

A. LIGNES D'ORIENTATION:
NATURE, CONTEXTE, OBJECTIF, STANDARDS ET PROCÉDURES
D'ÉVALUATION ET DE PROMOTION DE LA QUALITÉ

Sommaire:

Présentation du document dans le cadre des lignes d'orientation AVEPRO

➤ Introduction

- **Les nouveautés introduites par la Constitution Apostolique "*Veritatis Gaudium*".**
- **Les nouvelles lignes d'orientation d'AVEPRO à la lumière des nouveautés introduites par les lignes d'orientation de 2015**
- **Contexte et principes généraux de l'évaluation**
- **Résumé et valeur du processus**

➤ Partie 1 - Auto-évaluation

1. Le processus d'ÉVALUATION INTERNE

2. L'institution de la promotion de la qualité

3. Rapport d'auto-évaluation / RAV

3.1 Préparation du rapport d'auto-évaluation

3.2 Consultation au sein de l'institution : Analyse SWOT et mise à jour du Plan stratégique de l'institution

3.3 Questionnaires et analyse des données

3.4 Rédaction du Rapport d'évaluation interne

➤ Partie 2 - ÉVALUATION EXTERNE

4. Remarques sur le processus d'évaluation externe

4.1 Caractéristiques de la Commission d'évaluation externe désignée par AVEPRO

4.2 La visite sur place

4.3 Le rapport d'évaluation externe

4.4 Révision du rapport d'évaluation externe par l'établissement et procédure d'appel

➤ Partie 3 - Que se passe-t-il après l'évaluation ?

5. Le suivi

6. Le plan d'amélioration de la qualité / PMQ

7. Le Plan stratégique / PS et le début d'un nouveau cycle d'évaluation

8. Tableau récapitulatif du cycle d'évaluation

➤ Partie 4 - AVEPRO : Évaluation de l'Agence

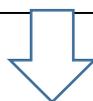
Présentation du document dans le cadre des lignes d'orientation AVEPRO

Ce document fait partie d'un ensemble de lignes d'orientation proposées par l'Agence, et constitue un premier document général qui contextualise l'ensemble du processus d'évaluation de la qualité. Les autres lignes d'orientation traitent de manière plus approfondie les thèmes introduits dans ce premier document essentiel.

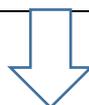
A. Lignes d'orientation : Nature, contexte, objectif, standards et procédures de l'évaluation de la qualité



B. Lignes d'orientation pour L'AUTO-ÉVALUATION 2019



C. Lignes d'orientation pour l'EVALUATION EXTERNE



D. Lignes d'orientation sur la PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2019



E. LE SYSTEME ECCLESIASTIQUE d'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR dans le monde. LES FONDEMENTS du système d'évaluation de l'AVEPRO

► INTRODUCTION

L'Agence du Saint-Siège pour l'évaluation et la promotion de la qualité dans les universités et facultés ecclésiastiques / AVEPRO, a été créée le 19 septembre 2007 par Sa Sainteté le Pape Benoît XVI. La Congrégation pour l'Education catholique, suite à l'adhésion du Saint-Siège au processus de Bologne en 2003, a proposé la création d'une agence de la qualité. L'objectif était de renforcer l'attention sur la qualité académique par la mise en place de nouveaux outils et procédures plus adaptés aux besoins actuels. En outre, (comme le processus de Bologne et l'Espace européen de l'enseignement supérieur/ European Higher Education Area /EHEA) le prévoient, l'Agence coopère avec plusieurs institutions pour harmoniser les différents systèmes d'enseignement supérieur.

Après une période de dix ans, plusieurs facteurs ont conduit l'Agence à introduire un certain nombre de nouveautés que nous essaierons de traduire en lignes d'orientation pour les institutions académiques ecclésiastiques.

Parmi ces nouveautés, mentionons la publication de la Constitution apostolique sur les universités et les facultés ecclésiastiques "*Veritatis Gaudium*", la révision des Statuts de l'Agence, la mise à jour des *European Standards and Guidelines/ ESG*¹, le système de plus en plus important de dialogue et de collaboration avec la Congrégation pour l'Éducation catholique et avec les autorités des institutions académiques, la nécessité signalée par les universités et les facultés de traiter de questions telles que les plans stratégiques et les processus de réorganisation, les sollicitations adressées à AVEPRO de coordonner des évaluations dans des institutions (ecclésiastiques et catholiques) dans des continents hors de l'Europe. Cet ensemble de facteurs a eu un impact sur l'Agence et ses champs d'activités..

- **Les innovations introduites par la Constitution apostolique *Veritatis Gaudium***

Le document *Veritatis Gaudium* s'inscrit dans la continuité de la Constitution Apostolique précédente qui régleme les Universités et Facultés ecclésiastiques, *Sapientia Christiana* (1979). Ce lien entre les deux documents n'est pas seulement idéal mais également substantiel puisque le proemium de *Sapientia Christiana* est inclus dans *Veritatis Gaudium*.

Veritatis Gaudium doit donc être considéré comme une sorte de progression mais dans la continuité du document précédent. Il y a plusieurs changements et l'on peut affirmer que *Veritatis Gaudium* est un "texte qui regarde en avant": il suggère aux institutions certaines directions à prendre tout en leur laissant la liberté (et la responsabilité) d'insérer des contenus ou suivre des méthodes propres à atteindre leurs objectifs et concrétiser les indications contenues dans le texte. En d'autres termes, **ce n'est pas l'objet de l'activité académique ("ce qu'il faut faire"), mais le "comment", sur la base du "pourquoi" il faut le faire :**

POURQUOI →	QUOI (l'objet de l'activité)→	COMMENT
------------	--------------------------------	---------

Dans ce contexte, le concept de "qualité" prend une nouvelle signification, une nouvelle dimension et de nouveaux critères pour son évaluation.

En particulier, les critères d'évaluation pour les Facultés ecclésiastiques peuvent être déduits des objectifs de *Veritatis Gaudium* (art.3), lesquels reprennent de manière substantielle ceux énumérés par *Sapientia christiana (Normes communes art.3 §1)*: “ *Cultiver et promouvoir, grâce à la recherche scientifique, les disciplines qui leur sont propres, et avant tout approfondir la connaissance de la Révélation chrétienne et des disciplines qui lui sont connexes, dégager de façon systématique les vérités qu'elle contient, considérer à sa lumière les questions nouvelles qui surgissent au cours du temps, les présenter d'une manière adaptée aux hommes d'aujourd'hui dans les diverses cultures*”

En outre:” Assurer, au niveau supérieur, la formation des étudiants dans leurs propres disciplines, selon la doctrine catholique, les préparer convenablement à affronter leurs tâches et promouvoir l'éducation continue ou permanente des ministres de l'Église”(art.3 §2) et “.Apporter un concours généreux, selon

¹ ENQA/ESU/EUA-EURASHE, *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area/ESG*,2015

leur nature propre et en étroite communion avec la hiérarchie, aussi bien aux Églises particulières qu'à l'Église universelle, dans toute l'œuvre d'évangélisation." (art.3 §3) celles qui se rattachent directement ou indirectement à la révélation chrétienne ou qui servent directement la mission de l'Eglise. et donc en particulier d'approfondir la connaissance de la révélation chrétienne et des matières qui s'y rapportent, d'énoncer systématiquement les vérités qui y sont contenues, de considérer à la lumière de la révélation, les progrès les plus récents des sciences, et de les présenter aux hommes d'aujourd'hui d'une manière adaptée aux diverses cultures."

La Constitution apostolique invite à affronter les grands changements de notre temps; elle invite par exemple à regarder la crise anthropologique et environnementale que nous traversons, en appelant à un changement de modèle de développement. "Le problème est que nous n'avons pas encore la culture nécessaire pour faire face à cette crise et qu'il est nécessaire de construire des *leaderships* qui montrent la voie. Cette tâche immense et urgente exige, sur le plan culturel de la formation académique et de la recherche scientifique, un engagement généreux et convergent vers un changement radical de paradigme, voire - permettez-moi de le dire - vers "une courageuse révolution culturelle" (*Veritatis Gaudium*, Proem 3).

Le Proemium définit également **quatre principes fondamentaux** qui ont un impact sur l'évaluation de la qualité des institutions académiques ecclésiastiques.; ces principes/critères sont les suivants :

- **l'identité missionnaire et le retour au Kerygme**, c'est-à-dire à l'essentiel de l'annonce chrétienne
- **le dialogue à 360°**, "non pas comme une tactique", mais comme une "culture de la rencontre".
- **la multidisciplinarité l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité**, c'est-à-dire chercher à dépasser le morcellement du savoir et des connaissances scientifiques .
- **la capacité de travailler en réseau** en valorisant l'apport positif et enrichissant des réalités périphériques.

Ces éléments soulignent donc que le concept de qualité doit être recherché non seulement pour la didactique mais aussi pour la recherche, pour la troisième mission et pour toutes les activités de gestion et de gouvernance des institutions académiques.

En ce qui concerne plus spécifiquement la recherche, *Veritatis Gaudium* la définit comme suit:” *il devient indispensable de créer de nouveaux centres de recherche compétents dans lesquels les chercheurs, provenant de différents univers religieux et ayant des compétences scientifiques diverses, puissent dialoguer dans une liberté responsable et une ouverture réciproque – comme je l'ai souhaité dans Laudato si² [...] Dans tous les pays, les Universités constituent le lieu principal de la recherche scientifique pour le progrès des connaissances et de la société, remplissant un rôle déterminant pour le développement économique, social et culturel, surtout à une époque comme la nôtre marquée par les changements rapides, constants et considérables dans le domaine des sciences et des technologies. Dans les accords internationaux aussi doit être mise en évidence la responsabilité centrale de l'Université dans les politiques de recherche et la nécessité de les coordonner en créant des réseaux de centres spécialisés afin de faciliter, notamment, la mobilité des chercheurs.*” (*VG Proemium* 5)

Enfin, la Constitution apostolique présente l'AVEPRO comme étant l'organisme chargé de l'évaluation des "Universités et Facultés ecclésiastiques, ainsi que des autres institutions

² François, *Lett. Enc. Laudato si* (24 mai 2015)

d'enseignement supérieur" qui sont incluses dans le système du Saint-Siège (Normes d'application, première partie, titre 1)

Ces lignes d'orientations sont donc destinées à offrir un cadre général aux institutions académiques qui leur permette de définir, planifier et mettre en œuvre l'évaluation de la qualité autant à la lumière des dispositions réglementaires qu'en ce qui est recommandé au niveau international dans le cadre de l'application des différentes initiatives auxquelles le Saint-Siège a adhéré.

- **Les nouvelles lignes d'orientation AVEPRO à la lumière des changements introduits par les ESG 2015**

Avant de présenter quelques "développements" importants des nouvelles lignes d'orientation qui font suite aux lignes d'orientation de 2015, il est bon de souligner que ces lignes d'orientation, comme celles formulées en 2009, ont pour objectif principal d'assurer une orientation commune et unifiée destinée à toutes les institutions universitaires ecclésiastiques dans le contexte européen et international, tout en maintenant un caractère général qui respecte la diversité et les particularités de chaque institution située dans des contextes spécifiques. Elles s'appliquent donc également aux institutions universitaires ecclésiastiques suivies par AVEPRO, cette agence qui, opère dans un contexte international conformément à la vocation universelle de l'Eglise (Art. 4 §1 Statuts), contexte qui ne se limite donc pas à celui européen mais qui s'ouvre à une dimension mondiale.

De fait, les institutions académiques ecclésiastiques en Europe font partie intégrante d'un processus qui tend à harmoniser, dans le respect de la diversité et des spécificités, les systèmes d'enseignement supérieur présents sur le continent. Le Saint-Siège a adhéré à ce processus. Ceci signifie autant l'expression d'une volonté politique que la création d'un système "régional" pouvant servir de modèle de référence pour les institutions académiques ecclésiastiques présentes dans le monde entier.

La **Qualité**, ou plutôt l'assurance qualité (**Quality Assurance**) est un outil au service de la création de l'Espace européen de l'enseignement supérieur / *European Higher Education Area* /EHEA. Les progrès réalisés au cours de la dernière décennie ont principalement visé la "confiance" et la collaboration entre les institutions et les agences dans le cadre des différents systèmes d'évaluation. Ce changement, c'est-à-dire **le passage d'un système de "contrôle" à un système de responsabilisation et donc de promotion de la qualité**, a été reçu et inclus dans les ESG de 2015, où l'on définit quatre objectifs en particulier:

1. définir un cadre commun pour les systèmes d'assurance de la qualité pour l'apprentissage et l'enseignement, au niveau européen, national et institutionnel.
2. rendre possible l'assurance qualité et son amélioration dans l'enseignement supérieur
3. promouvoir la confiance mutuelle et faciliter ainsi la reconnaissance et la mobilité au sein de chaque pays et entre les pays.
4. offrir des informations sur la garantie de la qualité dans l'Espace européen de l'enseignement supérieur / EHEA.

En résumé, ces objectifs expriment la volonté de cristalliser et structurer les progrès réalisés au cours de la décennie 2005-2015.

Suivent quatre principes fondamentaux :

1. les **institutions** d'enseignement supérieur sont **les premières responsables de la qualité** (et de son assurance) vis-à-vis de leur offre didactique

2. La *Quality Assurance* prend en compte la diversité des systèmes d'enseignement supérieur, des établissements, des cursus et des étudiants

3. La *Quality Assurance* promeut le développement d'une culture de la qualité

4. La *Quality Assurance* tient compte des exigences et des attentes des étudiants, de toutes les autres parties prenantes et de la société en général.

AVEPRO ajoute d'autres principes à ceux-ci déjà partiellement inclus dans les lignes d'orientation élaborées en 2009. Il met en lumière la pertinence particulière du **critère “d'amélioration continue”**, qui est garanti grâce à une planification stratégique et la mise en œuvre des recommandations formulées par les commissions externes d'évaluation.

Les ESG mettent également l'accent sur **la centralité des étudiants et des processus d'apprentissage par rapport à ceux de l'enseignement**, un principe que l'on trouve aussi dans les pédagogies utilisées dans les institutions académiques ecclésiastiques.

Compte tenu de sa vocation universelle, l'Agence AVEPRO a mis à jour ses lignes d'orientation également à la lumière des *Guidelines of Good Practices* l'INQAAHE (édition révisée de 2016)³.

- **Contexte et principes généraux de l'évaluation**

L'évaluation de la qualité est l'un des éléments-clés du processus de Bologne et est donc essentielle pour le développement de l'Espace européen de l'enseignement supérieur /EHEA. Au cours des différents communiqués, les ministres ont réaffirmé leur engagement à soutenir le développement de la promotion de la qualité, au niveau institutionnel, national et international **et ont souligné que la responsabilité première de l'évaluation de la qualité incombe aux établissements eux-mêmes.**

Le système proposé par AVEPRO en accord avec les lignes d'orientation 2015, propose une politique cohérente de qualité qui s'appuie sur la conviction que les établissements sont responsables du progrès de leur qualité interne : les établissements doivent contrôler et évaluer toutes leurs activités avec la contribution active des étudiants, y compris les programmes d'études, l'organisation et le volume de la recherche, l'innovation, la gestion, les systèmes de financement et les services. Les procédures doivent promouvoir la qualité académique et la capacité d'organisation, développer une culture de la qualité, réduire la bureaucratie, avoir un bon rapport coûts-efficacité et éviter des excès de réglementation. Par conséquent, les procédures d'évaluation externes de la qualité doivent vérifier, lors de la visite de l'établissement, que les processus d'évaluation interne de la qualité soient corrects et efficaces.

AVEPRO est conscient de la complexité des défis qu'il doit affronter. L'Agence doit aider les institutions ecclésiastiques en Europe à se placer dans ce panorama de l'enseignement supérieur grâce à un processus efficace et cohérent de promotion de la qualité qui vise à l'amélioration continue, soutienne une culture de la qualité dans toutes les activités et réponde aux standards et lignes directrices européennes.

Mais la complexité ne s'arrête pas ici : en effet, les institutions ecclésiastiques varient considérablement en termes de dimension, d'organisation, de mission spécifique, de *background* culturel et de contexte national.

³ INQAAHE. *Guidelines of Good Practices (revised version)*, 2016

Les institutions ecclésiastiques peuvent être divisées en quatre groupes :

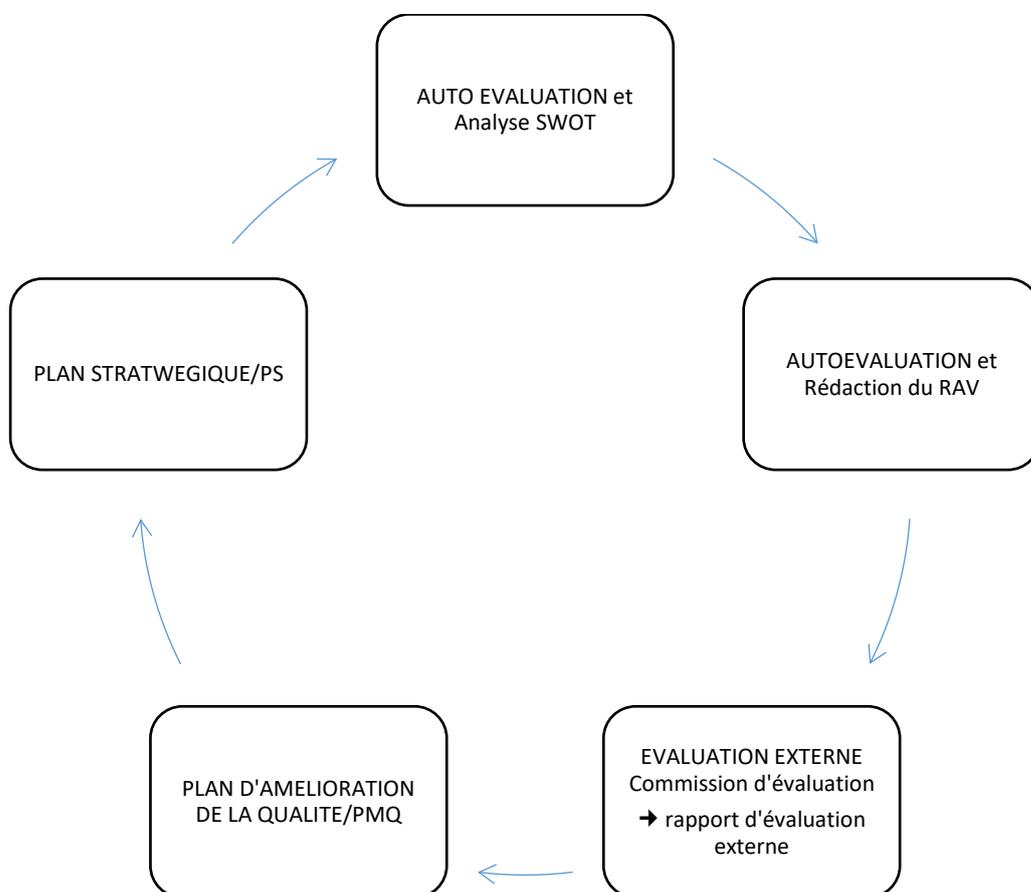
- les universités pontificales
- Institutions autonomes avec une ou plusieurs facultés
- les institutions dotées d'une ou plusieurs facultés au sein d' universités catholiques
- les institutions dotées d'une ou plusieurs facultés au sein d'universités d'État.

Un grand nombre d'entre elles sont responsables des grades académiques ainsi que des processus de qualité de nombreux Instituts ou Centres d'études affiliés, agrégés ou incorporés.

Plusieurs institutions doivent satisfaire à des critères d'accréditation, au niveau régional, ou national, ce qui implique des rapports et des contrôles détaillés, Mais ceci peut induire à penser, faussement, que l'accréditation correspondrait à la conception actuelle de l'évaluation de qualité.

Dans la mesure du possible, on continuera d'organiser les initiatives d'AVEPRO pour la qualité de façon harmonieuse, en tenant compte des exigences locales spécifiques. Cependant, l'intégrité des processus de qualité d'AVEPRO doit être maintenu sans compromis sur les objectifs-clés.

- **Synthèse et valeur du processus**



Le processus d'évaluation de la qualité doit être considéré comme une **activité cyclique, partagée et continue qui se décline en plusieurs phases**

- ➔ ÉVALUATION INTERNE ou AUTO-ÉVALUATION (1.)
- ➔ ÉVALUATION EXTERNE (2.)
- ➔ PLAN D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ/GQ (3.)
- ➔ PLANIFICATION STRATÉGIQUE (4.)

Le point de départ du processus est l'ÉVALUATION INTERNE (AUTO-ÉVALUATION) de la qualité, qui permet à l'institution de procéder à une auto-évaluation critique et à un examen du travail effectué par ses différentes unités organisationnelles, ainsi que de connaître l'opinion des étudiants et des destinataires des services offerts.

Il s'agit de **rédiger un rapport d'auto-évaluation / RAV** contenant des informations de nature subjective (ce que les personnes qui vivent l'institution pensent de ses forces et de ses faiblesses, de ses points critiques et de ses domaines d'excellence (analyse SWOT)) et de nature objective (les données statistiques présentées dans les annexes). L'accent est mis sur **la réflexion, la participation, l'analyse et l'autocritique**.

Le RAV est un document réservé à l'usage exclusif de l'institution et de la commission externe d'évaluation. Il ne sera pas publié (contrairement à l'évaluation externe rédigé par la commission). Cela encouragera l'institution à procéder à une auto-analyse critique et parfois douloureuse ou, mieux encore, à un examen de conscience. Au cours de l'auto-évaluation, on respectera toujours l'intégrité du processus et la sensibilité des collègues. Toutes les personnes impliquées dans le processus doivent adopter une attitude d'écoute et de respect. Il faut toujours se rappeler que "l'université et/ou la faculté forment (...) une communauté" et que "tous doivent se sentir co-responsables du bien commun" (*Veritatis Gaudium*, Art. 11) ainsi que de la cohésion de la communauté académique.

AVEPRO, en accord avec les bonnes pratiques internationales établies et ce qui est prévu par les ESG, et suite à l'auto-évaluation, organisera une évaluation externe pour chaque institution ecclésiastique afin de vérifier l'efficacité des systèmes internes de qualité. Les procédures utilisées pour l'évaluation externe seront proportionnelles à la dimension des institutions impliquées et refléteront celles utilisées pour l'évaluation interne.

En résumé

- l'institution prépare un rapport d'auto-évaluation / RAV, en utilisant une méthodologie
- convenue avec l'AVEPRO
- L'AVEPRO nomme un groupe d'experts internationaux (**Commission d'évaluation**) qui analysera le RAV visitera l'unité pendant un ou plusieurs jours (**visite externe**) et rédigera un rapport qui sera publié (**rapport d'évaluation externe**).
- le rapport d'évaluation externe présentera l'importance fondamentale des politiques institutionnelles pour la promotion de la qualité et formulera des recommandations pour l'amélioration. Le rapport comprendra des considérations sur la validité et l'exactitude du RAV, vérifiera les propositions de développement de l'institution et fournira des recommandations pour les opérations ultérieures.
- l'institution prépare un **plan d'amélioration de la qualité / PMQ** sur la base du rapport d'évaluation externe, et l'AVEPRO suit les progrès de la réalisation du plan,
- l'institution élabore un **plan stratégique / PS** en se basant sur les lignes d'orientation proposées par l'AVEPRO.

- l'institution **doit évaluer le plan stratégique de manière cyclique** et sa mise en œuvre **fait démarrer le cycle d'évaluation suivant**
- **un nouveau cycle d'évaluation** commence: l'institution établit une nouvelle analyse SWOT, se référant particulièrement à la réalisation du plan stratégique. Cela se traduit par l'élaboration d'un nouveau RAV.

L'évaluation externe de la qualité ne s'achève pas avec la publication du rapport, mais elle donne lieu à des procédures de suivi (follow up) pour garantir que les recommandations aient été prises en considération et que les plans stratégiques aient été conçus et aboutissent à des actions concrètes.

De cette manière, la promotion de la qualité ne sera pas une suite d'épisodes quasi-bureaucratique de vérification, mais sera orientée pour chaque institution à l'améliorer constante de la qualité de ses services. **Le Dicastère pour la Culture et l'Éducation reste compétente pour l'accréditation des institutions académiques ecclésiastiques ainsi que pour d'éventuelles décisions administratives.** Le Dicastère se réserve le droit d'entreprendre, si nécessaire, des actions correctives à la lumière des problématiques soulevées dans le rapport des experts.

► Partie 1 - L'AUTO-ÉVALUATION

1. Le processus d'ÉVALUATION INTERNE

Selon le premier principe des ESG de 2015, il est prévu que la responsabilité du processus *d'Assurance Quality* est confiée en premier lieu à chaque institution concernée.

L'engagement demandé aux institutions de commencer des processus d'auto-évaluation représente une occasion de **promouvoir une culture du suivi de leur propre qualité**. Ce comportement, en accord avec ce que proposent les l'ESG 2015, devrait faire partie d'une "stratégie de gestion" qui soit formalisée et rendue officielle (**cf. ESG 2015, 1.1**), laquelle puisse garantir l'implication des parties prenantes (c'est-à-dire toutes les personnes impliquées au sein de l'institution, y compris les étudiants et le personnel et ceux impliqués à l'extérieur de celle-ci).

Afin de garantir le développement d'une "culture de la qualité", comme le préconisent les ESG 2015, le plan d'amélioration de la qualité (QMIP) jouent un rôle fondamental et, par conséquent, la planification stratégique de l'institution académique aussi (comme le suggère le modèle d'évaluation proposé par AVEPRO).

La politique de l'assurance interne de qualité devrait donc prendre en compte certains aspects fondamentaux:

- Élaboration et création des programmes d'études (ESG 2015, 1.2)
- la centralité de l'étudiant dans l'apprentissage, dans l'enseignement et la vérification des acquis (ESG 2015, 1.3)
- le contrôle de toutes les étapes académiques de l'étudiant : l'admission, la progression de carrière et la certification des acquis (ESG 2015, 1.4)
- les modalités de recrutement, de perfectionnement et de vérification des compétences du personnel enseignant (ESG 2015, 1.5)

- le contrôle des ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants (ESG 2015, 1.6)
- la gestion des l'information (ESG 2015, 1.7)
- l'information du public (ESG 2015, 1.8)
- le suivi continu et la évaluation périodique des programmes (ESG 2015, 1.9)
- les processus périodiques d'assurance qualité externe (ESG 2015, 1.10).

Ce processus de même que les procédures qui en découlent, s'appliquent à toutes les institutions académiques, les universités, les athénées, les facultés, les instituts ou les services.

En outre, le processus d'évaluation et d'amélioration de la qualité répond à quatre questions fondamentales. Celles-ci sont également à la base du programme institutionnel d'évaluation de l'EUA :

QU'est-ce essaie-t-on de faire?

COMMENT essaie-t-on de le faire ?

COMMENT savoir si cela fonctionne ?

COMMENT change-t-on pour s'améliorer ?

Ces questions conduisent à une réflexion sur la mission, les buts, les objectifs et les priorités stratégiques, les systèmes et les procédures en acte et leur adéquation à la réalisation de la mission, comme aussi sur le genre de mesures habituellement mises en œuvre, y compris les *feedbacks* des étudiants, du personnel, des employeurs et de toutes autres parties intéressées, ainsi que sur les procédures dans le domaine de la planification stratégique, y compris la capacité de changer et de faire face à de nouveaux défis.

Les expériences acquises au fil des ans, tant par l'Agence que dans un cadre international, préconisent un processus aussi inclusif et participatif que possible qui puisse stimuler une collaboration fructueuse entre **l'approche descendante (top down)**(participation active de la leadership) et **l'approche ascendante (bottom up)**(reconnaissance du sentiment d'appartenance à une communauté académique par tous ceux qui "vivent" à divers titres de l'institution académique ecclésiastique et qui participent à la réalisation du processus).

Enfin, il est très important que la méthode de l'auto-évaluation et de la vérification soit simple, efficace et souple, relativement facile à mettre en œuvre et clairement finalisée par l'amélioration.

2. Système institutionnel de promotion de la qualité

Une première étape indispensable dans l'organisation d'un processus d'évaluation de la qualité **est la création, dans chaque unité opérationnelle, d'un organisme interne adéquat.**

L'expérience montre:

- l'opportunité de la création d'une **commission de qualité** de haut niveau, rapportant au sénat académique, pour superviser les procédures de qualité et en organiser le suivi, pour établir et maintenir *une leadership* forte dans ce domaine
- le **président de la commission** devrait être nommé par le recteur
- tous les membres de la Commission devraient être motivés par une forte confiance en la culture de qualité

- la Commission doit bénéficier du soutien inconditionnel et bien visible de la *leadership* institutionnelle, faute de quoi l'intérêt du personnel s'affaiblit et le travail ne progresse pas.
- La fonction exécutive (sous la supervision de la Commission de la qualité) doit être exercée par un **directeur de la promotion de la qualité** et un **Bureau de la promotion de la qualité** lequel créé au sein de l'institution, dispose de ressources adéquates pour soutenir le travail du directeur.
- le Directeur devrait être un membre éminent de la communauté académique, être le Secrétaire de la Commission de la Qualité étant en mesure par conséquent d'exercer ainsi un rôle important dans la formulation des stratégies pour la qualité
- l'établissement devrait développer une **base de données solide sur les performances de l'établissement dans différents secteurs**: l'admission et la progression de la carrière des étudiants, la production dans le domaine de la recherche, ainsi que les programmes d'études etc.
- un aspect fondamental pour un agir unifié demande que ces structures veillent à ce que les activités liées à la qualité soient étroitement liées aux procédures de planification stratégique

Bien évidemment, de nombreuses institutions ecclésiastiques sont de petite taille et, dans ce cas, le bon sens suggère des ajustements appropriés.

Les tâches de l'Office pour la promotion de la qualité sont les suivantes:

- soutenir la Commission pour la qualité dans l'élaboration de sa politique institutionnelle en matière de promotion et garantie de la qualité selon les bonnes pratiques internationales
- poursuivre les initiatives promues par la Commission de la qualité, qui visent à résoudre les problèmes émergeant au cours du processus d'auto-évaluation
- soutenir la commission de la qualité dans la promotion d'un "sens d'appartenance" dans toutes les unités opérationnelles du système appelées à contribuer à l'évaluation et à l'amélioration de la qualité.
- soutenir les départements et les différents secteurs/services dans la mise en œuvre des processus d'évaluation interne et externe de la qualité.
- travailler avec d'autres institutions et avec l'AVEPRO pour améliorer la collaboration dans la promotion de la qualité.

3. Rapport d'auto-évaluation / RAV

Grâce au processus d'évaluation interne de la qualité, l'institution peut effectuer une auto-évaluation critique et une analyse du travail accompli, et connaître l'opinion des étudiants comme des bénéficiaires des différents services.

Une fois que le processus d'évaluation interne de la qualité est achevé, les résultats sont consignés dans un RAV (qui est une synthèse de l'ensemble du processus mené par l'institution) rédigé selon les lignes d'orientation de l' AVEPRO.

Le RAV est un document qui revêt une importance fondamentale pour l'institution (et pour le processus d'évaluation de la qualité) puisqu'il rapporte dans le détail le travail et les activités de l'institution en mettant en évidence la réflexion, l'analyse et une autocritique constructive.

En outre, ce processus est utile pour l'institution parce qu'il:

- offre des informations détaillées sur l'institution, sa mission, ses fonctions et ses activités, sur la perception partagée du personnel et des étudiants de leur rôle, non seulement au sein de l'institution mais aussi relatif au développement socio-culturel
- offre un bref mais complet compte-rendu de la vision de l'institution, de ses objectifs stratégiques et de sa capacité à les atteindre
- montre les systèmes et procédures de qualité déjà en vigueur et permet d'en évaluer leur efficacité
- offre une complète auto-analyse critique des activités de l'institution
- aide l'institution à identifier et à analyser ses forces et ses faiblesses, ses opportunités et ses risques, et lui offre la possibilité de trouver des solutions appropriées pour y remédier
- identifie les faiblesses et les carences en matière de gestion, de procédures, d'organisation et d'autres types d'activités (par ex. l'enseignement et l'apprentissage, la recherche et l'interaction avec la société civile) qui sont placées directement sous le contrôle de l'institution et peuvent être corrigées au niveau interne
- fournit un cadre qui permet à l'institution de continuer à travailler dans le futur sur l'amélioration de la qualité
- les résultats sont validés par des *standards* externes internationaux
- **aide à la préparation du PMQ et à la définition d'un plan stratégique grâce** auxquels il sera possible déterminer les orientations pour l'amélioration constante de la qualité.

Les points ci-dessous (3.1-3.4) fournissent des données relatives au RAV; pour une analyse plus approfondie (y compris pour un modèle de RAV), veuillez vous référer au document spécifique d'AVEPRO, soit : Lignes d'orientation pour l'auto-évaluation⁴

3.1 La préparation du RAV

La **Commission pour la Qualité** se réunit quelques mois avant le début du processus d'auto-évaluation. Elle devra inclure le Président de la Commission pour la Qualité, le Directeur du Bureau pour la Qualité, quelques membres stables de la Faculté, le Recteur ou le Vice-Recteur délégué ainsi que des représentants d'étudiants et du personnel technico-administratif.

La Commission devra s'organiser de manière efficace **pour lancer le processus d'auto-évaluation en fixant un calendrier des réunions, la modalité de collecte des différentes données pertinentes et la rédaction du RAV.**

⁴ AVEPRO, *Lignes d'orientation pour l'auto-évaluation*, 2019

3.2 Consultation au sein de l'Institution : analyse SWOT et mise à jour du plan stratégique de l'Institution.

Il est important, en vue de la réussite du processus d'évaluation interne, que tous puissent être informés en détail sur l'auto-évaluation et ses progrès, surtout lors de la phase de planification initiale. Il est donc conseillé de consulter soigneusement le personnel en l'encourageant à examiner les présentes lignes d'orientation, à discuter du déroulement du processus et d'en examiner ses diverses implications.

Il se peut que le personnel ne soit pas uniformément enthousiaste mais, dans la mesure du possible, il convient de solliciter la participation de tous.

En effet plus le niveau de discussion et de partage des procédures d'auto-évaluation sera grand entre collègues, plus efficace sera l'effort de sensibilisation vers la qualité. En agissant ainsi le personnel et les étudiants auront une relation directe et vivante avec la culture de la qualité. Ceci permettra de développer progressivement un cercle vertueux à tous les niveaux de l'institution.

La culture de la qualité deviendra ainsi partie intégrante de toutes les procédures, même celles de routine.

Il a été largement démontré que l'implication des étudiants et du personnel (enseignant et non enseignant) est fondamentale pour réaliser l'analyse SWOT.

Une analyse approfondie et partagée des opinions de l'ensemble de la communauté académique semble être décisive pour identifier les champs qui sont sources problèmes (évidents ou potentiels, c'est-à-dire des faiblesses ou des risques) ou, au contraire, des points positifs de l'institution (c'est-à-dire des points forts et des opportunités).

La participation reste essentielle également pour définir et suivre la réalisation de la planification stratégique.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, il existe un lien très étroit entre l'évaluation et la planification stratégique. Les deux phases se complètent mutuellement et **l'analyse SWOT constitue le point de départ des deux processus.**

Les institutions qui ont déjà élaboré un plan stratégique doivent procéder à une mise à jour de l'analyse SWOT qui avait été réalisée au cours de la phase de l'élaboration du plan lui-même. Chaque institution est en effet invitée à ne pas multiplier les tâches mais, au contraire, à optimiser le temps et les ressources disponibles en lançant le processus d'évaluation non pas à partir d'un hypothétique "point zéro" de départ **mais en actualisant et en progressant avec les points qui ont déjà été acquis au cours du cycle précédent ou sur ceux qui ont déjà été indiqués par le plan stratégique.**

3.3 Questionnaires et analyse des données

Certaines données du RAV sont collectées au moyen de questionnaires qui sont distribués aux étudiants, au personnel, aux diplômés, aux employeurs et à d'autres usagers.

Un recueil de modèles de questionnaires est disponible sur le site web de l'AVEPRO. **Ce recueil n'est ni définitif ni complet** et n'est proposée qu'à titre d'exemple. Chaque institution possède des particularités qu'il convient de prendre en compte.

L'institution devra fournir, en plus de cette typologie de données, une série d'informations "statistico-numériques" qui sera incluse dans **les annexes du RAV.**

Ces données regarderont plusieurs dimensions de la vie de l'institution (nombre d'étudiants, nombre d'enseignants, nombre de publications, moyenne d'heures d'enseignement, moyenne de temps pour l'obtention d'un diplôme, bilans et ressources disponibles, fonds pour la recherche).

Ces données ne constituent pas uniquement un aperçu de la vie de l'institution; elles doivent être lues en soutien de ce qui est décrit dans l'analyse SWOT et le reste du RAV.

En résumé, l'institution en premier lieu, puis la commission d'évaluation externe devront vérifier la cohérence et la corrélation **entre l'élément d'évaluation "subjectif", qui émergera principalement de l'analyse SWOT, et l'élément d'analyse et d'évaluation "objective",** qui découlera de ce qu'il est possible de déduire des données.

3.4 Rédaction du RAV

Pour la rédaction du RAV, la commission de qualité devrait fournir **une analyse critique de tous les aspects du travail de l'institution**, en évitant de dresser une simple liste d'informations et d'opinions obtenues à partir des questionnaires. Les points forts, de même que les solutions efficaces pour répondre aux difficultés et la capacité de saisir les opportunités doivent être mis en évidence, mais aussi les faiblesses et les risques.

La formulation de stratégies et de propositions visant à améliorer le travail de l'institution doivent être mises en valeur puisque l'objectif reste l'amélioration de la qualité.

- Les points faibles les plus fréquemment rencontrés par les institutions (y compris celles non ecclésiastiques) au cours de l'élaboration du RAV sont généralement de trois types :
- problèmes académiques, procéduraux, organisationnels et autres qui sont entièrement sous le contrôle de l'institution.
- les lacunes dans des services et des procédures qui sont hors contrôle de l'institution
- les carences en matière de personnel, de locaux, d'équipements et dans d'autres ressources qui nécessitent des financements ou des investissements périodiques pour améliorer.

Les recommandations et validations fournies par la visite de la Commission d'évaluation externe (voir Partie 2) deviendront des éléments importants pour les débats au sein de l'institution dans la phase du follow-up et du plan d'amélioration de la qualité.

➤ Partie 2 - L'ÉVALUATION EXTERNE

4. Esquisse du processus d'évaluation externe

La phase d'évaluation externe est un élément central dans le système proposé par l'AVEPRO. La tâche de la Commission désignée par l'Agence consiste à vérifier l'exactitude des informations contenues dans le RAV, analyser les données et à dialoguer avec les personnes afin de comprendre plus en détail s'il est possible de traduire la *vision* et la *mission* en une stratégie concrète orientée vers l'amélioration continue de la qualité.

L'esprit qui prévaudra dans ces réunions doit être celui d'une collaboration, d'une attention et d'un respect réciproques.

La Commission exerce une fonction très délicate : le **rapport d'évaluation externe** représente le "produit" qui sera le plus visible sur l'ensemble du processus.

En effet, alors que le RAV reste "confidentiel", le rapport d'évaluation externe quant à lui, est envoyé au Grand Chancelier de l'Institution et au Dicastère pour la culture et l'éducation. Enfin il est mis en ligne sur le site internet de l'Agence. Le rapport doit contenir une analyse du RAV et et

d'autres éléments recueillis au cours des colloques. Il doit formuler des recommandations réalistes, exprimées clairement et conformes à la *vision* et à la *mission* de l'institution, en d'autres termes, qu'elles ne soient pas génériques mais fonctionnelles pour l'amélioration de la qualité.

Il est possible d'articuler le **processus d'évaluation externe** en 5 étapes :

- **la préparation de la visite sur place**
- **la réalisation de la visite sur place**

- **la rédaction du rapport d'évaluation**
- **la relecture du rapport d'évaluation par l'institution**

- **l'envoi du rapport à l'AVEPRO et publication**

La préparation de la visite consiste à organiser le voyage, les repas, l'hébergement et préparer les lieux de travail des membres de la Commission. Dans cette phase, l'institution s'occupe de l'organisation du voyage des membres de la Commission et de fixer le programme de la visite avec le Président.

La durée de la visite varie en fonction de la taille de l'institution (généralement on compte un minimum d'un jour et demi pour les facultés individuelles et de trois jours environ pour les universités), au cours de laquelle la Commission visite les lieux, interroge les parties prenantes et reçoit la plus grande disponibilité de la part de l'institution pour consulter du matériel, de visiter les lieux et surtout d'interagir avec les personnes. A l'issue de la visite, la Commission présente à l'Institution (à tous les membres de la communauté académique) les premiers résultats et les recommandations qu'elle entend souligner dans la rédaction du rapport d'évaluation.

La rédaction du rapport d'évaluation devrait avoir lieu dans les 6 semaines qui suivent la visite. Le Président est responsable de la révision du texte, et veille à ce que le langage et la forme utilisés soient appropriés.

L'étape suivante consiste en l'envoi du rapport rédigé par la Commission aux Recteur/Directeur/Doyen. L'institution dispose de deux semaines pour examiner le rapport, le commenter et, le cas échéant, corriger des erreurs factuelles ou produire une annexe qui ferait partie intégrante du rapport final.

Si l'institution n'a rien à signaler, elle en fait part au président de la Commission lequel transmettra la version finale du rapport à l'AVEPRO.

Comme indiqué ci-dessus, l'AVEPRO à son tour l'enverra, au Dicastère pour la culture et l'éducation, au Grand Chancelier et le publiera sur son site web.

Selon les lignes d'orientation élaborées par l'AVEPRO, cette phase sera suivie par la rédaction du Plan d'amélioration de la qualité (PMQ), puis par l'élaboration d'un nouveau plan stratégique.

4.1 Caractéristiques de la Commission d'évaluation désignée par l'AVEPRO

La Commission d'évaluation externe est constituée par l'AVEPRO à partir d'une liste de noms d'experts issus du *data base* de l'Agence. La composition de la Commission varie en fonction de la dimension de l'institution. Elle est généralement composée d'un président, d'un étudiant et d'un ou plusieurs experts "thématiques".

Les critères utilisés pour former la Commission devront garantir autant que possible la présence d'experts ayant des compétences "techniques", c'est-à-dire des experts dans la ou les matière(s) qui caractérisent les activités d'enseignement et de recherche de l'institution.

En outre, on choisira des experts qui sont familiarisés avec la gestion et la leadership ainsi qu'avec la connaissance des principaux processus et procédures de la Quality Assurance. En outre, compte tenu de la vocation internationale du système d'enseignement supérieur du Saint Siège, on s'efforcera de nommer un président d'une nationalité autre que celle de l'institution, tout en garantissant ses compétences linguistiques pour lire et comprendre le RAV et interagir facilement avec la communauté académique pendant la visite.

4.2 La visite sur place

Au cours de la phase de préparation de la visite, l'Institution procède à :

- fixer au moins 5 semaines avant la visite, le programme avec le président de la Commission désigné par l'AVEPRO ; les détails sont portés à connaissance de l'ensemble de la communauté académique, des enseignants, du personnel technico-administratif et des étudiants.
- contacter tous les membres de la Commission et organiser le voyage et l'hébergement sur place
- mettre à disposition les documents (par ex. les rapports de gestion, les rapports financiers, le budget, les thèses de doctorat, des exemples d'examens passés par les étudiants au cours des trois dernières années) et tout autre document que le comité d'évaluation jugera pertinent
- garantir un espace de travail adéquat pour que la Commission puisse se réunir, discuter et rédiger la première version du rapport.

Les objectifs de la Commission d'évaluation externe consistent à :

- clarifier et vérifier les détails du RAV
- en vérifier la conformité à la *mission*, aux buts et aux objectifs de l'institution, en tenant compte des ressources disponibles et commenter l'idoneité de la *mission*, des objectifs et du plan stratégique.
- confirmer ou moins les forces, les faiblesses, les opportunités et les risques décrits dans le RAV.
- lister les forces et les faiblesses, les opportunités et les risques qui n'ont pas été identifiés dans le RAV
- vérifier la qualité des lieux de travail

- commenter les actions prévues dans le RAV pour l'amélioration de la qualité
- proposer des recommandations par ordre de priorité pour l'amélioration, en tenant compte des ressources disponibles.

La Commission d'évaluation externe exerce les tâches suivantes

- étudier le RAV
- visiter l'institution
- clarifier et vérifier les détails du RAV et examiner d'autres documents pertinents
- évaluer les activités de l'institution à la lumière du RAV
- préparer une ébauche de rapport d'évaluation et en présenter ses principaux éléments dans une communication au personnel et aux étudiants.
- rédiger la version finale du rapport d'évaluation et l'envoyer à l'établissement dans un délai maximal de 6 semaines après la fin de la visite sur place.

Au cours de la visite, la Commission d'évaluation externe devrait (dans la mesure où le temps à disposition le permet) :

- rencontrer les membres de la gouvernance, l'équipe d'évaluation, le personnel académique et de service, les étudiants, les responsables administratifs, les diplômés, les employeurs et les représentants de toutes les catégories d'utilisateurs des services de l'établissement, y compris des représentants des parties prenantes externes
- visiter les locaux liés aux activités de l'institution (salles de classe, laboratoires, bureaux, bibliothèque, etc.)

Une fois la visite achevée, aucun membre de l'institution ne doit entrer en contact avec la Commission au sujet du processus d'évaluation.

4.3 Le rapport d'évaluation externe

Conformément à la nature " formatrice " du processus, le Comité d'évaluation externe exprime ses recommandations d'une manière positive qui encourage l'amélioration de la qualité.

Cette approche s'inscrit dans l'esprit d'un processus où la collaboration et la confiance garantissent la possibilité d'une croissance réelle.

Dans le rapport d'évaluation, le Comité d'évaluation externe doit :

- confirmer et commenter les détails du RAV
- fournir une vue d'ensemble de l'état actuel de l'institution
- commenter brièvement chaque aspect des activités de l'institution
- reconnaître les résultats et leur qualité
- mettre clairement en évidence toute lacune en matière de gestion et de fonctionnement qui peut être éliminée ou améliorée
- identifier, si elles sont présentes les insuffisances évidentes en matière de ressources qui entravent la mise en œuvre des stratégies d'amélioration
- commenter tous les projets d'amélioration présents dans le RAV
- mettre l'accent sur les propositions pour l'amélioration présentes dans le RAV que la Commission juge appropriées.

Pour des raisons de simplification et de facilité de lecture, le rapport d'évaluation doit être rédigé **en anglais ou en italien**. Dans les cas particuliers où cela n'est pas possible et après un accord spécifique entre AVEPRO et l'institution, le rapport peut également être rédigé dans une autre langue.

Le rapport doit être **rédigé conformément aux lignes d'orientation de l'Agence** et surtout **exprimer clairement et sans ambiguïtés les recommandations que la Commission entend faire à l'Institution en les classant par ordre de priorité et de faisabilité.**

L'AVEPRO demandera à la Commission de rédiger un bref résumé du rapport, en anglais ou italien, contenant les principales indications et recommandations proposées à l'institution, pour en faciliter la diffusion et assurer ainsi un large accès à l'information.

4.4 La procédure de révision du rapport d'évaluation externe par les institutions et la procédure de recours

Une fois que le rapport d'évaluation a été préparé par la commission, le président en envoie une copie au recteur, au directeur ou au doyen. L'institution dispose d'un délai de deux semaines pour lire le rapport et corriger les erreurs éventuelles de forme ou de données.

L'institution peut formuler des commentaires au sujet du rapport d'évaluation. Elles seront envoyés au président de la Commission, qui les joindra à la version finale du rapport sous forme d'une annexe.

Deux semaines après l'envoi du rapport à l'institution, le président de la Commission d'évaluation envoie le rapport à l'AVEPRO. L'AVEPRO à son tour en envoie une copie au Grand Chancelier et à la Congrégation pour la Culture et l'éducation catholique. Enfin, L'AVEPRO publie la version finale du rapport sur son site internet.

Tout en rappelant que les rapports d'évaluation n'impliquent pas de décisions formelles (comme l'accréditation d'une institution, compétence exclusivement réservée à la Congrégation pour la culture et l'éducation), il est possible pour une institution -qui trouve des raisons graves et fondées - d'entamer une procédure de recours contre sa publication en ligne en envoyant une requête écrite et motivée à l'AVEPRO dans un délai de 2 semaines à compter de la réception du rapport.

L'AVEPRO en suspendra la publication et soumettra le rapport et la demande de recours au comité scientifique de l'Agence. Celui-ci pourra proposer des solutions pour régler le problème (par exemple, nomination d'un nouveau comité d'évaluation, réécriture de tout ou partie du rapport) ou déclarer les objections soulevées infondées ou irrecevables.

► Partie 3 - Que se passe-t-il après l'évaluation ?

5. Le suivi (*follow-up*)

Le modèle d'évaluation proposé par AVEPRO, en accord avec les pratiques les plus répandues à travers le monde, (ENQA, EUA, INQAAHE), prévoit qu'à l'issue de la phase d'évaluation externe un processus de suivi soit lancé afin d'atteindre trois objectifs :

1. évaluer la faisabilité et l'adéquation des recommandations formulées par la Commission nommée par AVEPRO et contenues dans le rapport d'évaluation externe
2. engager une réflexion collective qui, en suivant les lignes d'orientation produites par l'Agence, aboutira à la définition d'un plan stratégique.
3. surveiller la mise en œuvre du plan stratégique et mettre à jour l'analyse SWOT de l'institution afin d'entamer un nouveau cycle d'évaluation qui conduira à la rédaction d'un nouveau RAV (et donc au début d'un nouveau cycle d'évaluation).

Les outils qui permettent d'atteindre ces objectifs sont:

- **le plan d'amélioration de la qualité (PMQ)** → qui doit être élaboré dans les 6 mois suivant la conclusion du processus du rapport d'évaluation externe en suivant les lignes d'orientation de l'AVEPRO
- **le Plan stratégique (PS) de l'institution** → qui doit être élaboré dans les 12 mois suivant la conclusion du processus du rapport d'évaluation externe.

6. Le plan d'amélioration de la qualité / PMQ

Le plan d'amélioration de la qualité est un document destiné à **prendre en considération exclusivement les recommandations formulées par la Commission.**

Il peut être rédigé à l'aide d'un tableau à trois colonnes : dans la première colonne figure la recommandation formulée par la commission d'évaluation, dans la seconde l'institution indique son degré "d'accord" avec la recommandation formulée par le comité d'évaluation (par exemple, accepter en totalité ou en partie, ne pas accepter en grande partie ou ne pas accepter), et dans la troisième colonne les raisons pour lesquelles elle ne juge pas utile ou possible d'accepter la recommandation ou, de façon alternative, la manière dont il est envisagé de faire ce que la recommandation préconise, en précisant le délai dans lequel le processus doit être entamé et éventuellement achevé, ainsi que les personnes chargées travail nécessaire.

7. Le plan stratégique (PS) et le début d'un nouveau cycle d'évaluation

Le processus d'évaluation peut être considéré comme achevé lorsque l'institution élabore et approuve son plan stratégique.

AVEPRO a élaboré des lignes d'orientation pour le plan stratégique à l'intention des institutions qui, rappelons-le, sont les responsables exclusifs du processus d'évaluation de la qualité. Les lignes d'orientation contiennent des suggestions et des indications, mais il appartient à l'institution de les décliner selon ses propres exigences, dimension et réalité.

Si la rédaction du plan marque la fin d'un cycle d'évaluation, sa mise en œuvre et son suivi marquent le début du cycle suivant. Le processus de qualité devient donc cyclique et permanent. Le nouveau RAV commencera par une relecture critique des points réalisés grâce au plan stratégique et comment ils ont été réalisés.

8. Résumé du CYCLE D'ÉVALUATION (à la lumière des bonnes pratiques acquises)

QUI	QUOI	QUAND
	Mise en place de la structure institutionnelle - Commission de la qualité et Bureau de la qualité - pour l'ensemble du processus d'Assurance Qualité.	18 mois avant la visite sur place
→ INSTITUTION	Lancer l'auto-évaluation et l'analyse SWOT	12 mois avant la visite sur place
	Conclusion Auto-évaluation Élaboration et rédaction du RAV Envoi du RAV à AVEPRO	6 mois avant la visite sur place 3 mois avant la visite sur place
→ AVEPRO	Nomination de la Commission d'évaluation externe	dans les 2 mois avant la visite sur place.
→ INSTITUTION et COMMISSION d'évaluation	Définir la date de la visite (contacts entre l'institution et les membres de la Commission d'évaluation)	dans les 7 semaines avant la visite sur place
→ AVEPRO	Envoi de la RAV au comité d'évaluation	dans les 6 semaines avant la visite sur place
→ COMMISSION d'évaluation	- Analyse du RAV (utilisation de la fiche pour l'analyse) - Échange de réflexions sur les questions ouvertes et les problèmes à aborder lors de la visite sur place (entre les membres de la Commission)	à partir de 6 semaines avant la visite sur place

→ INSTITUTION	Organisation des voyages des membres de la Commission d'évaluation et logistique	5 semaines avant la visite sur place
→ INSTITUTION et COMMISSION d'évaluation	Définition du programme de visite	
→ COMMISSION d'évaluation	Visite de la COMMISSION sur place	
	Rédaction du rapport d'évaluation par de la Commission	dans les 6 semaines à compter de la fin de la visite
	Envoi de la version finale du rapport d'évaluation à l'institution par le président de la Commission.	
→ INSTITUTION	Eventuelles corrections factuelles ou "réponses" au rapport d'évaluation leur envoi au Président de la Commission d'évaluation (dans les 2 semaines suivant la réception du rapport) → Recours possible contre le contenu du rapport d'évaluation en cas d'objections jugées substantielles par l'institution par l'institution (voir à cet égard la section appropriée du présent document et le point 4.4 des lignes d'orientation AVEPRO)	dans un délai de 8 semaines à compter de la fin de la visite (dans les 2 semaines suivant la réception du rapport) → dans le cas d'un recours contre le rapport, le calendrier est modifié

→ COMMISSION d'évaluation	Envoi du rapport d'évaluation à AVEPRO (version finale) par le président de la Commission	dans un délai de 8 semaines à compter de la fin de la visite
→ AVEPRO	Envoi du Rapport d'évaluation d'AVEPRO aux autorités : Dicastère pour la Culture et l'éducation catholique/DCE Grand Chancelier et autorités académiques (Doyen, Directeur, Recteur) ; publication du rapport d'évaluation sur le site web de l'Agence	dans un délai de 10 semaines après la fin de la visite
→ INSTITUTION	PLAN DE L'AMELIORATION DE LA QUALITE Rédaction du plan d'amélioration de la qualité	dans les 6 mois après la visite sur place
	PLAN STRATÉGIQUE/PS Rédaction et approbation du plan stratégique	dans les 12 mois après la visite sur place
	Confirmation ou nomination des membres de la Commission de la qualité et du Bureau de la qualité Qualité	au moins 18 mois avant de la nouvelle évaluation externe

Partie 4 - AVEPRO : Évaluation de l'agence

Les statuts d'AVEPRO et les principales bonnes pratiques adoptées au niveau international prévoient que **les agences soient elles aussi, soumises à une forme d'évaluation cyclique**. Plus précisément les ESG 2015 suggèrent que les Agences d'évaluation de la qualité mettent en œuvre des procédures d'auto-évaluation qui incluent:

des procédures d'évaluation interne de la qualité, comprenant un mécanisme de *feedback*, c'est-à-dire des outils permettant de recueillir les réactions et les avis du personnel et des Conseils de l'agence

un mécanisme de réflexion interne, à savoir des actions faisant suite à des recommandations pour l'amélioration

un mécanisme de *feedback* externe, c'est-à-dire des outils permettant de recueillir les réactions et les avis des membres des commissions d'évaluation des institutions et des établissements évalués, en vue du développement et de l'amélioration de l'Agence.

Les lignes d'orientation demandent à l'Agence une révision de ses activités et de ses processus, par le biais d'organismes d'évaluation externes, au moins une fois tous les cinq ans.

Les procédures suivent les étapes de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe réalisée par des experts internationaux. Les résultats sont consignés dans un rapport qui établit dans quelle mesure l'agence travaille conformément aux normes européennes pour l'évaluation de la qualité.