

# Plan stratégique 2010-2014

février 2010





# SOMMAIRE

Introduction	3
Les réalisations 2007-2009	3
L'organisation, les missions, les parties prenantes, les principes, les valeurs, le cadre européen	4
■ L'organisation et les missions	4
■ Les parties prenantes et leurs attentes	5
■ Les principes et les valeurs	6
■ Le cadre européen	6
Les trois grands axes stratégiques	7
■ Garantir la qualité des évaluations et en repenser les finalités et les méthodes	7
▶ Définir une méthodologie appropriée à chaque structure évaluée en tirant partie des trois volets de l'évaluation	8
▶ S'assurer de la qualité des comités d'experts	9
▶ Intégrer dans l'activité de l'agence son système de management de la qualité (SMQ)	10
■ Participer à l'évolution de l'enseignement supérieur et de la recherche	10
▶ Trouver l'équilibre entre l'autonomie des établissements et les besoins des ministères	11
▶ Accompagner et aider les établissements évalués	12
▶ Nourrir la réflexion avec l'ensemble des acteurs	12
▶ Valider les procédures d'évaluation des personnels	13
■ Inscrire la dimension internationale dans toutes les actions de l'AERES	13
▶ Développer la réflexion et les compétences internationales au sein de l'agence	14
▶ Accroître la visibilité internationale de l'agence	14

## Introduction

---

Le plan stratégique 2010-2014 est né des conclusions des "Premières Assises de l'AERES" qui se sont tenues le 20 janvier 2009 et qui avaient pour objectifs :

- de faire un point d'étape sur l'utilisation des évaluations de l'AERES par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le cadre des négociations du contrat quadriennal pour les universités ;
- d'étudier comment les évaluations représentent une aide à la réflexion stratégique des universités et des organismes de recherche.

Ce plan stratégique a été élaboré au cours de plusieurs réunions du comité de direction, du conseil de l'AERES et des personnes travaillant à l'agence (personnels administratifs et délégués scientifiques).

Le présent document formalise, pour les prochaines années, les objectifs stratégiques que l'AERES se fixe pour remplir les missions qui lui sont confiées par la loi.

## Les réalisations 2007-2009

---

Au 1<sup>er</sup> janvier 2010, l'AERES a trois ans d'existence. Elle a mené à bien trois campagnes d'évaluation correspondant aux vagues (B, C et D) de contractualisation des établissements, des formations et des écoles doctorales, soit près des trois quarts des établissements français (les unités de recherche ont été évaluées lors des deux dernières campagnes).

L'agence est montée progressivement en charge, évaluant :

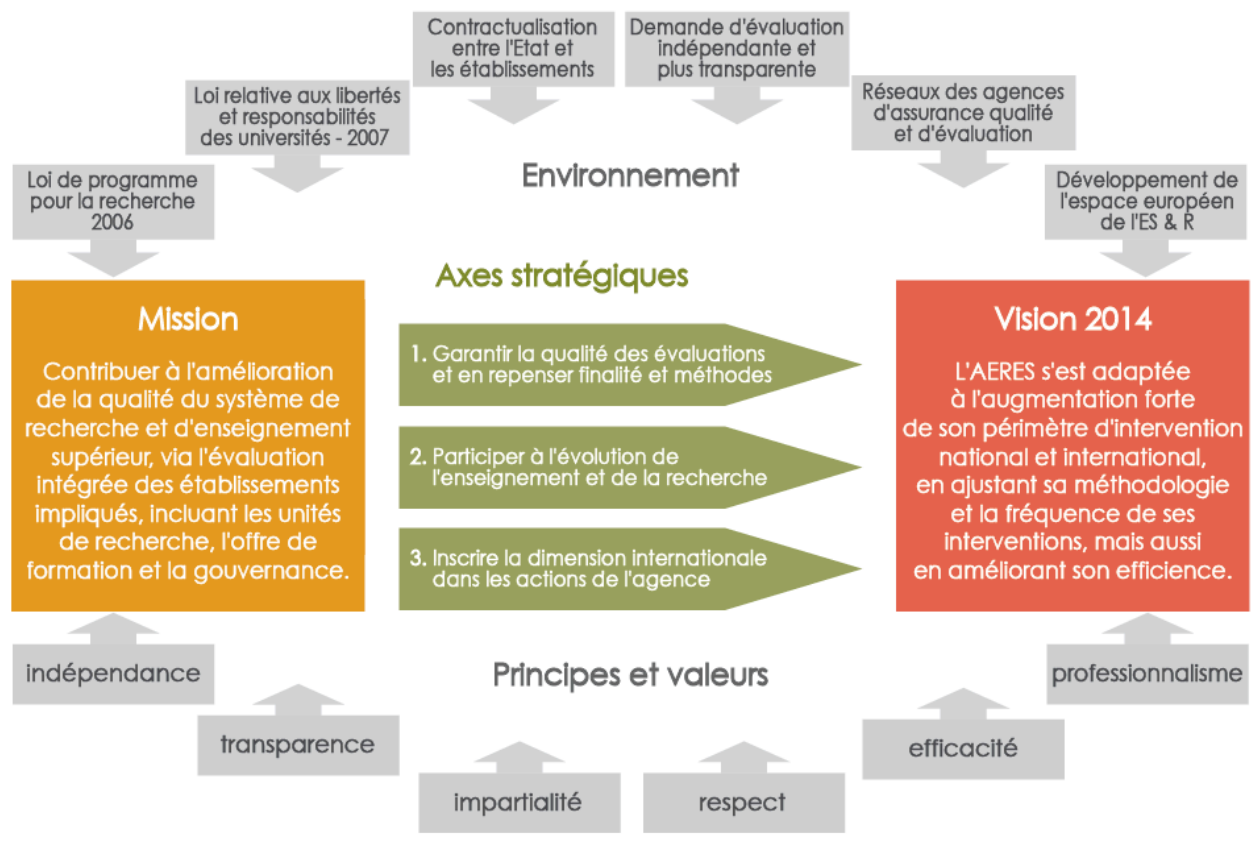
- 30 établissements (vague B) avec leurs formations en 2007 ;
- 33 établissements (vague C) avec leurs formations et 666 unités de recherche, ainsi que deux organismes de recherche (CEMAGREF et INSERM) en 2008 ;
- 58 établissements (vague D) avec leurs formations et 712 unités de recherche, ainsi que cinq organismes de recherche (IFREMER, INRA, CEA, INRETS et INED) en 2009 ;

Pour 2010, sont prévus 79 établissements de la vague A avec leurs formations et les unités de recherche, ainsi que cinq organismes de recherche.

L'AERES a progressivement fiabilisé ses méthodes. Elle a établi, à l'usage de ses experts, des guides adaptés à chaque type d'évaluation, en tenant compte des retours d'expérience et elle a développé une politique qualité sur l'ensemble de ses processus.

L'agence se conçoit comme le promoteur pour la France de la mise en œuvre des lignes directrices européennes pour la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche. Avec les établissements de la vague A, elle a organisé plusieurs réunions pour partager les bonnes pratiques avec les établissements. Elle continuera sa coopération avec les experts de Bologne.

# L'organisation, les missions, les parties prenantes, les principes, les valeurs, le cadre européen



## ■ L'organisation et les missions

La création de l'agence participe de la réflexion sociétale sur le rôle de l'Etat et le contrôle des politiques publiques. L'évolution de l'enseignement supérieur et de la recherche s'inscrit dans les mêmes perspectives avec, en toile de fond, la longue marche vers l'autonomie universitaire marquée en 2007 par la loi relative aux libertés et responsabilités des universités.

A ce contexte général, s'ajoutent les réflexions nées des "Assises de la recherche" organisées à Grenoble en 2004. La loi de programme pour la recherche (2006), portant notamment création de l'AERES, reflète, dans sa structure même, les termes des réflexions de l'époque :

- les textes donnent à l'agence des compétences très larges : il lui revient d'évaluer la recherche publique et l'enseignement supérieur dès lors que l'établissement souhaite une habilitation de ses diplômés par l'Etat et/ou fait partie d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) ;
- **dans sa structuration**, initialement conçue pour l'évaluation de la recherche, le projet s'est enrichi pour prendre en compte celle des établissements, puis celle des formations. L'organisation en trois sections résulte à la fois de cette progression temporelle et des structures préexistantes dont l'agence a repris les missions.

Toutes les activités de recherche sont évaluées par l'AERES quel que soit le statut de l'établissement qui en a la charge. Il en est de même en matière de formation supérieure entrant dans le cadre du processus de Bologne.

## Les missions confiées par la loi à l'AERES

Aux termes de la loi de programmation pour la recherche, l'AERES est chargée :

1. d'évaluer les établissements et organismes de recherche, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les établissements et les fondations de coopération scientifiques ainsi que l'agence nationale de la recherche, en tenant compte de l'ensemble de leurs missions et de leurs activités ;
2. d'évaluer les activités de recherche conduites par les unités de recherche des établissements et organismes mentionnés au premier point ; elle conduit ces évaluations soit directement, soit en s'appuyant sur les établissements et organismes selon des procédures qu'elle a validées ;
3. d'évaluer les formations et diplômes d'enseignement supérieur ;
4. de valider les procédures d'évaluation des personnels des établissements et organismes mentionnés au premier point et de donner son avis sur les conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre. Elle peut également participer, dans le cadre de programmes de coopération européens ou internationaux ou à la demande des autorités compétentes, à l'évaluation d'organismes étrangers ou internationaux de recherche et d'enseignement supérieur.

Des documents élaborés par les structures privées sur l'utilisation des aides publiques à la recherche lui sont communiqués. A ce titre, l'agence veille à ce que les procédures d'évaluation mises en œuvre prennent en compte les activités d'expertise conduites par ces personnels dans le cadre de commissions à caractère consultatif placées auprès d'une autorité de l'Etat, quelles que soient leurs dénominations, ou dans le cadre des activités d'une autorité administrative indépendante.

## ■ Les parties prenantes et leurs attentes

L'agence a suscité des attentes que ce soit dans la pratique d'une évaluation plus indépendante et plus transparente, dans sa contribution à l'évolution des procédures en matière d'habilitation de diplômes ou dans la validation des procédures d'évaluation des enseignants-chercheurs et chercheurs.

Les instances des établissements d'enseignement supérieur et/ou de recherche attendent des évaluations de l'AERES des éléments pour fonder leur stratégie future, tant en matière de formation que de recherche, en particulier des recommandations élaborées à partir d'un diagnostic solide et aisées à mettre en œuvre.

Les enseignants, les enseignants-chercheurs et les chercheurs souhaitent que les évaluations de l'agence leur apportent une analyse objective comportant des éléments de comparaison avec des formations ou des unités de recherche de la même spécialité, afin qu'ils puissent améliorer la qualité du service rendu et mieux adapter leur stratégie de formation ou de recherche à leur environnement universitaire et socio-économique.

L'Etat, à travers ses ministères, au premier rang desquels le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, mais aussi les ministères de l'agriculture, de la culture, de l'industrie et de la santé..., attendent de leur côté les informations nécessaires à la prise de décisions (attribution de moyens financiers et humains, habilitation des formations, labellisation des unités de recherche...).

Les étudiants veulent aussi pouvoir y trouver les informations nécessaires au choix de leur orientation. Cependant, l'attente des étudiants ne se cantonne pas à ce premier point. Ils jouent déjà un rôle très actif en participant aux comités d'experts pour l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et dans les comités AERES de révision des documents de référence. Mais, ils veulent aussi être, dans les établissements, des éléments moteurs en matière de l'évaluation des enseignements et dans la mise en place d'une politique qualité. L'AERES les associe déjà aux enquêtes nationales sur la vie étudiante, comme c'est déjà le cas pour les études médicales.

Les entreprises, dans la mesure où elles recrutent des diplômés et financent des laboratoires, sont demandeuses quant à elles de garanties concernant la qualité des formations et des diplômes et les compétences des diplômés.

Les collectivités et la société en général souhaitent pour leur part une information fiable et transparente sur les activités et les résultats des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

## ■ Les principes et les valeurs

Les activités de l'agence sont fondées sur un ensemble de principes et de valeurs énoncés dans la charte de l'évaluation élaborée en 2008.

### *Les principes fondateurs de l'agence*

**Indépendance** : le statut d'autorité administrative indépendante garantit à l'AERES l'exercice de ses missions à l'abri de toute pression, qu'elle émane des autorités gouvernementales, des évalués eux-mêmes ou d'autres sources. Cette indépendance permet notamment aux experts français ou étrangers d'établir une définition claire et équitable des forces et faiblesses des établissements, dans le respect des règles déontologiques de l'agence - tout particulièrement celles concernant le conflit d'intérêts.

**Transparence** : l'AERES assure une complète transparence dans son fonctionnement, conforme aux enjeux nationaux et européens de l'enseignement supérieur et de la recherche. Toutes ses activités, depuis la méthodologie employée jusqu'à l'organisation interne de l'agence et ses règles déontologiques, sont rendues publiques. Tous les rapports d'évaluation qu'elle produit sont publiés intégralement sur son site internet ; ils sont accompagnés des observations des structures évaluées.

**Impartialité** : l'AERES conçoit et conduit ses évaluations en toute indépendance et équité. Elle constitue des comités d'experts fondés sur la collégialité, la complémentarité des compétences, la multidisciplinarité et l'objectivité de l'évaluation. La structure évaluée et l'agence s'informent mutuellement de toute situation qui risquerait d'affecter l'objectivité de l'évaluation.

### *Les valeurs essentielles à la qualité de l'évaluation*

**Respect des personnes et des institutions** : l'AERES veille à ce que les personnes participant au processus d'évaluation respectent leurs interlocuteurs, les spécificités et l'autonomie des structures à évaluer. De même, les experts respectent une stricte confidentialité, en dehors des réunions du comité d'experts, sur les informations et sur les propos dont ils ont eu connaissance lors des travaux d'évaluation. Les rapports sont soumis aux structures évaluées qui font connaître leurs observations, lesquelles sont publiées conjointement au rapport. Elle rend compte chaque année de l'exercice de ses missions au ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, qui transmet au Parlement.

**Efficacité** : l'AERES développe les compétences des personnels et des experts. Elle veille à la cohérence de l'ensemble des procédures développées. L'évaluation périodique, compatible avec le calendrier contractuel, permet d'apprécier l'évolution des stratégies des établissements. L'agence publie régulièrement des synthèses thématiques ou régionales de ses évaluations.

**Professionnalisme** : l'agence s'est dotée de méthodes et de procédures adaptées à ses missions. Elle s'enquiert régulièrement de la satisfaction des parties prenantes. Conformément aux règles européennes, elle se soumettra en avril 2010 à une évaluation externe internationale.

## ■ Le cadre européen

L'AERES inscrit son action et son développement dans les perspectives tracées par les recommandations européennes et dans les projets validés par les ministres européens dans le cadre du processus de Bologne.

Pour jouer pleinement son rôle, l'agence a pour objectif :

- de renouveler sa qualité de membre de plein droit de l'association des agences européennes "ENQA" (*The European Association for Quality Assurance in Higher Education*) et d'y jouer un rôle actif ;
- d'être inscrite au registre européen "EQAR" (*The European Quality Assurance Register for Higher Education*).

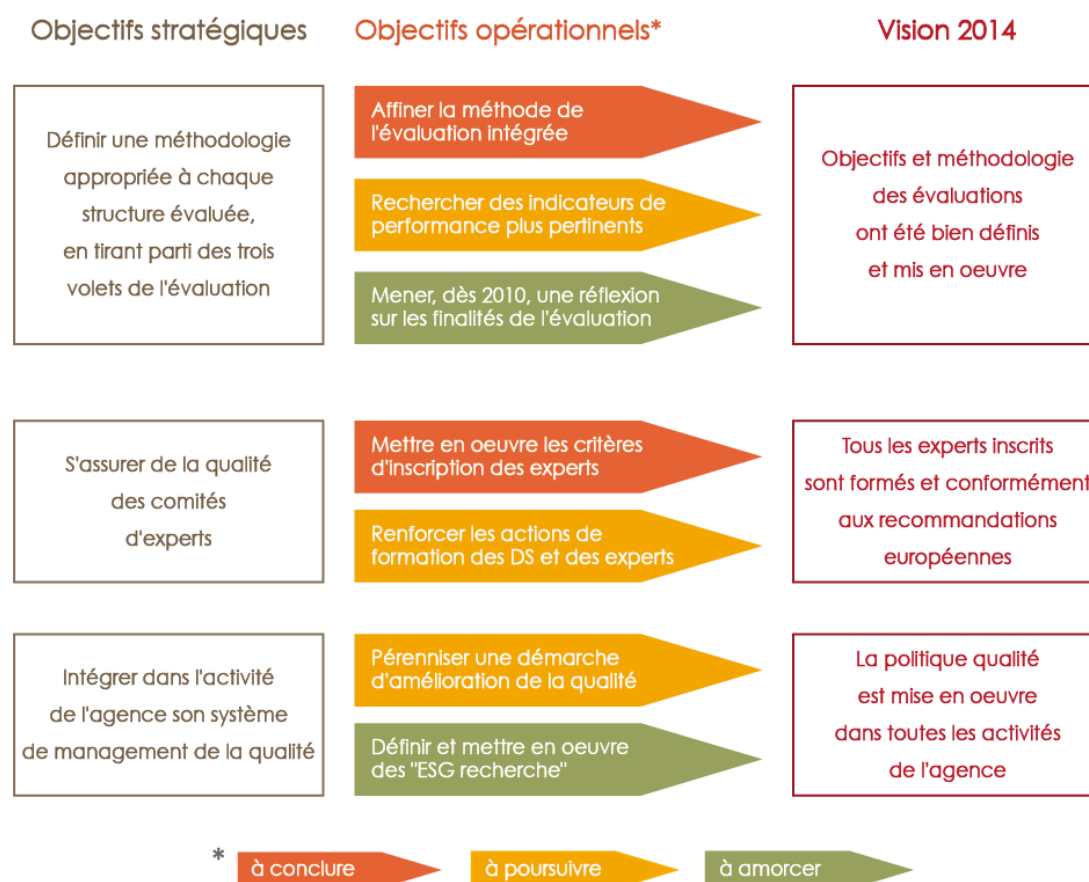
La reconnaissance par ces deux institutions permettra à l'AERES de mieux servir le système français d'enseignement supérieur et de recherche.

## Les trois grands axes stratégiques

Dans le cadre de ses missions et le respect des principes et des valeurs énoncés précédemment, l'AERES fonde sa stratégie sur trois axes :

- garantir la qualité des évaluations et en repenser les finalités et les méthodes ;
- participer à l'évolution de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- inscrire la dimension internationale dans toutes les actions de l'agence.

### ■ Garantir la qualité des évaluations et en repenser les finalités et les méthodes



La qualité des évaluations repose sur celle des méthodes utilisées et sur la compétence des experts. L'agence a fondé sa démarche sur les principes européens et l'a inscrite dans le cadre d'un système de management de la qualité : la réflexion sur la nature des évaluations conduites et sur leur adaptation à l'évolution du système d'enseignement supérieur et de recherche fait partie intégrante de la démarche qualité choisie par l'AERES.



## ► Définir une méthodologie appropriée à chaque structure évaluée, en tirant partie des trois volets de l'évaluation

La mission est commune aux trois sections (S1 : établissements, S2 : unités de recherche, S3 : formations et diplômes) : elles mettent l'évaluation au service de l'entité évaluée à laquelle elles procurent les éléments nécessaires à la finalisation de son projet, à la négociation de son contrat et à la réflexion d'une stratégie d'établissement à long terme.

### *Affiner la méthode de l'évaluation intégrée*

L'une des originalités et des forces de l'AERES réside dans l'intégration de trois évaluations dans une démarche globale qui a pour objectif d'apprécier la synergie de la recherche, de la formation et de la politique de l'établissement. La recherche, voie de création des connaissances, est évaluée en premier lieu. Ensuite sont analysées les formations afin de vérifier, en particulier, l'adossement à la recherche des masters et des écoles doctorales. Des analyses sont alors rédigées et les délégués scientifiques des sections 2 et 3 participent aux réunions qui encadrent la visite de l'établissement par les experts de la section 1.

**Les objectifs opérationnels que se donne l'AERES sont :**

- la cohérence des méthodologies d'évaluation entre les trois sections ;
- le respect d'un calendrier contraint et complexe, compte tenu de l'enchaînement des évaluations des établissements sur les différents sites au cours de la même campagne, évaluations qui s'échelonnent sur plusieurs mois ;
- l'adéquation des analyses des sections 2 et 3 par rapport aux besoins de la section 1.

### *Rechercher des indicateurs de performance plus pertinents*

L'AERES se donne pour objectif d'accentuer la recherche d'indicateurs les mieux adaptés à chaque objet d'évaluation.

Concernant les unités et les équipes de recherche, l'agence s'attachera en particulier à :

- mieux apprécier la production scientifique, en organisant des travaux sur une appréciation plus cohérente et plus affinée des productions scientifiques et de leur valorisation;
- mieux définir les paliers de notation en recherchant des critères discriminants soit en attribuant à chacun des coefficients, soit en leur attribuant une présence nécessaire, mais pas suffisante, pour atteindre le niveau de notation.

Concernant les formations, le travail avec les universités, les étudiants et les employeurs sera intensifié pour mieux préciser les indicateurs d'insertion professionnelle.

Concernant les établissements, un travail commun sera lancé avec les universités et les écoles, les directions générales du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et les professionnels des secteurs de l'entreprise et de l'administration pour définir les indicateurs les plus performants.

### *Mener, dès 2010, une réflexion sur les finalités et les méthodes de l'évaluation*

Au-delà de l'amélioration des méthodes, l'AERES se doit aussi de mener une réflexion prospective à plus long terme sur la nature même des évaluations qu'elle conduit pour proposer le cas échéant de nouveaux modèles.

Actuellement se profilent à l'horizon 2010 pour l'agence un risque et une opportunité :

- L'augmentation constante de la charge fait courir le risque de dysfonctionnements et de saturation de la communauté. Le nombre d'établissements évalués, incluant leur formation et leur recherche, a en effet augmenté depuis 2008 de façon importante du fait de l'extension progressive du périmètre d'action de l'AERES à des établissements dépendant des ministères de l'agriculture, de la culture, de l'environnement, de l'industrie, de la santé et à des établissements privés ainsi que l'évaluation de l'agence nationale de la recherche et celle des documents élaborés par les structures privées sur l'utilisation des aides publiques à la recherche.

- L'agence aura évalué l'ensemble des universités françaises et la plupart des grandes écoles et des organismes de recherche en 2011. Ce sera une opportunité à ne pas manquer pour repenser la méthodologie à la lumière des retours d'expérience issus de l'ensemble du paysage français de l'enseignement supérieur et la recherche, en tenant compte de la charge prévisionnelle 2011-2014 et des gains de productivité potentiels. Les retours d'expérience seront focalisés sur l'utilité des évaluations pour l'ensemble des parties prenantes afin d'augmenter l'efficacité des actions de l'agence, en éliminant ce qui paraît superflu ou redondant. La diminution de la fréquence des campagnes d'évaluation fera partie de cette réflexion conduite en partenariat avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche :
  - afin de réduire la charge de travail de l'agence et celle des établissements qui n'ont qu'à peine eu le temps de mettre en œuvre la stratégie définie lors du contrat, lorsqu'ils doivent préparer le suivant ;
  - mais aussi afin de mettre en phase l'évaluation des masters, des unités de recherche et des établissements effectuées par l'AERES et celle des titres d'ingénieur par la CTI, d'une part, ainsi que le contrat d'objectifs et de moyens des hôpitaux et l'évaluation des centres hospitaliers et universitaires lors de l'évaluation de l'université de rattachement, d'autre part.

De nouvelles assises de l'AERES seront préparées dans ce but dès 2010 avec la participation des parties prenantes.

### ► S'assurer de la qualité des comités d'experts

La qualité de l'évaluation repose en grande partie sur celle des experts qui la réalisent. L'agence fonde sa méthode d'évaluation sur le recours aux pairs, tout en s'attachant à élargir le spectre des compétences en diversifiant les profils des experts.

En contact direct avec les évalués, ces experts représentent l'AERES et sont, de fait, des vecteurs de ses principes et de ses méthodes. Cela impose en particulier la maîtrise du processus de l'utilisation des experts.

L'agence se donne comme objectifs d'affiner les critères d'inscription et la formation des experts, en particulier la formation à distance.

#### *Mettre en œuvre les critères d'inscription des experts*

- La constitution du vivier et sa gestion informatisée sont organisées en deux temps.
  - Dans une première étape, l'ensemble des candidats proposés par les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les organismes de recherche, les instances d'évaluation des personnels et les membres du conseil est référencé avec leur CV pour permettre aux délégués scientifiques de l'agence de faire appel à eux en fonction des profils recherchés.
  - Dans un second temps, leur inscription sur la liste des experts de l'agence pour quatre ans s'effectue à l'issue de leur première évaluation.
- L'objectif est de poursuivre une politique active de recrutement pour s'adapter à la diversité des champs évalués et ouvrir l'éventail des compétences.

#### *Renforcer les actions de formation des délégués scientifiques et des experts*

- La formation des délégués scientifiques et des experts de la section des établissements lors de réunions annuelles à l'agence est aisée compte tenu de leur nombre limité. L'objectif cependant est d'étendre la période consacrée à cette formation et d'insister sur la nécessaire qualité de la rédaction du rapport (cohérence, concision, pertinence...).
- La formation des délégués scientifiques de la section des unités et de la section des formations et diplômes est effectuée selon le même principe de réunions annuelles, et sera renforcée ; mais la formation des experts de ces sections est beaucoup plus difficile à organiser compte tenu de leur nombre (près de 8000). L'objectif est de mettre en place une formation à distance assistée par ordinateur (FAO) dès 2010 qui s'appuiera, pour les affiner et les améliorer, sur les pratiques actuelles.

## ► Intégrer dans l'activité de l'agence son système de management de la qualité (SMQ)

Le nombre et la complexité des missions confiées à l'AERES lui imposent de garantir la bonne cohérence de l'ensemble de ses activités ; elle y parvient en définissant clairement ses objectifs et ses responsabilités et en adoptant une démarche d'amélioration continue de ses processus, méthodes et procédures.

Ce système de management de la qualité se décline dans une politique qualité élaborée en cohérence avec la stratégie de l'agence et repose sur le déploiement d'une approche processus pour l'ensemble des activités de l'agence. La mise en place d'un SMQ a commencé par l'élaboration d'un référentiel respectant la réglementation nationale en vigueur et les ESG et s'inspirant des référentiels de management de la qualité spécifiques des secteurs d'activité de l'agence.

Les objectifs que l'agence s'est fixés sont l'expression de cette politique :

### *Pérenniser une démarche d'amélioration de la qualité*

L'agence a déployé une approche processus concernant l'ensemble de ses activités. La consolidation, au cours de la période 2010 - 2014, du système de management de la qualité et de son pilotage l'inscrira dans une démarche pérenne d'amélioration de la qualité. Le suivi des indicateurs concernant les évaluations et la gouvernance de l'agence par le comité de direction conduira à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans d'amélioration revus annuellement.

La mise en place d'audits qualité interne viendra compléter ce dispositif. L'opportunité d'une reconnaissance externe de l'efficacité du système de management de la qualité (par certification ISO 9001-2008) sera évaluée au cours de la période.

### *Définir et mettre en œuvre des "ESG recherche"*

Un référentiel original de type ESG étendu à la qualité de et en recherche est en cours d'élaboration par l'agence. Il sera mis en œuvre dès la vague C en 2011 - 2012.

## ■ Participer à l'évolution de l'enseignement supérieur et de la recherche



\* à conclure (orange)    à poursuivre (jaune)    à amorcer (vert)

L'apparition de l'AERES dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche doit s'analyser au travers des réflexions entamées plusieurs années auparavant et qui se sont concrétisées notamment avec la loi de programme pour la recherche (2006) et la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (2007).

Dans ce contexte, l'AERES est au centre de la mutation des relations entre l'Etat et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. C'est dans cette optique que le législateur a fait de l'agence une autorité administrative indépendante.

Aux établissements, l'AERES se doit de livrer des résultats d'évaluation sur lesquels pourront se fonder, sans contestation, leurs décisions et leur stratégie.

## ► Trouver l'équilibre entre l'autonomie des établissements et les besoins des ministères

### *Optimiser la relation entre l'évaluation et la prise de décision*

Les objectifs sont, d'une part d'optimiser les relations de l'AERES tant avec les directions du ministère qu'avec celles des établissements. A ce titre, l'agence contribue à la réflexion sur :

- **la contractualisation** : dans le contexte de l'autonomie élargie et, parallèlement, de la réflexion du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche sur l'évolution du contrat quadriennal, l'AERES doit s'interroger sur l'utilité et l'utilisation des résultats de ses évaluations. L'objectif est, à partir du bilan effectué à la fin d'un cycle de vagues de contractualisation, d'analyser et d'optimiser le processus.
- **l'habilitation des diplômes** : l'autonomie des universités a conduit l'agence à réviser ses procédures vers une évaluation *a posteriori*. L'objectif à moyen terme est de faire évoluer l'évaluation, celle-ci portant alors, d'une part, sur la démarche adoptée par l'établissement pour construire et faire évoluer son offre de formation et, d'autre part, sur les résultats obtenus en termes d'insertion et de poursuites d'études réussies, plutôt que sur les contenus et l'organisation de chaque diplôme.
- **l'évaluation des unités de recherche** : l'objectif de l'AERES est d'optimiser l'articulation de son activité avec les décisions prises par les établissements, les organismes de recherche et les directions du ministère. L'intensification des travaux communs avec les parties prenantes sur les critères de la production scientifique en particulier, permettra d'améliorer la confiance dans les évaluations de l'AERES. L'analyse d'un cycle de quatre campagnes permettra d'améliorer l'articulation évaluation et décision.
- **les organismes de recherche** : leur évaluation institutionnelle, élément nouveau pour les organismes, est conçue par l'AERES comme devant leur permettre de mieux élaborer leur stratégie et les aider à réexaminer leurs modalités de coopération entre eux et avec les universités.

### *Parer à l'effet négatif d'un financement établi mathématiquement sur les indicateurs de l'AERES*

Une partie non négligeable du financement des universités est attribuée à la performance calculée à partir d'indicateurs fournis par l'agence, comme la notation des unités de recherche et le nombre d'enseignants chercheurs ayant une activité significative en recherche ("les producteurs"). L'AERES souhaite conduire une réflexion sur l'influence possible des mécanismes de financement sur les pratiques en termes d'évaluation et de notation, en particulier concernant les unités de recherche.

## ► Accompagner et aider les établissements évalués

Par le choix même des méthodes qu'elle emploie, l'AERES peut aider les structures évaluées à adopter un certain nombre de principes et de pratiques. Il ressort des rapports d'évaluation que l'autoévaluation et la mise en œuvre d'une politique qualité dans le domaine de l'offre de formation contribuent au sein des établissements à une démarche d'amélioration continue.

### *Aider au développement de l'autonomie des universités par l'autoévaluation*

Dans cette perspective, l'agence se donne pour objectif d'étendre la mise en place de l'autoévaluation au niveau des structures évaluées,

- en faisant de l'autoévaluation un requis pour l'évaluation globale ;
- en l'appliquant aux unités de la recherche (qualité de et en recherche) ;
- en n'effectuant plus d'évaluation *a priori* pour les nouvelles formations.

### *Soutenir le déploiement des démarches qualité dans les établissements*

L'agence garde pour objectif de soutenir le déploiement des démarches qualité et promouvoir largement la politique qualité au sein des établissements.

## ► Nourrir la réflexion avec l'ensemble des acteurs

Les dossiers d'évaluation comme les rapports sont une source importante de données qu'il convient d'exploiter au profit de la communauté universitaire et scientifique.

### *Constituer une base de données afin de permettre l'exploitation aisée des informations*

A partir de la nouvelle version de la gestion électronique des documents (GED 2.0), une base d'exploitation des données de l'ensemble du territoire français à la fin de la série de quatre campagnes sera constituée. L'AERES produira sur cette base des synthèses thématiques et régionales d'intérêt général.

### *Produire des synthèses d'intérêt général.*

L'évaluation des formations, des unités de recherche et des établissements s'effectuant sur le rythme des vagues contractuelles, il faut attendre quatre ans pour avoir une image globale du système. La fin d'un tel cycle qui correspond aux années 2008 à 2011 (vagues C, D, A et B) constitue une étape majeure pour l'AERES. Les synthèses d'intérêt général que projette l'agence s'adresseront à l'ensemble des acteurs sur le territoire.

Au-delà des obligations statutaires de synthèse par vague contractuelle ou de rapport annuel d'activité, l'agence se donne pour but :

- de donner une image globale du système d'enseignement supérieur et de recherche en France, en comparant les structures au sein d'une même typologie ;
- de faire un point d'étape sur la mise en place des PRES ;
- de faire un point sur la mise en œuvre des ESG et de la démarche qualité dans les établissements français d'enseignement supérieur et de recherche ;
- de programmer des analyses sectorielles destinées aux étudiants, en partenariat avec eux.



## ► Valider les procédures d'évaluation des personnels

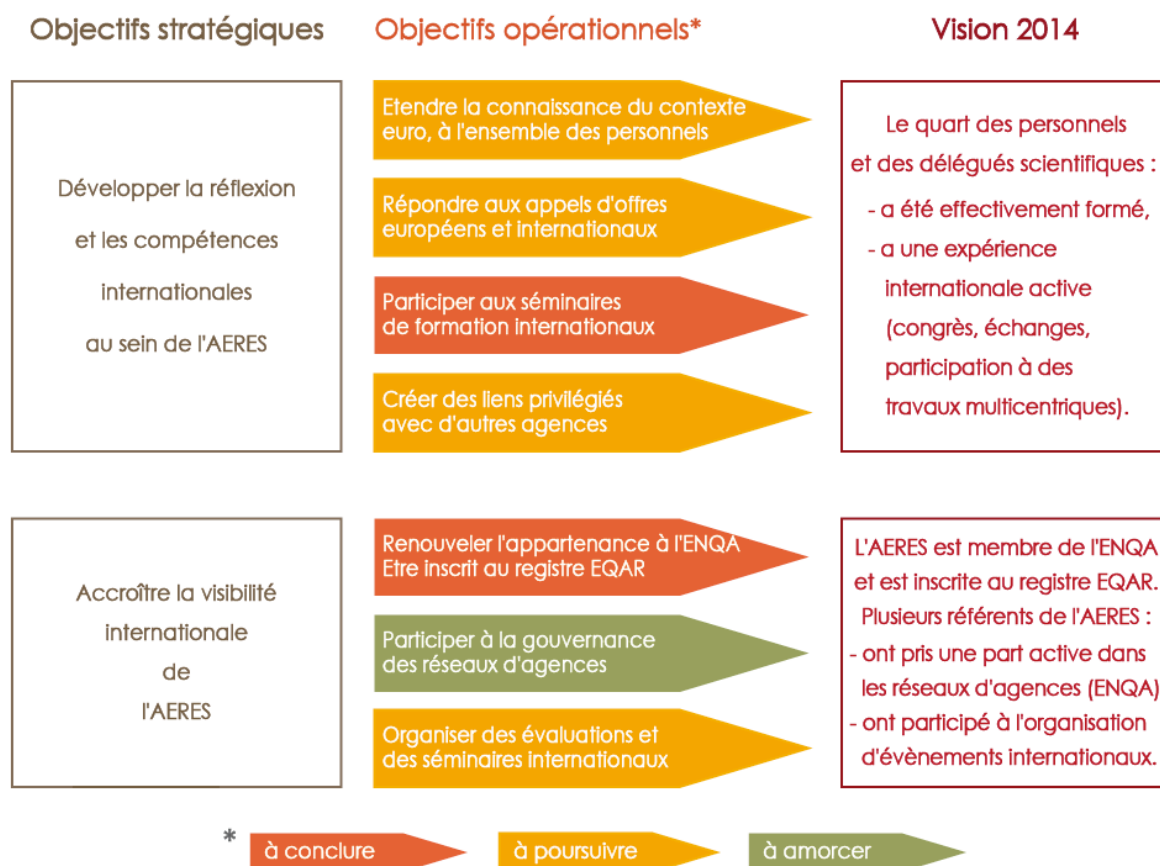
L'évaluation des personnels est de la compétence d'instances spécifiques (conseil national des universités [CNU], commissions au sein des établissements d'enseignement supérieur, comité national de la recherche scientifique [CoNRS], commissions spécialisées de l'INSERM...). La loi confie à l'agence la mission de valider les procédures d'évaluation des personnels par ces instances et de rendre un avis sur les conditions de leur mise en œuvre. Cet examen par l'agence sera de nature à inciter ces instances à interroger leurs pratiques et leurs critères d'appréciation.

Du fait des discussions relatives à la modification du statut des enseignants-chercheurs en 2008 et 2009, l'agence a attendu que la situation se clarifie pour débiter cette validation. L'agence se donne pour objectifs :

- de mettre en place la concertation avec l'ensemble des parties prenantes début 2010 ;
- de mettre en œuvre la méthodologie retenue ;
- de lancer la procédure dès le démarrage de la vague B pour les établissements d'enseignement supérieur et dès 2010 pour les organismes de recherche évalués.

L'AERES mettra en place une réflexion en parallèle sur l'analyse des conditions de mise en œuvre. Celle-ci ne peut bien entendu débiter qu'une fois les procédures validées appliquées.

## ■ Inscrire la dimension internationale dans toutes les actions de l'AERES



La stratégie de l'AERES en matière d'évaluation s'inscrit dans une perspective internationale. D'une part, la mise en œuvre du processus de Bologne appelle le respect d'un certain nombre de recommandations (*European Standards and Guidelines*) qu'il convient d'interpréter au regard du contexte national. D'autre part, la mondialisation imprègne les activités d'enseignement supérieur et accentue la compétition entre établissements qui doivent pouvoir s'appuyer sur des évaluations qui les stimulent et valorisent leurs points forts.

Cela suppose qu'au sein de l'agence se renforcent culture et connaissance de l'international.

## ► Développer la réflexion et les compétences internationales au sein de l'AERES

La compréhension des différents enjeux est essentielle à la prise en compte de la dimension internationale dans l'activité des personnels de l'AERES.

### *Etendre la formation "relations internationales" à l'ensemble des personnels*

Afin de développer une réflexion et des compétences dans ce domaine, l'agence décide de mettre l'accent sur la formation afin

- de diffuser les grandes orientations européennes en matière d'évaluation pour y sensibiliser l'ensemble de ses personnels ;
- et d'acquérir les compétences permettant de répondre à des appels d'offres européens et internationaux.

### *Répondre aux appels d'offres européens et internationaux*

L'agence a signé une convention avec le CIEP dans le cadre de laquelle elle apporte son expertise d'évaluateur. Elle envisage des collaborations avec d'autres entités françaises ou/et européennes.

### *Participer aux sessions de formations organisées par les réseaux internationaux : ENQA, EUA, G8...*

L'AERES renforcera cette activité et présentera plus fréquemment les résultats des travaux de l'agence. Elle élargira la participation à ces formations à l'ensemble ses personnels.

### *Créer des liens privilégiés avec d'autres agences*

L'AERES a établi des contacts avec des agences au Québec, en Belgique, en Allemagne, au Royaume-Uni et au B résil. L'objectif de l'agence est :

- de mettre en place des échanges bilatéraux ;
- d'acquérir ainsi des pratiques d'évaluation innovantes, de conduire des travaux en partenariat et d'échanger des personnels ;
- de faire des choix géographiquement ciblés lors des actions internationales.

## ► Accroître la visibilité internationale de l'AERES

La reconnaissance internationale de l'AERES est un enjeu majeur pour elle, pour l'Etat qui l'a mise en place et pour les entités évaluées. Cette reconnaissance lui est nécessaire pour acquérir une stature internationale et devenir une référence pour ceux qu'elle évaluera aussi bien en dehors qu'à l'intérieur de notre pays. Elle est aussi essentielle pour renforcer la crédibilité du système français d'enseignement supérieur auprès des étudiants étrangers et faciliter l'insertion des diplômés français sur le marché européen du travail, en particulier.

Dans cette perspective, l'agence souhaite :

### *Renouveler son appartenance au réseau ENQA et être inscrite sur le registre EQAR*

Obtenir l'inscription au registre européen des agences EQAR (*European Quality Assurance Register*) et le renouvellement de son adhésion en qualité de membre de plein droit du réseau ENQA (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*) est crucial pour la reconnaissance internationale de l'AERES et conforter sa position au plan national. La présence au sein de l'ENQA, en particulier, est essentielle pour s'enrichir de l'expérience des autres agences et contribuer à la réflexion européenne sur l'évaluation.



### *Participer à la gouvernance des réseaux d'agences (ENQA)*

L'objectif de l'AERES est de participer à la gouvernance des réseaux d'agences, en particulier de l'ENQA, et de prendre une part active à la définition des orientations futures du management de la qualité et de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche.

### *Organiser des évaluations et des séminaires internationaux*

L'AERES souhaite :

- effectuer d'autres évaluations d'établissements étrangers pour étendre son expérience ;
- organiser des séminaires internationaux pour promouvoir l'échange d'idées et de pratiques entre les agences ;
- faire partie des agences reconnues dans les pratiques d'évaluations innovantes.

**"Que la stratégie soit belle est un fait, mais n'oubliez pas de regarder le résultat."**

*Sir Winston Churchill*