



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Vague B

Retours d'expériences

2011

## Organisation des retours d'expériences

Les retours d'expériences portant sur les évaluations des établissements de la vague B ont donné lieu à une journée de travail avec les présidents d'université et directeurs d'établissements ou instituts (26/1/2012) et à une réunion des présidents de comité de visite ayant conduit une évaluation (1/1/2012), toutes deux organisées à l'Aeres.

L'objectif de ces réunions était, dans une perspective d'amélioration continue des procédures d'évaluation externe, de recueillir les avis des principaux acteurs concernés.

*Pour 71 établissements invités, évalués au cours de la vague B, 57 personnes étaient présentes et 45 établissements représentés à la journée du 26 janvier ; 36 présidents de comité de visite ont participé à la séance de travail du 1<sup>er</sup> février.*

## Analyse préalable des observations des établissements et des réponses au questionnaire

Pour préparer ces rencontres, l'Aeres a réalisé un premier travail d'analyse qui a été présenté aux participants sous forme d'un document de 4 pages (cf. Annexe).

Deux types d'informations y ont été exploités :

- les observations des présidents d'université et des directeurs d'établissement en réponse au rapport de l'Aeres,
- les résultats au questionnaire de satisfaction envoyé par l'Aeres aux établissements en novembre 2011<sup>1</sup>.

Il a été ainsi possible de mettre en évidence deux grands types de difficultés, celles résultant de l'insuffisante connaissance des spécificités des établissements évalués, et celles rencontrées pour évaluer les évolutions de la stratégie de l'établissement. De manière plus détaillée, les questions soulevées ont été regroupées sous trois rubriques de la façon suivante :

### • 1-Les évolutions du processus d'évaluation externe

- Quelles propositions pour faire progresser les méthodes d'évaluation de l'Aeres dans l'objectif de mieux répondre aux attentes des établissements ?

- Quelles sont les améliorations possibles des procédures mises en œuvre par l'Aeres en matière de documentation demandée, constitution des comités, dialogue avec les établissements, déroulement des visites, élaboration des rapports ?

### • 2-L'utilisation et l'utilité de l'évaluation par les établissements et les parties prenantes

- Quel est l'impact du rapport sur les mécanismes internes de progrès des établissements ?

- Quels sont les utilisateurs du rapport, et notamment extérieurs à l'établissement ?

- Quelles sont les améliorations à apporter au rapport ?

### • 3-Les repères pour l'autoévaluation d'un établissement

- Quels sont les points de repères nécessaires pour la mise en œuvre de l'autoévaluation des établissements et quel est le statut du Guide de l'évaluation de l'Aeres ?

- Quels sont les attendus d'un rapport d'autoévaluation ?

- Quels sont les liens entre évaluation interne et évaluation externe ?

*Les rubriques 1 et 2 ont fait l'objet d'ateliers aux discussions fournies : celles-ci sont donc présentées p. 2 (rubrique 1, journée des présidents et directeurs), p. 3 (rubrique 1, réunion des présidents de comité) et p. 4 (rubrique 2). Les éléments de réponse qui ont été apportés par l'Aeres figurent p. 5 et 6. Enfin, la discussion sur la rubrique 3, qui s'est tenue avec les présidents et directeurs, est résumée p. 7.*

---

<sup>1</sup> Cette démarche sera complétée, pour les prochaines vagues, par un questionnaire de satisfaction envoyé aux présidents et aux experts des comités de visite.



# Les évolutions du processus d'évaluation externe

## Observations des présidents d'université et directeurs d'établissement

La rencontre avec les présidents et directeurs d'établissements a donné lieu à un travail en deux ateliers. Les éléments suivants sont ceux présentés par les présidents ou directeurs rapporteurs de ces ateliers.

### • 1-Le positionnement de l'évaluation de l'Aeres

Ce positionnement demande à être clarifié et plusieurs directions de travail sont indiquées :

- La nécessité d'un référentiel commun aux établissements et aux experts : au préalable, une clarification semble nécessaire sur ce qu'est un référentiel et sur l'articulation entre les critères d'évaluation de l'établissement et ceux de l'Aeres.

- La nature de l'évaluation est à préciser : s'agit-il d'un audit stratégique, d'un audit qualité ? Faut-il publier l'intégralité du rapport ? Ne pourrait-il y avoir une « zone privée » et une « zone publique » du rapport ?

- Quel est le lien entre évaluation de la période contractuelle écoulée et celle du projet ? La frontière est parfois floue entre les deux approches. Le bilan doit permettre une analyse de la crédibilité du projet porté par l'établissement. Cette question est à resituer dans le cadre du dialogue contractuel de l'établissement avec sa tutelle.

### • 2-Les difficultés de la procédure d'organisation de la visite

Les contraintes temporelles sont fortes et difficiles à coordonner :

-la brièveté des deux ou trois jours sur place rend la visite très dense ;

-le temps d'écoute du président ou du directeur est insuffisant ;

-l'organisation de plusieurs visites sur le même site pose parfois problème, les personnes sollicitées étant souvent identiques et rencontrant de ce fait des problèmes d'agenda : ne pourrait-on imaginer une seule équipe sur un site ? ou des rencontres concernant plusieurs établissements ?

-les évaluations des sections des unités de recherche (section 2) et des formations et diplômes (section 3) ne sont pas toujours disponibles au moment de la visite sur site.

### • 3-Le dialogue Aeres-établissement

Ce dialogue doit être amélioré en amont et en aval de la visite :

-une rencontre préalable entre l'Aeres et le président ou directeur est demandée pour que le chef d'établissement indique les points sur lesquels il souhaite que l'évaluation soit approfondie ;

-si les raisons pour lesquelles il n'y a pas de restitution à chaud en fin de visite sont admises, il est en revanche demandé que le chef d'établissement soit consulté ou rencontré avant la rédaction finale du rapport. Il faut ainsi dissocier le temps de la réponse de l'établissement à propos des erreurs factuelles et celui de la réponse politique.

### • 4-La composition du comité d'experts

Il est souhaité une plus grande adéquation des experts à l'établissement évalué. Il est parfois arrivé que des comités semblent déséquilibrés par un manque de certaines compétences ou au contraire des doublons. La présence d'étrangers et de représentants du monde professionnel est positive, mais ils doivent être mieux informés du système d'enseignement supérieur et de recherche français.

### • 5-Le fonctionnement du comité d'experts

Les difficultés relevées sont une incitation à renforcer la formation des experts et l'organisation de leur travail :

-Les experts ont des difficultés à placer l'établissement dans le contexte de son site.

-Les experts devraient travailler plus en amont de la visite. Dans certains cas, le rapport d'autoévaluation est pris à la lettre - le rapport Aeres n'apportant pas de valeur ajoutée - ou dans d'autres, il n'est pas utilisé, parce que les experts ne l'ont pas travaillé.



-Certains comités ont assez de hauteur de vue pour appréhender les spécificités de l'établissement et de son contexte, avec des experts pouvant s'affranchir de leur point de vue personnel et parvenir à une réelle objectivité ; sur ces questions, le rôle du président du comité doit être souligné.

-Le fonctionnement d'ateliers en parallèle lors de la visite peut induire des manques de cohérence dans le rapport.

## Les évolutions du processus d'évaluation externe

### *Points de vue des présidents de comité de visite*

Les présidents de comité de visite ont été invités à présenter leurs analyses selon les principales étapes du déroulé de la procédure : amont, visite, aval.

#### • 1-Le travail du comité en amont de la visite

L'appropriation des documents par les experts avant la réunion de cadrage est souvent insuffisante. Les experts manquent, en amont, d'éclairages qui proviendraient de l'extérieur (presse/instances régionales, communales, patronales, etc.) ; notamment, il serait apprécié que la réunion de cadrage apporte davantage d'informations sur le contexte de l'établissement ainsi que des informations sur des points particuliers tels que, par exemple, les IUT (qui ne sont pas actuellement évalués par la section 3 de l'Aeres).

Le rapport d'autoévaluation de l'établissement relève fréquemment davantage d'un descriptif d'activités que d'une véritable autoévaluation, ce qui complique considérablement la tâche de caractérisation par le comité. En effet, les indicateurs relatifs aux stratégies mises en œuvre sont souvent absents et la tonalité du rapport s'inscrit dans l'autosatisfaction, sans reconnaissance des faiblesses et des menaces. La qualité de l'évaluation est en lien direct avec celle de l'autoévaluation dont le cadre et le format doivent donc être précisés et améliorés.

S'agissant des liens avec les travaux des sections 2 et 3, et donc de la démarche d'évaluation intégrée propre à l'Aeres, il est souligné la nécessité d'obtenir les documents relatifs aux évaluations des autres sections plus en amont ; les informations fournies au comité sont jugées plus quantitatives que qualitatives et ainsi, en faible adéquation avec leurs propres besoins.

#### • 2-La composition et le fonctionnement du comité d'experts

Il apparaît nécessaire de faire percevoir aux établissements l'intérêt d'un comité diversifié, avec des évaluateurs issus de milieux différents. La composition des comités évaluant des établissements avec CHU pose parfois des questions relatives à :

-l'intégration du PU-PH, du président de CME et du directeur d'hôpital dans le comité;

-la difficulté à intégrer l'évaluation du CHU dans le corps du rapport.

L'établissement analyse parfois négativement un comité jugé « déséquilibré » en termes de représentation disciplinaire, surtout lorsqu'il s'agit d'une université pluridisciplinaire.

#### • 3-La visite

Plusieurs demandes sont formulées pour faciliter les échanges du comité avec l'établissement et ses partenaires :

-demander des informations complémentaires avant la visite et limiter ainsi le nombre de documents transmis pendant la visite.

-conserver des plages libres dans le planning pour ajouter, si nécessaire, des entretiens.

-revoir le responsable de l'établissement au terme de la visite pour croiser les informations reçues et solliciter dernières réponses et précisions

D'autre part, pour que le comité ait les moyens d'une évaluation collégiale, une place plus importante doit être donnée aux réunions de débriefing du comité en cours de visite : elles doivent être quotidiennes, éventuellement intégrées au temps du déjeuner ; elles doivent permettre, le cas échéant, de dégager de nouveaux points de questionnement et faire évoluer l'image que les experts ont de l'établissement. La question de savoir s'il faut commencer ou non à déterminer les points forts/faibles et les recommandations au cours de la visite, pendant les débriefings, fait débat.

#### • 4-La rédaction du rapport

L'identification des principaux points forts et points faibles de l'établissement évalué est au centre du processus de la visite et de la rédaction du rapport. Ce dernier a pour objet d'évaluer essentiellement le bilan mais aussi la trajectoire de l'établissement, ce qui se révèle parfois difficile à réaliser. Une autre difficulté est d'obtenir des données chiffrées fiables et donc non contestables, notamment lorsque l'établissement lui-même utilise des sources non concordantes dans ses différents documents.

La lourdeur de l'investissement du président dans la phase de rédaction du rapport, dans un calendrier très contraint est soulignée ; il y a en outre un grand déséquilibre entre le temps alloué à la production du rapport et celui alloué à sa publication.

Le sentiment parfois ressenti par les experts est celui d'une réécriture de certains points par l'agence, dans la mise en forme du rapport définitif, qui va au-delà de l'homogénéisation du style, et qui amplifie ou atténue le sens donné par le comité dans sa rédaction du projet de rapport.

### ***L'utilité et l'utilisation du rapport et les améliorations à apporter au rapport***

Le rapport est utilisé non seulement par les établissements et leurs partenaires, mais aussi par les tutelles lors de la phase de préparation de la négociation contractuelle. Le rapport est également lu par tous ceux qui sont à la recherche d'informations concernant l'enseignement supérieur et la recherche. Le rapport a ainsi trois grandes catégories de destinataires. Il convient de garder présent à l'esprit ce constat dans la recherche des pistes d'amélioration du « produit livré. »

#### ***Principales réactions des présidents d'université et directeurs d'établissement***

##### • 1-L'utilité du rapport et sa diffusion

Le rapport remplit plusieurs fonctions. Il permet notamment :

-d'enrichir le débat interne : les convergences et divergences entre le contenu du rapport et l'analyse de l'établissement peuvent ouvrir des pistes de réflexion et éclairer certains débats. Le rapport peut ainsi être un levier de la politique de l'établissement. L'utilisation et la diffusion du rapport en interne prend tout son sens en lien avec l'élaboration du projet stratégique ;

-de soutenir une démarche de progrès : le rapport est utile dès lors qu'il permet d'enrichir et de soutenir la recherche d'améliorations de pilotage et de gestion, dans la logique d'une démarche qualité ;

-d'être mieux connu de ses partenaires : le rapport informe des principales caractéristiques de l'établissement, et peut aider à des collaborations externes et à une reconnaissance régionale. Il est ainsi un levier d'action puissant vers l'extérieur : collectivités, entreprises, tutelles. Il est un outil de communication externe (en particulier grâce aux points forts) et un outil d'attractivité externe (pour étudiants étrangers notamment).

Lire les rapports d'autres établissements enrichit la connaissance que l'on a d'eux. Mais le caractère hétérogène des données réduit les possibilités de comparaison et conduit à poser la question de savoir si les rapports ne devraient pas intégrer des données quantitatives comparables.

Le rapport est attendu par la communauté : sa sortie ne va donc pas sans difficultés quand l'établissement considère que son contenu n'est pas fidèle à la réalité de l'établissement, d'autant qu'il est mieux retenu par le lecteur que ne l'est la réponse du responsable d'établissement, placée en fin de rapport.

La diffusion du rapport aux étudiants serait facilitée s'il était commenté et mis en relation avec le projet.

En revanche, le rapport a un impact faible à l'international : son utilité y est discutable, de même que celle de l'évaluation de l'activité de l'établissement en matière de relations internationales, dont le poids est trop faible et le contenu pas toujours pertinent.

##### • 2- La conclusion du rapport

Le plan adopté dans le rapport est jugé satisfaisant mais la forme de la conclusion est l'objet de nombreuses suggestions d'amélioration :

-les points forts et surtout les points faibles ne sont pas assez explicités ni contextualisés ;

-les recommandations sont trop sommaires et souvent insuffisamment étayées. Certains responsables d'établissement les réécrivent avant de communiquer à leur sujet ;

-certaines recommandations ne trouvent pas leur justification dans le corps du texte et, de façon plus générale, la conclusion du rapport n'est pas assez articulée avec l'ensemble du rapport.

Toutefois, la lecture intégrale et complète du rapport est nécessaire pour bien comprendre les points forts, points faibles et recommandations présentés dans la conclusion.

### • 3-Les conditions nécessaires pour une exploitation optimale du rapport

Ces conditions concernent d'abord le contenu du rapport : il doit être inattaquable car fondé sur des éléments objectifs, intégrant une analyse de toutes les spécificités de l'établissement. Ceci n'est possible que s'il a été l'objet d'une réelle phase contradictoire avec l'établissement.

Un déroulement temporel adéquat doit également être respecté : le moment de la visite doit être choisi avec soin (élections, vacances...) ; la date de parution du rapport a aussi un impact sur son utilisation ultérieure.

Enfin, la reprise des éléments de rapports anciens dans des rapports de synthèse postérieurs ne peut se faire qu'à condition de prendre en compte les évolutions ayant eu lieu ultérieurement.

## Les éléments de réponse apportés par l'agence

### • 1-Les évolutions du processus d'évaluation externe

Dans le respect du principe d'évaluation par les pairs, l'Aeres souhaite faire évoluer son processus d'évaluation des établissements selon trois objectifs :

-renforcer la méthodologie de l'évaluation par une identification des points de faiblesse de la méthode actuellement suivie et par des propositions d'amélioration ;

-mieux outiller les experts dans leur démarche d'appropriation des spécificités de l'établissement pour qu'ils puissent les prendre en compte dans leur questionnement, dans l'application des critères d'évaluation et la rédaction du rapport ;

-améliorer en amont et en aval de l'évaluation la qualité des relations Aeres-établissement de façon à produire un rapport utile à l'établissement, à ses partenaires et à tous ceux souhaitant avoir des informations sur l'établissement.

Des premiers changements seront mis en œuvre à partir des vagues C, D selon les cas, et parfois à titre expérimental pour commencer : ils sont présentés dans ce qui suit ; d'autres, demandant plus d'anticipation, de travail et de concertation, sont en préparation pour la vague E et seront présentés ultérieurement.

#### 1-1 Phase amont

Dans le cadre de la préparation de la visite, il a été décidé de mettre en place :

-un binôme de site (délégué scientifique et chargé de projet Aeres), qui aura la charge du dialogue avec les établissements d'un même site depuis la réunion de lancement de la vague d'appartenance jusqu'à la mise à disposition de l'équipe Aeres responsable de chaque établissement (vague D) ;

-une rencontre de l'Aeres avec le président ou le directeur d'établissement est organisée pour connaître les attentes de l'établissement à l'égard de l'évaluation externe (à titre expérimental, vague C) ;

-l'écriture par le comité d'experts, sous la responsabilité de son président, d'une note de problématique ayant pour objectif de structurer et de préciser le questionnement des experts (vague C).

#### 1-2 Visite

Trois modifications sont introduites :

-le comité d'experts rencontre deux fois le président ou directeur d'établissement : une fois en séance plénière de début de visite, accompagné selon son choix des membres de son équipe, et une deuxième fois avant la dernière réunion du comité d'experts sur site, seul ou avec des collaborateurs demandés que le comité d'experts souhaite entendre (vague C) ;

-il n'y a pas, en début d'entretien, de présentation liminaire sauf pour la séance plénière de début de visite, avec le président ou directeur, et sauf entretien pour lequel le comité de visite formulerait une demande expresse (vague C) ;

-des fiches d'entretien sont à disposition des experts, de manière à ce qu'ils identifient par avance les questions clés, notamment au regard de la note de problématique.

Les temps de débriefing entre les membres du comité doivent être augmentés.

### 1-3 Phase aval

En ce qui concerne la forme et le fond du rapport :

-le rapport doit constituer une évaluation de la trajectoire d'évolution de la stratégie de l'établissement et ainsi articuler quatre niveaux d'analyse : enjeux pour l'établissement, objectifs opérationnels, mode d'élaboration de la stratégie et adaptation du pilotage en fonction des résultats obtenus (vague C) ;

-le chapitre consacré à la gouvernance et à la gestion est scindé en deux : un chapitre intitulé Gouvernance et Stratégie est placé en tête du rapport, un chapitre Pilotage et Gestion restant en fin de rapport comme actuellement (vague C).

D'autre part, la phase finale d'échanges sur le rapport entre l'Aeres et l'établissement est étoffée et dédoublée de façon à traiter dans un premier temps les difficultés formelles (erreurs factuelles, omissions, formulations impropres), puis dans un deuxième temps, nettement distingué du premier, les observations sur le fond destinées à être publiées avec le rapport (vague C).

#### • 2- Les nécessaires évolutions d'éléments complémentaires à l'évaluation externe

Deux questions sont prioritaires : le renforcement du processus d'autoévaluation (cf.p.6), et l'évaluation des stratégies de coopération de sites. S'agissant de ces dernières, l'Aeres a engagé un travail qui sera réalisé en deux étapes :

-d'ici fin 2012, l'établissement d'une cartographie nationale des sites, c'est-à-dire des périmètres géographiques et institutionnels des stratégies de coopération entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche ;

-puis une évaluation synchrone de ces stratégies de coopération sur l'ensemble du territoire, qui pourrait être mise en œuvre en 2013.

#### • 3-Les questions restant ouvertes

-Quelles sont les évolutions des enjeux stratégiques des établissements qui doivent conduire à faire évoluer les processus d'autoévaluation et d'évaluation externe ?

-Quelle est la place à donner à la démarche qualité de l'établissement et à l'évaluation des impacts dans le rapport ?

-Quelle est la forme à donner à la conclusion du rapport et les améliorations à y apporter ?

-Quels sont les équilibres à respecter dans la composition du comité d'experts en fonction de la nature de l'établissement : université, école, institut ou organisme de recherche ?

## Repères pour l'autoévaluation des établissements

En préalable, il est rappelé que l'autoévaluation constitue le socle fondamental de l'évaluation externe et que ce point de vue est partagé par toutes les parties prenantes : présidents d'université et directeurs d'établissement, présidents des comités de visite et représentants des tutelles.

### *Intervention introductive de Robert Fouquet, délégué scientifique*

**Les attendus du rapport d'autoévaluation sont explicités à plusieurs niveaux :**

-la présentation de la méthode utilisée pour la mise en œuvre de l'autoévaluation ;

-la capacité à situer l'établissement dans son environnement aux échelles locale, régionale, nationale et internationale et à expliciter ses orientations politiques ;

-l'identification et la hiérarchisation des forces et faiblesses de l'établissement ;

- l'appui fondamental sur des éléments objectifs de preuve ;
- un format synthétique.

#### **Les éléments de méthodologie de l'autoévaluation sont présentés :**

- la nécessité d'impliquer les parties prenantes (instances, personnels, étudiants) ;
- la mise en place d'un groupe de travail dédié ;
- une diffusion, en interne, de l'information relative à la démarche ;
- un appui sur la base de données issue du système d'information de l'établissement ;
- la nécessité de définir un ensemble partagé de références et de critères ;
- les différentes modalités d'intervention de l'équipe de direction et de construction du rapport.

#### **Le périmètre de l'autoévaluation d'une institution peut être défini à deux niveaux :**

- la gouvernance intégrant les orientations politiques et les stratégies opérationnelles ainsi que leurs modes d'élaboration ;
- le pilotage intégrant la mise en œuvre des stratégies, des activités récurrentes et des fonctions support. L'établissement doit ainsi qualifier sa capacité à atteindre ses objectifs, à connaître et à suivre sa propre action, enfin à définir des corrections quand cela est nécessaire.

**En conclusion**, les enjeux du processus d'autoévaluation sont réaffirmés avec comme facteurs clés l'intégration à une politique qualité d'établissement et les dimensions fondamentales de la confiance et de la transparence.

#### **Réactions des participants**

La charge de travail induite par le processus d'autoévaluation est évoquée par plusieurs établissements. Il semble difficile de trouver le bon équilibre entre les actions spécifiques de l'autoévaluation et les dispositifs de suivi et d'amélioration continue des activités.

Ce dernier point pose la question de la structuration et des performances du système d'information. La construction d'indicateurs révèle parfois des problématiques peu partagées : la fiabilisation des données est très précieuse dans des structures où différents systèmes peuvent parfois coexister. Il apparaît également qu'il ne faut pas sous estimer la difficulté de l'exercice, qui peut créer des tensions lorsqu'il touche aux questions de maîtrise et d'allocation des moyens.

Le besoin d'outils d'aide méthodologique pour l'autoévaluation est exprimé par plusieurs établissements. Il semble y avoir un accord sur l'idée que l'autoévaluation doit se concentrer sur l'identification des objectifs de l'établissement, l'analyse de la mobilisation des moyens, la mesure des trajectoires parcourues et l'analyse de la capacité d'adaptation à l'environnement. La taille de l'établissement, son éventuelle hétérogénéité, la complexité de son environnement et la période de référence constituent autant de difficultés supplémentaires à la mise en œuvre de l'autoévaluation.

L'autoévaluation est vue comme un levier de management et de mobilisation de la communauté : elle doit donc associer les parties prenantes et aboutir à un diagnostic partagé. Les systèmes de management par la qualité permettent de rendre plus implicite le processus d'autoévaluation mais ils ne doivent pas conduire à faire l'économie de la prise de recul et du regard sur soi que suppose l'autoévaluation : il y a donc là une complémentarité à bâtir.

#### **Réponse apportée par l'Aeres**

Un guide de l'autoévaluation sera élaboré par l'Aeres durant l'année 2012, avec l'appui de représentants des établissements (universités, écoles et instituts, organismes) et de leurs tutelles.



## Retours d'expériences sur les évaluations des établissements de la vague B

Entre janvier et novembre 2011, 71 établissements ont été évalués : 31 universités et 40 écoles et instituts.

### I – Observations des présidents et directeurs d'établissement ou d'institut en réponse au rapport

#### 1 • Répartition des observations

Chaque réponse a été analysée en notant les éléments concernant le comité d'experts et le rapport et en distinguant les appréciations positives et négatives. Il a été ainsi possible de classer les réponses en trois grandes catégories : les positives où dominent les commentaires favorables ; les positives avec des réserves précisément exprimées ; les négatives où dominent une analyse des imperfections du rapport et des limites qui en résultent.

Les observations analysées sont au nombre de 62 : sur les 31 universités de la vague B, l'Aeres au 13 janvier 2012 ne disposait pas encore de la réponse de trois universités : Nouvelle Calédonie, Polynésie et Toulon. Sur les 40 écoles et instituts, il manque également la réponse de 4 Écoles françaises à l'étranger, de l'École des hautes études en santé publique et de l'Institut Télécom. Ces décalages résultent du calendrier défini par l'Aeres.

	Ensemble des établissements		Universités		Ecoles et Instituts	
	%	N	%	N	%	N
Positive	68%	42	54 %	15	79%	27
Positive avec réserves	19%	12	25%	7	15%	5
Négative	13%	8	21%	6	6%	2
		<b>62</b>		<b>28</b>		<b>34</b>

Il apparaît ainsi que, si les observations des directeurs d'écoles et instituts ont une tonalité plutôt positive et expriment une satisfaction réelle quant à l'intérêt et l'utilité du rapport produit par l'Aeres à propos de leur établissement, celles des présidents d'université sont plus réservées.

#### 2 • Identification des points forts et des points faibles par type d'établissement

##### Points forts les plus souvent cités

- Universités et écoles
- 1 - capacité d'écoute et de dialogue des membres du comité et pertinence de leurs analyses
  - 2 - présentation objective de l'établissement et concordance avec l'autoévaluation
  - 3 - bonne prise en compte des spécificités de l'établissement
  - 4 - effet positif pour l'établissement qui se sent reconnu et conforté dans ses choix stratégiques
  - 5 - analyses et recommandations sont des leviers utiles pour le projet de l'établissement

##### Points faibles les plus souvent cités

- Universités et écoles
- 1 - inexactitudes et erreurs d'appréciation
  - 2 - non cohérence avec les évaluations des sections 2 et 3
- Universités seules
- 3 - non maîtrise ni utilisation appropriée d'éléments contenus dans l'autoévaluation
  - 4 - pas assez de temps d'écoute du président de l'établissement
  - 5 - insuffisante prise en compte des évolutions et progressions et/ou des éléments de contexte propres à l'université et /ou des orientations stratégiques
  - 6 - restitution de certains contenus d'entretiens trop personnalisée, sans mise en perspective suffisante
- Ecoles seules
- 7 - insuffisante prise en compte de la spécificité de l'établissement
  - 8 - certaines des recommandations liées à la politique de site ne semblent pas adaptées

## II – Réponses au questionnaire proposé par l'Aeres à chaque établissement

### 1 • Taux de réponse

	Effectifs	Nb. retours	% Retours
Universités	31	24	77%
Ecoles et Instituts	40	31	77%
Tous établissements confondus	71	55	77%

### 2 • Pourcentages des réponses et indice moyen de satisfaction ou accord par item



\* Un indice de satisfaction et d'accord a été calculé en attribuant respectivement les valeurs 4, 3, 2, 1 aux 4 modalités de réponse de chaque item du questionnaire (4 étant la réponse la plus positive et 1 la plus négative). La valeur de l'indice est donc comprise entre 1 et 4 et a une valeur moyenne de 2,5.

### 3 • Synthèse des commentaires du questionnaire<sup>2</sup>

Les commentaires ont été analysés en distinguant les commentaires positifs et ceux signalant des difficultés, de nature et d'importance variables : la première catégorie est moins nombreuse que la seconde car elle concerne des appréciations plus globales ; alors que les répondants ont pris soin de justifier avec toutes les précisions utiles des appréciations négatives. Les commentaires positifs, très comparables pour les universités et écoles, sont présentés ensemble alors que les difficultés le sont séparément.

Les établissements n'ont pas tous accordé la même attention aux commentaires permettant de justifier leurs réponses au questionnaire : cette rubrique est souvent non renseignée. Les universités produisent moins de commentaires que les écoles et instituts. Il apparaît ainsi que, si les universités se sont largement exprimées sur l'ensemble de la procédure dans les réponses des présidents, les écoles et instituts ont réservé leurs remarques au cadre du questionnaire. De plus, il faut noter que le groupe des écoles est hétérogène, ce qui peut expliquer les apparentes contradictions de leurs réponses.

#### 1 - Commentaires positifs des universités (24 réponses) et des écoles et instituts (31 réponses)

- organisation globale de la visite très satisfaisante (10) ;
- très bon dialogue avec les experts (6) ;
- qualité des collaborateurs de l'AERES (6) ;
- contribution positive du rapport, en cohérence avec l'autoévaluation et l'élaboration du projet stratégique (11) ;
- satisfaction des échanges pendant la phase aval (2).

#### 2 - Commentaires signalant des difficultés et/ou des marges de progression

##### • Phase Amont

- |                                     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Universités,<br>Ecoles et Instituts | { | Accès à la GED difficile (4) (3)<br>Planning établi trop tardivement (3) (6)<br>Experts peu adaptés aux spécificités des établissements (2) (8)                                                                                                                                                                                             |
| Universités                         | { | Phase d'information insatisfaisante (tardive - imprécise - inutile) (4)<br>Communication tardive du comité et du planning (6)<br>Comité mal équilibré (2)                                                                                                                                                                                   |
| Ecoles et Instituts                 | { | Documents préparatoires non adaptés aux spécificités des établissements (3)<br>Documentation trop complexe, pas assez synthétique (2)<br>Différenciation insuffisamment claire entre analyse, bilan/autoévaluation et projet dans la méthodologie (2)<br>Connaissance de la date de visite trop tardive (3)<br>Date de visite inadaptée (2) |

##### • Visite

- |                                     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Universités,<br>Ecoles et Instituts | { | Planning trop dense, difficultés d'organisation des entretiens, entretiens trop courts (2) (4)<br>Idées préconçues des experts et difficultés à sortir de leur culture et cadre d'origine (2) (4)                                                                                                                                            |
| Universités                         | { | Non connaissance du dossier par les experts (3)                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Ecoles et Instituts                 | { | Pas assez d'écoute quant aux propositions de l'établissement concernant le planning (3)<br>Préparation de la visite trop lourde (2)<br>Problème de méthodologie et de contenu des entretiens : jugements <i>a priori</i> de certains experts, absence de critères opposables, questionnement insuffisant sur les dimensions stratégiques (5) |

##### • Phase aval

- |                                     |   |                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Universités,<br>Ecoles et Instituts | { | Souhait d'une navette établissement-AERES mieux formalisée (3) (3)<br>Délai de réponse de l'établissement trop court (3) (2)<br>Délai de publication trop long du rapport (3) (5) |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

##### • Impact et diffusion du rapport

- |                     |   |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Universités         | { | Complexité des universités pluridisciplinaires mal appréhendée (3)<br>Analyse riche mais points forts / points faibles pauvres ou neutres (2)                                                                                                                |
| Ecoles et Instituts | { | Des erreurs non corrigées et des incompréhensions des spécificités de l'établissement (notamment démarche qualité) (9)<br>Rapport non satisfaisant (approches trop subjectives) et faible prise en compte de la réflexion stratégique de l'établissement (4) |

<sup>2</sup> Le nombre d'occurrences est indiqué entre parenthèses. Les commentaires présentés dans ce document ne le sont que s'ils ont été cités au moins deux fois, en sachant que de nombreux commentaires ne l'ont été qu'une fois.

### III – Les questions posées

L'analyse des observations des établissements et de leurs réponses au questionnaire a permis de dégager quelques questions introductives aux ateliers et à la dernière séance plénière de la réunion de retour d'expériences du 26 janvier 2012 des présidents d'université et directeurs d'écoles et instituts. Les questions sont directement inspirées des commentaires formulés dans les questionnaires de satisfaction.

#### 1 ● L'amélioration de l'évaluation externe

##### 1 – L'organisation du processus

- Comment l'AERES peut-elle informer au mieux les établissements de l'ensemble de la procédure ?
- Quels sont les repères nécessaires pour qu'un établissement construise une autoévaluation utile ?

##### 2 – Le dialogue AERES-établissements

- Quelles sont les étapes importantes de ce dialogue ?
- Quels sont les délais nécessaires à une bonne organisation de la visite et à la réponse de l'établissement ?
- Comment organiser les échanges entre l'Aeres et l'établissement avant la publication du rapport ?

##### 3 – Le comité d'experts : composition et fonctionnement

- Quels sont les équilibres à respecter pour constituer un comité d'experts ?
- Comment permettre aux experts d'avoir une bonne connaissance de l'établissement et notamment du contenu de son autoévaluation ?
- Comment rendre la conduite des réunions et entretiens adaptée aux interlocuteurs et utile à l'établissement ?

#### 2 ● L'exploitation des résultats par les établissements et les parties prenantes

##### 1 – Le contenu du rapport

- Quelles sont les qualités d'un rapport utile ?
- Que sont des recommandations pertinentes ?

##### 2 – La diffusion et l'utilisation du rapport

- Quels sont les objectifs de la diffusion du rapport de l'Aeres par l'établissement : publics visés, supports, échanges, etc. ?
- Quelles suites l'établissement donne t-il au rapport au cours de la période du contrat ?