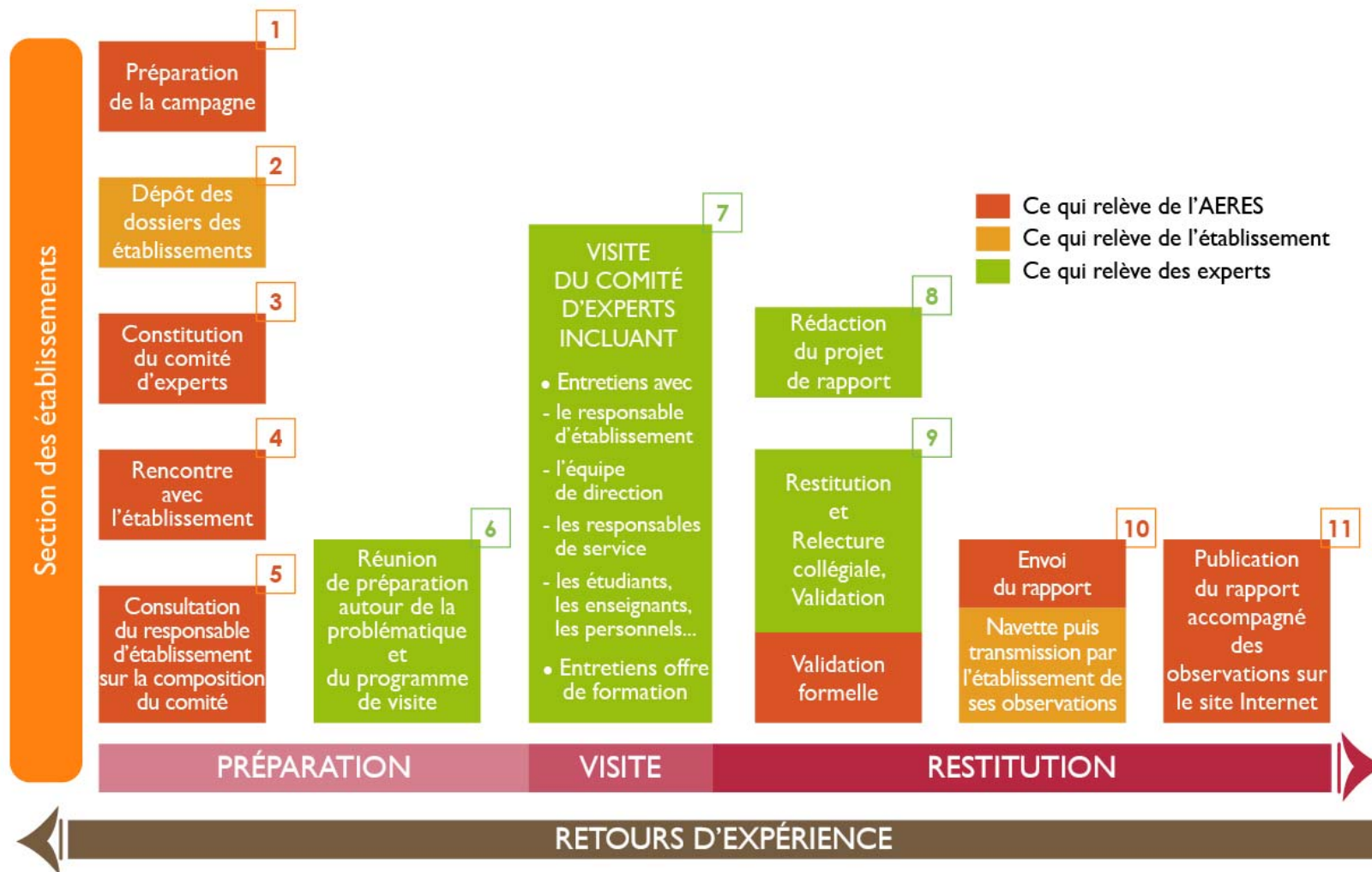
- Deux ou trois jours de visite
- Des entretiens avec la direction, les personnels, les étudiants et les partenaires
- Des séances de débriefing du comité d'experts

La phase aval:

- La production du projet de rapport par le comité
- La réunion de restitution du comité d'experts
- L'analyse et la validation du projet de rapport par le comité de lecture de l'AERES
- L'envoi du rapport provisoire à l'institution
- Les demandes de corrections d'erreurs factuelles et les observations de l'institution
- La publication sur le site web du rapport intégrant les observations de l'institution

II – Les principes de l'évaluation institutionnelle de l'AERES:

Les grandes étapes



III – L'analyse des éléments clés de la phase préparatoire: Le chronogramme des opérations amont

| | | AERES | EXPERTS | ETABLISSEMENT |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|---|--|
| Année n-1 | Mars-avril 2012 | Definition des mini-vagues Réunions de lancement de vague | | |
| | ↓ | | | |
| 1 ^{er} semestre Année n | Préparation de la vague | Désignation des DS et CP Définition du calendrier Annonce de la semaine de visite du binôme DS- | | Envoi du dossier (15 oct. année -1) |
| | ↓ | Rencontre avec le responsable d'établissement | | |
| | Préparation de la vague | Choix du comité d'experts Mise à disposition du dossier documentaire Annonce du comité Notes de caractérisation (établissement et site) | Formation - Acceptations et formalités administratives Analyse de la documentation | |
| | ↓ | Cadrage - 6s Réunion avec le président du comité (cf. FT n° 2) | | |
| | Cadrage - 5s | Echanges DS/CP pdt de comité | Lettre du pdt aux experts | |
| | Cadrage - 4s | Envoi à l'établissement d'un premier projet de planning | | |
| | Cadrage - 3s | | Contribution des experts à la note de problématique | |
| | Cadrage - 1s | | Version V0 de la note de problématique par le pdt | |
| | ↓ | Visite - 2 à 3s Reunion de cadrage (cf FT n° 3) | | |
| | ↓ | Visite- 1 à 2s | Logistique visite Envoi à l'établissement de : -la lettre sur l'organisation des entretiens offre de formation (universités) -la lettre de courtoisie (courrier du pdt du comité à destination des personnes auditionnées) | Version finale note de problématique V1 Préparation des entretiens (questionnement) |
| ↓ | Visite sur site (cf FT n° 4) | | | |

Les objectifs visés:

- Un comité représentatif des parties prenantes (académiques, administratif, étudiant, socio-professionnel)
- Un comité intégrant une dimension internationale
- Une expérience forte dans le domaine de la gouvernance
- Une dimension scientifique cohérente avec celle de l'institution
- Une absence de liens d'intérêts
- Une taille réduite pour faciliter la collégialité

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- Le respect des standards européens (ESG)
- La nature de l'évaluation réalisée
- Les principes déontologiques définis par l'agence
- La volonté d'une ouverture vers des regards issus d'horizons différents

Les difficultés constatées:

- Le besoin d'experts spécialisés dans certains domaines
- L'attente des institutions en matière de représentation des différents domaines scientifiques et de notoriété des experts
- Des conflits d'intérêt pas toujours évidents à détecter
- Le nécessaire compromis de la taille du comité

Les objectifs visés:

- Donner les éléments clés de l'organisation de la visite et de la production du rapport
- Informer l'institution de l'architecture du comité (en fonction avancement de la composition)
- Recueillir les attentes de l'institution au regard de la future évaluation externe

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- Le besoin de faciliter et « dédramatiser » la visite pour une meilleure compréhension de son contenu et une meilleure efficacité
- La demande des institutions d'une plus grande attention au niveau de leurs caractéristiques et spécificités
- La volonté de l'agence de plus fortement positionner l'évaluation externe au service du développement des institutions
- Un dispositif en réponse aux retours d'expérience avec les institutions

Les difficultés constatées:

- Le risque d'entamer un processus de négociation et d'évaluation avant la visite
- Une demande de certaines institutions de restreindre l'évaluation à certaines thématiques
- Une contrainte de calendrier et une mobilisation supplémentaire des équipes AERES en charge de l'accompagnement de l'évaluation
- Le souhait de certaines institutions de la participation du président du comité à cette rencontre

Les objectifs visés:

- Une présentation des attentes de l'institution au regard de la future évaluation externe
- Un état des lieux de la base documentaire disponible pour l'évaluation
- Un rappel des éléments méthodologiques de construction de la note de problématique
- Une présentation par le président du comité de sa première analyse des grandes problématiques identifiées au niveau de l'autoévaluation de l'institution
- Un rappel des éléments méthodologiques de construction du planning de la visite
- Une première analyse des besoins de documentation du président du comité

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- La nécessité d'une étape d'activation du rôle moteur du président du comité en amont de la réunion de cadrage pour une phase d'analyse sur dossier (rapport AE) des experts
- La nécessité de vérifier la bonne compréhension de la mission du président du comité et des éventuelles évolutions de la procédure

Les difficultés constatées:

- L'alourdissement de la charge de travail du président du comité (durée et contenu)
- Le risque d'une perception par le président du comité d'un encadrement trop fort et contraignant de son action

Les objectifs visés:

- Une analyse approfondie du rapport d'autoévaluation et des informations disponibles, par le comité en amont de la visite et de la réunion de cadrage
- La formulation d'une « première lecture » de l'institution par l'identification de grandes problématiques et des questionnements hiérarchisés associés (pas une étape de production de jugements évaluatifs)
- Une aide à la construction du planning de la visite
- La production d'un outil de préparation des questionnements des différents entretiens de la visite

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- Le besoin d'une mise en action individuelle des experts en amont de la réunion de cadrage et de la visite
- La nécessité d'un outil de préparation de la visite au-delà des échanges de la réunion de cadrage
- Le résultat des échanges avec les présidents de comité dans le cadre des retours d'expérience

Les difficultés constatées:

- La perception par certains experts d'une procédure susceptible de trop conditionner les champs d'investigation lors de la visite
- L'alourdissement de la charge de travail des experts (durée et contenu)

Les objectifs visés:

- Rappeler le cadre réglementaire et les modalités de l'évaluation au comité
- Apporter des éléments complémentaires de caractérisation de l'institution au comité (évaluations formation, recherche, autres rapports etc.)
- Echanger sur la note de problématique présentée par le président du comité
- Préparer la visite sur site : répartition des compétences entre experts, présentation du planning et des entretiens, briefings/débriefings

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- Proposer un premier temps d'échange collégial aux experts, assoir le rôle du président de comité, préciser le rôle du binôme AERES
- Donner une feuille de route aux experts pour optimiser le travail durant la visite
- S'assurer de la bonne compréhension et adhésion de tous à la procédure d'évaluation de l'AERES

Les difficultés constatées:

- La contrainte temporelle de cette réunion (journée / demi-journée)
- La qualité des informations transmises et la distance à trouver par le comité quant à ces éléments nouveaux d'information
- L'exigence de satisfaire l'approche « disciplinaire » de chaque expert tout en respectant le type d'évaluation effectué

Les objectifs visés:

- Prendre en compte la diversité des acteurs : échantillon représentatif de la communauté, en interne et en externe (liste d'interlocuteurs)
- Prendre en compte les spécificités des institutions
- Proposer une organisation des entretiens lisible et cohérente pour les évaluateurs et évalués, en lien avec la note de problématique
- Garantir la diversité des regards : mobiliser continuellement les experts sur leurs champs de compétences respectifs et sur des champs connexes
- Permettre un temps de dialogue suffisant avec le chef de l'institution

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- La nature de l'évaluation réalisée
- Le respect des principes de la charte de l'évaluation
- La prise en compte des spécificités de l'institution
- La pratique internationale de l'évaluation externe

Les difficultés constatées:

- Un nombre trop important d'entretiens
- Un compromis à trouver entre les champs à couvrir et la profondeur des investigations à mener

Les objectifs visés:

- Collecter et mettre à disposition les différents documents utiles à l'évaluation
- Effectuer une caractérisation de l'institution à partir de données factuelles ne portant pas d'élément d'évaluation
- Etablir le lien avec l'institution pour l'élaboration du planning et la préparation de la visite
- Constituer un binôme intégrant une dimension ingénierie de l'évaluation (chargé de projet) et une dimension connaissance de la gouvernance des institutions d'enseignement supérieur et de recherche (délégué scientifique)

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- Le besoin d'une assistance technique pour faciliter le travail du comité : apport de données factuelle de caractérisation, aide à la construction du planning de la visite
- Le besoin d'un accompagnement du comité pour faciliter la compréhension des spécificités de l'institution
- La nécessité d'une interface entre l'institution et le comité en dehors de la phase de la visite

Les difficultés constatées:

- La perception par certains experts d'un encadrement trop présent
- Les difficultés à bien faire passer les messages essentiels de la procédure
- Les frontières délicates entre une bonne connaissance de l'institution par l'équipe AERES et le risque d'être acteur de l'évaluation

La visite sur site de deux ou trois jours

Les objectifs visés:

- Approfondir l'analyse des thématiques identifiées préalablement par le comité, faire émerger éventuellement des questions supplémentaires
- Vérifier l'appropriation de la politique de l'institution par les acteurs et sa mise en œuvre

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- La nature de l'évaluation réalisée
- La prise en compte des spécificités de l'institution et le besoin d'échanger sur le terrain avec l'ensemble des parties prenantes
- Le respect des principes de la charte de l'évaluation et des ESG
- La pratique internationale de l'évaluation externe

Les difficultés constatées:

- Une contrainte temporelle très forte de la visite
- Un calendrier annuel contraint par l'exercice de la contractualisation avec les ministères
- Une organisation complexe, notamment lors de visites sur le même site de plusieurs institutions (mutualisation des entretiens)

Les principes de l'organisation d'un entretien

Les objectifs visés:

- Favoriser les échanges et l'écoute avec les acteurs : un questionnement semi-directif, un nombre limité d'interlocuteurs par entretien, pas de présentation liminaire
- Garantir la collégialité : en formation plénière pour les entretiens avec le responsable de l'établissement, en formation de petits groupes d'experts
- Garantir la confidentialité des échanges
- Garantir la neutralité des experts

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- La nature de l'évaluation réalisée
- Le temps contraint de la visite
- La recherche d'efficacité de l'échange (questionnement fin et ouvert)

Les difficultés constatées:

- Une durée et une conduite trop formatée de l'entretien
- Un mode d'investigation des experts qui ne respecte pas la procédure : jugement positif ou négatif, comparaison à sa pratique personnelle, respect des interlocuteurs etc.
- Un travail préalable insuffisant de la part des experts (fiches d'entretien)
- Une fiabilité et un traitement insuffisants des données recueillies

Les objectifs visés:

- Donner corps à la collégialité dont le président de comité est garant
- Echanger entre experts les éléments essentiels des entretiens, les mettre en lien avec la note de problématique, avec la documentation
- Garantir l'impartialité et l'efficacité de l'analyse grâce à un croisement des données et informations
- Travailler à la préparation des entretiens suivants
- Rythmer le travail du comité, élaborer pas à pas le diagnostic final
- Vérifier la bonne conduite des entretiens

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- Un dispositif en réponse aux retours d'expérience de la part des présidents de comité
- Un dispositif cohérent avec les principes de la charte de l'évaluation
- Un besoin d'améliorer la profondeur de l'analyse et les différents niveaux de preuve

Les difficultés constatées:

- Une densité du planning qui laisse trop peu de temps à ces séances
- Une difficulté à manager ces débriefings pour les rendre les plus efficaces possibles

Les objectifs visés:

- Faire émerger de manière collégiale les forces et faiblesses de l'institution et les recommandations, en effectuer une hiérarchisation
- Donner un cadre aux experts pour leurs contributions respectives au projet de rapport
- Organiser les travaux post visite pour la production du projet de rapport

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- Un dispositif en réponse aux retours d'expérience de la part des présidents de comité
- Un dispositif cohérent avec les principes de la charte de l'évaluation
- Un dispositif qui sert à mettre en regard le diagnostic effectué durant la visite et celui retravaillé post-visite

Les difficultés constatées:

- Une densité du planning qui laisse trop peu de temps à cette séance
- Une difficulté à manager ce débriefing pour faire émerger un diagnostic au sein du comité
- Un travail délicat d'arbitrage entre un diagnostic « à chaud » et celui établi dans le cadre de la rédaction du projet de rapport

Les objectifs visés:

- Représenter l'AERES et rappeler le cadre méthodologique de l'évaluation, notamment lors du premier entretien avec l'institution
- Veiller au respect de la procédure
- Garantir le lien entre l'institution et les experts dans le respect des principes de l'AERES (confidentialité, secret professionnel)

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- Garantir pour l'AERES le déroulement des entretiens selon la procédure établie
- Recueillir des éléments pour l'analyse du projet de rapport en comité de lecture
- Garantir l'autonomie du comité au niveau de l'analyse (participation du délégué scientifique uniquement au début de la visite)

Les difficultés constatées:

- Un comité insuffisamment encadré dans le cas de groupe important
- Un recueil de données partiel par l'AERES fragilisant le travail post visite
- Une frontière délicate à maintenir entre le respect de la procédure et le travail d'analyse du comité
- La question de la participation du délégué scientifique à la visite

Le chronogramme des opérations aval

| Visite sur site (cf FT n° 4) | | | |
|------------------------------|------------|--|--|
| ↓ | Visite +1s | | Envoi des contributions au pdt et à l'AERES |
| | Visite +3s | | Envoi du projet de rapport par le pdt au comité et à l'AERES |
| | Visite +4s | Analyse du projet de rapport par le binôme DS/CP et le directeur + échange avec le pdt du comité | |
| ↓ | Visite +4s | Réunion de restitution (cf FT n° 6) | |
| ↓ | RR + 1s | | Si besoin, rédaction des contributions complémentaires |
| | RR +2 à 4s | Mise en forme du rapport. Comité de lecture S1 (CP, DS, Directeur) Envoi du rapport provisoire : -au pdt de l'Aeres -à l'établissement | Validation du rapport provisoire |
| ↓ | RR+5s/6s | | Transmission à l'AERES des erreurs factuelles, incompréhensions et omissions |
| | RR+6/7s | Consultation du pdt du comité pour modification du rapport. Transmission du rapport définitif à l'établissement. | Validation du rapport définitif par le pdt du comité |
| | RR + 9s | | Transmission à l'AERES des observations du responsable d'établissement |
| ↓ | RR + 18s | Publication du rapport sur le site AERES | |

1^{er} semestre
Année n

Début 2^{ème}
semestre
Année n

Les principes de la production du projet de rapport

Les objectifs visés:

- Une organisation des contributions entre les différents experts sous la responsabilité du président du comité
- Une traçabilité des contributions initiales des experts
- Une élaboration finale du rapport par le président du comité
- Un rapport organisé en grands chapitres selon un plan fixé par l'AERES
- Une taille du rapport fixée par l'AERES (70 000 caractères espaces compris)
- Des règles et des recommandations pour l'élaboration des contenus
- Une mise en forme finale du document assurée par l'AERES

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- La nécessité de la preuve de la collégialité du rapport
- Le besoin de faciliter la lecture des rapports par un plan commun et une taille limitée

Les difficultés constatées:

- L'hétérogénéité de la contribution des experts et des présidents de comité
- Les délais de rédaction
- La difficulté à respecter les consignes de taille du rapport

Les règles d'élaboration du rapport

Les objectifs visés:

- Un plan défini par grands chapitres
- Une formulation synthétique limitant les dimensions purement descriptives
- Une exigence de dimension évaluative
- Une évaluation ex-post privilégiant l'analyse des trajectoires de l'institution
- Des analyses et des avis objectivés par des preuves
- Une cohérence d'ensemble du rapport
- Une absence de références directes à des personnes
- Une absence de jugement a priori ou de positions partisans

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- La volonté d'apporter des analyses pertinentes et utiles pour les institutions
- Un rapport couvrant l'ensemble des domaines et champs du référentiel
- Une évaluation ciblant l'institution, pas ses acteurs internes
- Une évaluation objective

Les difficultés constatées:

- Certains experts porteurs d'un modèle a priori et ne prenant pas suffisamment en compte les spécificités et l'environnement de l'institution
- Des rapports trop descriptifs et pas assez évaluatifs et synthétiques
- Des analyses parfois insuffisamment étayées

La réunion de restitution

Les objectifs visés:

- La vérification de la collégialité des analyses et avis exprimés dans le projet de rapport
- Un échange avec l'équipe AERES pour apporter des éventuelles améliorations au projet de rapport
- La définition d'éventuelles contributions complémentaires du comité
- Une vérification de la cohérence de la conclusion du rapport et de l'accord de l'ensemble du comité sur son contenu

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- Le besoin d'un échange entre le comité et l'équipe AERES pour expliquer les remarques de l'AERES en lien avec les règles d'élaboration du rapport et solliciter éventuellement des contributions complémentaires
- Le besoin de vérifier qu'il y a bien un accord global sur le contenu du rapport
- Le besoin d'un travail spécifique de validation des éléments clés de la conclusion

Les difficultés constatées:

- Une incompréhension des objectifs de cette réunion par certains experts (REX 2012)
- Une difficulté à mobiliser les experts après la livraison du projet de rapport

Le comité de lecture et validation du rapport

Les objectifs visés:

- Un comité de lecture intégrant l'équipe AERES en charge du suivi de l'évaluation et deux acteurs « externes » (le directeur de la section et son délégué administratif)
- Un premier regard externe sur le projet de rapport
- Une vérification approfondie des règles d'élaboration du rapport
- La formulation de demandes éventuelles de précisions ou de contributions complémentaires auprès du comité

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- Disposer d'une étape formelle de validation du rapport
- Mobiliser des acteurs externes au dispositif d'accompagnement de l'évaluation pour se mettre en situation d'une lecture externe
- Contribuer à l'homogénéité de la qualité des rapports

Les difficultés constatées:

- Le souhait de certains présidents de comité de participer au comité de lecture (REX2012)
- La difficulté à solliciter le comité pour des contributions complémentaires
- La mauvaise compréhension par certains experts de la nature des interventions du comité de lecture

Les objectifs visés:

- Un échange en deux phases mené par la direction de la section
- Le signalement par l'institution d'erreurs factuelles ou d'incompréhensions
- La production par l'institution d'une lettre d'observations jointe au rapport définitif
- Pas de processus de « négociation » sur le contenu du rapport

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- Eviter des erreurs factuelles dans les rapports susceptibles de nuire à la qualité des analyses et du rapport
- Avoir un processus de dialogue avec l'institution transparent et équitable pour l'ensemble des institutions
- Intégrer un « droit de réponse » de l'institution dans les rapports

Les difficultés constatées:

- La tentation de certaines institutions d'engager un processus de négociation
- L'impossibilité pour l'AERES de réagir à la lettre d'observations de l'institution même en cas d'attaques ou de critiques injustifiées ou erronées

Les objectifs visés:

- Assurer le suivi de la production et de la finalisation du rapport
- Contribuer à l'amélioration de la qualité du rapport
- Constituer le témoin du processus d'évaluation lors de la phase de comité lecture

Les éléments qui ont motivé ces choix:

- Contribuer à un premier niveau de vérification des règles d'élaboration du rapport en lien avec la réunion de restitution
- Dialoguer avec le président du comité lors des étapes de validation du rapport
- Assurer une forme de médiation entre le comité et la direction lors du comité de lecture

Les difficultés constatées:

- Une intervention parfois mal comprise par certains experts

Une problématique de démarche qualité de l'agence

Un compromis permanent pour garantir la qualité du processus et éviter une trop grande complexité et une charge de travail excessive des experts

La nécessaire vigilance entre l'exigence d'une méthodologie de l'évaluation et le respect de l'autonomie des experts dans le cadre d'une évaluation par les pairs

Un processus continu d'amélioration et d'évolution s'appuyant fortement sur le dialogue avec les parties prenantes