



Guide du suivi continu

Pour les programmes sous agrément

Bureau de la promotion de la qualité
Vice-rectorat aux affaires étudiantes
et aux études

Université 
de Montréal et du monde.

Novembre 2022

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
INTRODUCTION	3
1. FONDEMENTS DE LA DÉMARCHE DE SUIVI CONTINU	5
2. GOUVERNANCE DE LA DÉMARCHE	5
3. PLANIFICATION GÉNÉRALE DE LA DÉMARCHE	6
4. CONCEPTION DU PLAN DE SUIVI CONTINU	7
5. OPÉRATIONNALISATION DU SUIVI	8
6. AMÉLIORATION DE LA DÉMARCHE DE SUIVI	10
ANNEXES	11

INTRODUCTION

Les processus d'agrément sont une étape cruciale dans la vie des programmes qui y sont soumis. Ils demandent généralement un investissement appréciable de temps et de ressources de la part des acteurs et actrices des programmes. Une planification rigoureuse, une bonne connaissance des exigences de votre organisme d'agrément et une mobilisation de l'ensemble des parties prenantes sont des éléments clés pour le succès du processus d'agrément. Le Bureau de la promotion de la qualité vous propose d'ailleurs quelques « trucs et astuces » dans le *Guide des étapes clés*¹. Le travail associé au processus d'agrément de programme² n'est pas nécessairement terminé avec l'approbation de l'organisme d'agrément parce que celui-ci exige souvent un suivi continu du programme agréé. Même si votre organisme d'agrément ne l'exige pas, il y a de nombreux avantages à mener un tel suivi afin de faciliter le processus d'autoévaluation qui précède l'agrément d'un programme. En effet, un suivi continu d'un programme permet de :

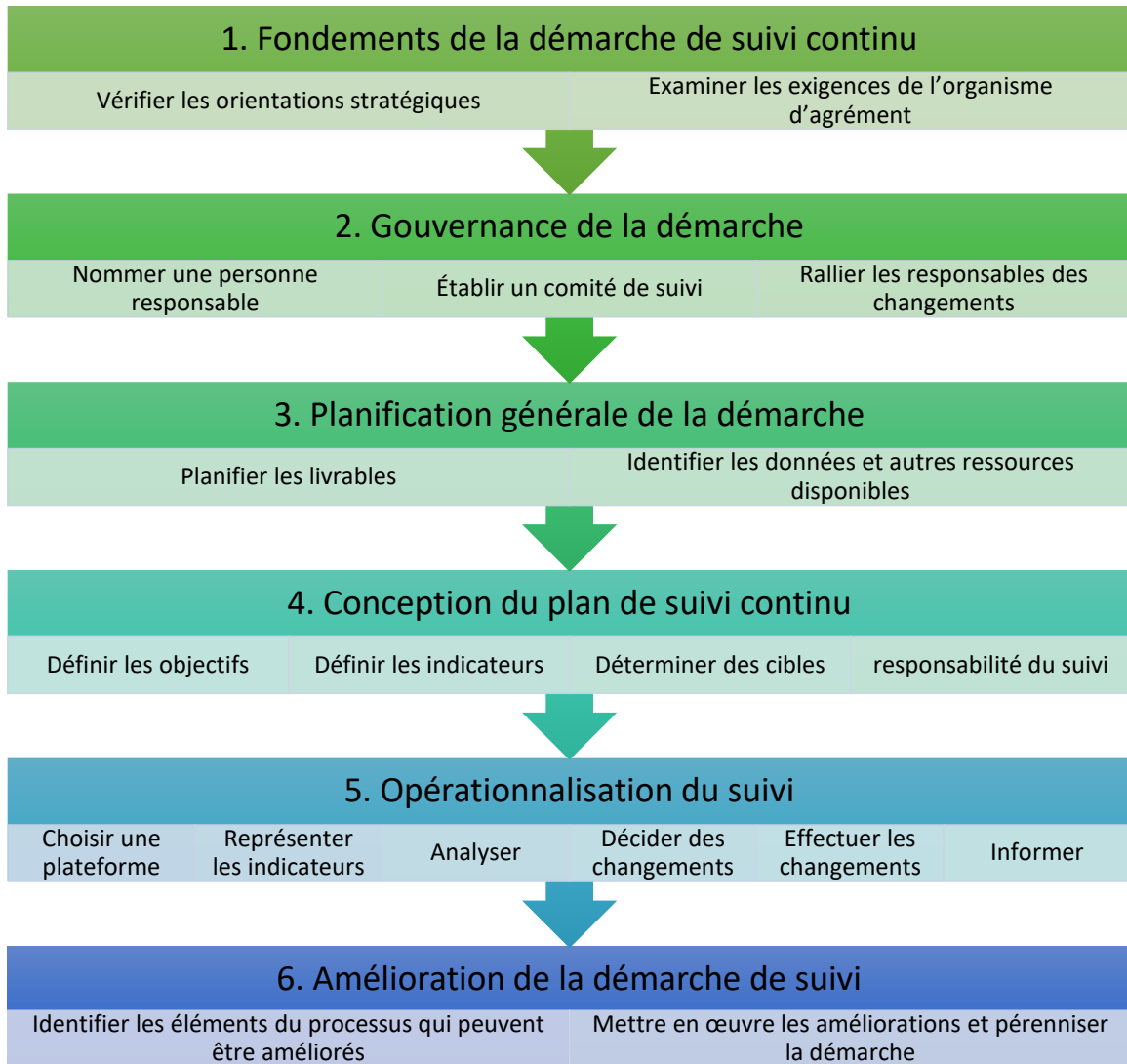
- Mettre en place des procédures pour suivre l'évolution du programme tout au long du cycle d'agrément;
- Mesurer l'effet des changements apportés au programme;
- Intégrer les exigences de l'organisme d'agrément en matière d'évaluation continue;
- Faciliter l'élaboration de tous les rapports exigés dans le cadre d'un processus d'agrément.

Pour bénéficier pleinement de ces avantages, il est important de bien définir la démarche de suivi à implanter. Cela devrait permettre de formaliser les processus qui la sous-tendent, d'identifier les collaborateurs et collaboratrices, de déterminer les indicateurs les mieux adaptés à vos besoins et, surtout, de mettre en place un plan de suivi continu. Ce plan constitue la composante centrale de la démarche de suivi continu et est souvent exigé par les organismes d'agrément. Le présent guide est construit afin de vous proposer une démarche générale, mais adaptable à la réalité de votre programme, afin de mener à bien cet exercice de suivi et de bénéficier de toutes les retombées possibles pour votre programme.

¹ Lien : https://bpq.umontreal.ca/fileadmin/bpq/documents/vc/Guide_Etapes_Cles_Nov2018_SANSCLEE.pdf

² Dans certains cas, plusieurs programmes peuvent être évalués lors d'un même agrément. Afin de simplifier la lecture, nous utilisons le singulier dans le présent document.

Figure 1 Étapes de la démarche de suivi continu



1. FONDEMENTS DE LA DÉMARCHE DE SUIVI CONTINU

Se familiariser avec les orientations stratégiques du programme, celles de son environnement institutionnel et professionnel ainsi qu'avec les exigences de l'organisme d'agrément est fondamental pour la mise en oeuvre du suivi continu.

1.1. VÉRIFIER LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU PROGRAMME

La vision, la mission et les objectifs du programme servent d'assises à la planification du suivi continu et à l'élaboration d'objectifs spécifiques à atteindre. Il est important de vérifier que :

- La vision et la mission du programme sont alignées avec celles du département, de la faculté, de l'université et de la profession.
- Les objectifs généraux du programme sont cohérents avec ceux de la planification stratégique institutionnelle (du département, de la faculté et de l'université).

1.2. EXAMINER LES EXIGENCES DE L'ORGANISME D'AGRÉMENT

L'implantation de procédures de suivi continu permet d'évaluer le programme sur une base régulière. Il est avantageux de vérifier l'atteinte des exigences de l'organisme d'agrément lors de ce suivi. Cela facilitera l'élaboration d'un rapport d'autoévaluation ou d'étape puisque l'évaluation des critères se fait de manière systématique.

2. GOUVERNANCE DE LA DÉMARCHE

La gouvernance de la démarche de suivi continu se fait en conjonction avec la gestion du programme et la gouvernance du processus d'agrément lui-même. Elle implique de déterminer les parties prenantes qui seront appelées à orienter la démarche de suivi.

2.1. NOMMER UNE PERSONNE RESPONSABLE DU PROCESSUS

Il est suggéré de procéder, dès le départ, à la nomination d'une personne responsable de l'ensemble du processus. Cette personne doit bien connaître le programme et l'ensemble des parties prenantes. Elle sera appelée à rallier l'ensemble des acteurs et actrices et à porter la vision d'ensemble du processus.

Il peut s'agir d'un ou d'une professeure dont l'expérience est reconnue, d'un directeur ou directrice de département ou encore de la personne responsable du programme.

Recourir à un professionnel ou une professionnelle?

Lorsque les ressources le permettent, une personne professionnelle de l'unité (de préférence avec une expérience en gestion de projet) peut aider la personne responsable et le comité en participant à certaines tâches. Il peut aussi être pertinent d'engager une personne professionnelle de façon ponctuelle pour la mise en place du processus.

2.2. ÉTABLIR UN COMITÉ DE SUIVI

Il faut éviter que le suivi repose sur les épaules d'un seul individu. Nous suggérons la mise en place d'un comité de suivi ou l'intégration du suivi à la mission d'un comité existant (p. ex. comité de programme, comité des études). Il est important que le suivi soit intégré tant au mandat qu'aux activités courantes du comité afin d'en assurer la continuité même lors des changements d'équipe.

2.3. RALLIER LES PERSONNES RESPONSABLES DES CHANGEMENTS

Il est suggéré d'identifier les personnes qui seront responsables de donner suite aux enjeux identifiés lors du suivi. Ces personnes clés doivent connaître leur rôle dès le départ puisqu'elles jouent un rôle charnière dans le processus d'amélioration continue, mais elles ne sont pas nécessairement appelées à participer au suivi.

Consultez la liste des services institutionnels

Divers services institutionnels peuvent vous guider dans la recherche de solutions. Les personnes responsables des changements ont tout intérêt à les connaître!

✓ [Cliquez ici](#) pour accéder à cette ressource sur Teams

3. PLANIFICATION GÉNÉRALE DE LA DÉMARCHE

La planification générale permet d'avoir une vue d'ensemble du suivi et de se centrer sur les objectifs à atteindre.

3.1. PLANIFIER LES LIVRABLES

Il est suggéré d'utiliser une approche par livrables afin de planifier l'ensemble de la démarche. Un livrable est le résultat concret de décisions et de tâches effectuées dans le cadre du suivi continu. On peut en estimer le temps de réalisation, y associer une série de tâches et les attribuer à différentes parties prenantes. Il faut aussi s'assurer d'avoir les différentes ressources nécessaires à la réalisation d'un livrable.

Pas besoin d'outils complexes ou d'une démarche lourde

Divers outils de planification très simples à utiliser sont disponibles à l'UdeM. Le Bureau de la promotion de la qualité vous propose l'utilisation de Microsoft Planner afin de gérer vos différents livrables, mais une simple feuille Excel peut suffire à vos besoins!

✓ [Cliquez ici](#) pour un exemple de planification des livrables avec Microsoft Planner.

3.2. IDENTIFIER LES DONNÉES ET AUTRES RESSOURCES DISPONIBLES

Les données sont une composante essentielle du processus de suivi. Nous suggérons fortement de bien connaître celles qui vous sont accessibles, car cela influencera la conception de votre plan de suivi continu (section 4). À ce stade, il est aussi pertinent de faire la recension des ressources disponibles (tant humaines que matérielles) qui pourront être investies dans cette démarche.

Votre dernier agrément est un bon point de départ

Lorsque vous déterminez les données disponibles, vous pouvez partir de la liste des exemples de preuves fournie par l'organisme et des preuves fournies lors de la dernière évaluation. Par ailleurs, n'oubliez pas de consulter les tableaux de bord « Réussite » et « Académique »!

4. CONCEPTION DU PLAN DE SUIVI CONTINU

Il est souhaitable de mettre par écrit un plan qui définit les éléments pertinents d'un programme qui doivent être mesurés sur une base régulière. Ce plan sert de guide à la construction d'un tableau de bord de suivi du changement et des modifications à apporter au programme.

4.1. DÉFINIR LES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DU PLAN

Les objectifs expriment ce que l'on veut réaliser ou produire et guideront la sélection des indicateurs. Habituellement, l'objectif vise un effet, un bénéfice pour le programme ou contribue à la concrétisation d'un tel bénéfice. L'objectif est souvent écrit de façon générale. Il exprime l'intention et la clientèle visées par le résultat, mais il ne comprend pas explicitement l'indicateur ni la cible. Voici un exemple d'objectif :

- La population étudiante inscrite persévère dans le programme.

4.2. DÉFINIR LES INDICATEURS PERTINENTS


L'indicateur est plus précis que l'objectif, car il décrit le type de mesure (nombre, ratio, pourcentage, bien livrable). Comme l'indicateur ne mesure qu'un seul aspect ou une seule dimension d'un phénomène, il peut y avoir plusieurs indicateurs pour mesurer l'atteinte d'un même objectif. L'indicateur doit représenter le meilleur choix possible pour mesurer le résultat attendu ou un de ses aspects. Il dépend largement des données disponibles ou encore de ce que le programme veut ou peut investir pour les produire. Il peut être nécessaire de procéder à des opérations de traitement pour obtenir la mesure souhaitée.

Choisissez des indicateurs mesurables

L'utilisation d'indicateurs facilite les comparaisons des résultats avec les années antérieures ou avec d'autres programmes. Ces indicateurs s'expriment en nombre (la quantité, le coût, le temps), en pourcentage ou sous forme de ratio, et ils donnent une mesure du résultat considérée comme plus objective. Le suivi des résultats est plus simple, car l'évaluation des écarts entre la situation de départ et la cible peut se faire de façon mathématique.

Choisissez des indicateurs viables à moyen terme

La durée de vie d'un indicateur est une notion importante, car elle assure qu'on pourra effectuer la mesure sur une période suffisamment longue, de préférence quelques années, et suivre l'évolution du phénomène, en gardant la même base de comparaison. Dans tous les cas, on essaiera de choisir des indicateurs qui demeureront viables à moyen terme, soit sur une période de 3 à 5 ans.

 Voir Annexe 1 - Exemple d'indicateurs institutionnels

4.3. DÉTERMINER DES CIBLES POUR CHACUN DES INDICATEURS

La cible exprime le *niveau du résultat attendu* par rapport à une unité de mesure. La mesure étalon correspond à une mesure de référence qui sert de base de comparaison pour le résultat obtenu. Cette mesure étalon peut être une valeur reconnue comme telle par les spécialistes d'un secteur donné ou représenter une amélioration,

un changement ou une variation par rapport à une situation antérieure. Pour un nouvel indicateur, on aura pris soin d'effectuer des tests pour en vérifier la validité et la fiabilité, au moins sur quelques mois, sinon sur une année complète. Lors de l'implantation d'un nouveau programme, on peut se servir d'estimations ou extrapoler à partir des résultats de programmes similaires qui existent ou ont existé.

4.4. ATTRIBUER LA RESPONSABILITÉ DU SUIVI DES INDICATEURS

La responsabilité du suivi de l'indicateur relève habituellement de l'unité qui est responsable du résultat, c'est-à-dire de la *production du produit ou du service*. Il faut également spécifier le document dans lequel le suivi de l'indicateur se retrouve. Ce document pourrait être *un rapport ou un fichier de suivi* des données. La fréquence de la mesure d'indicateurs dépend de la disponibilité des données et de leur variabilité dans le temps. Il est préférable de déterminer à l'avance à quel intervalle la collecte des indicateurs s'effectuera et la méthode d'analyse choisie.

 Voir Annexe 2 - Exemple de plan de suivi continu.

5. OPÉRATIONNALISATION DU SUIVI

Le suivi des divers indicateurs identifiés doit être opérationnalisé et mener à des changements au programme, lorsque jugé approprié.

5.1. CHOISIR UNE PLATEFORME

Un outil doit être choisi en fonction de sa convivialité, mais aussi de sa capacité à bien représenter les indicateurs afin d'effectuer les analyses souhaitées. Cette plateforme doit permettre la saisie d'information et l'extraction de synthèses.

Selon l'ampleur de la tâche, on peut adopter une solution simple comme l'utilisation d'un tableur pour structurer et visualiser les indicateurs. Il est aussi possible d'aller vers des environnements plus complets comme des systèmes d'information décisionnels (*Business intelligence and analytics platforms*) qui permettent, entre autres, de modéliser et de combiner les données, et de produire des tableaux de bord interactifs soutenant l'exploration visuelle des données.

5.2. CONSTRUIRE LA REPRÉSENTATION DES INDICATEURS

Nous suggérons d'organiser vos indicateurs dans un tableau de bord du programme. Il vise à faire ressortir les écarts, les résultats significatifs ainsi que les tendances. Il permet un regard sur le passé et sur le présent pour se projeter dans l'avenir. Il est suggéré de :

- Montrer la progression des indicateurs;
- Utiliser des mécanismes de comparaison (p. ex. longitudinaux).

✓ [Cliquez ici](#) pour un exemple de tableau de bord

5.3. ANALYSER LES INDICATEURS ET RÉSUMER LES CONSTATS

L'analyse des indicateurs est étroitement liée à la structure du tableau de bord. Elle implique habituellement une méthode comparative et, possiblement, l'utilisation de standards (*benchmark*). Les organismes d'agrément ont parfois des exigences spécifiques en matière d'analyse. La méthode d'analyse choisie doit permettre de faire des

constats sur le programme. Idéalement, elle doit aussi pouvoir être utile au moment de l'autoévaluation en vue de l'agrément.

Il est suggéré de résumer les constats établis dans un rapport sommaire transmis de façon régulière aux instances universitaires et, selon les exigences spécifiques, à l'organisme d'agrément.

5.4. DÉCIDER DES CHANGEMENTS AU PROGRAMME

Lorsque les constats laissent poindre un enjeu important, des changements seront nécessaires. Les organes de gestion du programme seront appelés à prendre des décisions informées éclairées par l'analyse des données effectuée.

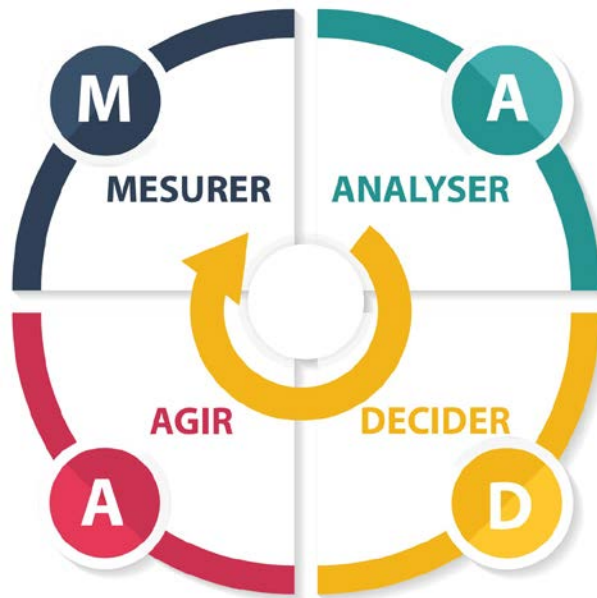
Lorsqu'une intervention est requise, une consultation des personnes responsables des changements peut s'avérer nécessaire pour guider la prise de décision (voir section 2).

Le plan d'action est un outil clé à cette étape. Il propose des actions liées aux principaux constats et permet un suivi des réalisations effectuées.

5.5. EFFECTUER LES CHANGEMENTS

Les personnes responsables de changement seront appelées à mettre en œuvre les changements proposés dans le plan d'action. Il est important de noter les changements apportés au programme et de vérifier si le changement a eu l'effet souhaité. Cela clôt la boucle d'opérationnalisation.

Figure 2 - cycle des changements³



³ Source : <https://www.logepal.fr/wp-content/uploads/2017/12/mesurer-analyser-decider-agir.png>

5.6. INFORMER LES PARTIES PRENANTES

Il est conseillé d'informer régulièrement l'ensemble des parties prenantes quant à la démarche de suivi. Le processus apparaît alors plus transparent. Les changements éventuels sont aussi plus faciles à mettre en place parce qu'ils s'appuient sur une compréhension partagée par tous et toutes.

6. AMÉLIORATION DE LA DÉMARCHE DE SUIVI

Le processus de suivi continu n'est pas statique et, tout en visant une certaine stabilité, la gestion des objectifs, des indicateurs et des cibles devrait s'inscrire dans un *processus d'amélioration continue*. Les objectifs du plan de suivi continu peuvent ainsi être améliorés, modifiés ou abandonnés. De nouveaux objectifs seront élaborés pour mieux répondre à l'évolution de l'environnement du programme.

6.1. IDENTIFIER LES ÉLÉMENTS DU PROCESSUS QUI PEUVENT ÊTRE AMÉLIORÉS

Sur une base annuelle ou biannuelle, il est suggéré de porter un regard sur le processus de suivi lui-même en déterminant si des améliorations sont nécessaires. Ces ajustements peuvent découler de diverses sources, notamment :

- des modifications au programme lui-même;
- des modifications aux normes d'agrément;
- les effets des actions entreprises (voir figure 2);
- des enjeux quant à l'opérationnalisation de votre plan (cibles inadéquates, indicateurs imprécis, etc.).

6.2. METTRE EN ŒUVRE LES AMÉLIORATIONS ET PÉRENNISER LA DÉMARCHE

La mise en œuvre de ces améliorations implique de reprendre les étapes du présent guide. Or, nombre de celles-ci n'auront pas à être modifiées. Il s'agit davantage d'un aide-mémoire qui vous permet de vérifier que l'ensemble de la démarche de suivi demeure cohérente à l'aune des changements apportés. Enfin, il est important que cette démarche soit pérenne. Les acteurs et actrices qui en sont responsables doivent être en mesure d'assurer la transmission des connaissances à ceux et celles qui prendront la relève.

Pour ce faire, il est suggéré de garder une trace des analyses effectuées et des différentes itérations de vos plans de suivi continu et des changements qui en découlent. Enfin, l'archivage de vos documents par le biais de l'outil institutionnel approprié (le répertoire DOCUM dans bien des cas) est recommandé.

ANNEXES

ANNEXE 1 - EXEMPLES D'INDICATEURS INSTITUTIONNELS

Domaine	Indicateurs	Source
Gouvernance	Nombre de professeur-es siégeant aux comités de gouvernance du département/faculté/rectorat	Programme / Département
	Nombre de réunions de comités de programmes/assemblées départementales	
Enseignant-es	Nombre de professeur-es régulier-ières (PTU) : titulaires, agrégé-es, adjoint-es	Programme / Département
	Nombre de chargé-es de cours, auxiliaires d'enseignement, autres enseignant-es	
	Nombre de professeur-es boursier-ières, avec chaire de recherche	
	Nombre de publications (avec comité de pairs) des professeur-es	
	Nombre de formations pédagogiques offertes aux enseignant-es, moniteur-trices de stages	
	Ratio enseignant-es : étudiant-es	
Admissions	Nombre de candidat-es, nombre d'admissions	BAPI ⁴ / SAR ⁵
	Cote R du/de la dernier-ière candidat-e admis-e	
	Taux de conversion (inscriptions/offres)	
	Information sur les candidat-es admis-es (sexe, langue d'usage, pays du dernier établissement d'enseignement, appartenance à un groupe sous-représenté)	
Inscriptions, étudiants	Nombre d'inscriptions par année	BAPI / SAR
	Nombre d'abandons par année	BAPI
	Nombre d'étudiant-es en difficulté académique	Programme
	Nombre d'exclusions par année	
	Nombre de demandes d'accommodement	
Personnel	Nombre d'équivalents temps plein (ETP) administratif, soutien, technique, professionnel	Programme / Département
Budget	Budget total du programme ou par catégorie (personnel enseignant, personnel administratif, équipement)	Programme / Département
Équipements, espaces	Nombre de salles de cours, laboratoires, espaces d'étude disponibles	Programme / Département
	Nombre d'équipements spécialisés, ressources disponibles	
Enseignement,	Taux d'appréciation générale des cours	CPU ⁶

⁴ Direction du budget, de l'analyse et de la planification institutionnelle : bapi.umontreal.ca

⁵ Service de l'admission et du recrutement

⁶ Centre de pédagogie universitaire : cpu.umontreal.ca/enseignement/evaluation-des-apprentissages/

Domaine	Indicateurs	Source
Cours, stages	Taux de réussite, échec aux cours obligatoires	Synchro
	Nombre d'heures d'enseignement théorique, pratique, clinique	Programme
	Nombre de cours en ligne, en APP, ou pédagogie spécifique	
	Charge de travail des étudiant·es par trimestre	
	Nombre de milieux de stages affiliées au programme (local, international)	
	Taux de réussite aux stages	
	Taux de satisfaction des stagiaires	
	Résultats à l'examen synthèse, examen national (atteinte des compétences)	
Diplomation	Taux de diplomation	BAPI
	Appréciation de l'atteinte des compétences par les diplômé·es	Programme

ANNEXE 2 - EXEMPLE DE CONCEPTUALISATION D'UN PLAN DE SUIVI CONTINU

Objectif spécifique au programme	Indicateur de l'objectif	Description	Cible	Source de données	Fréquence de collecte / analyse	Responsable du suivi et document d'analyse des données
La population étudiante inscrite persévère dans le programme	Taux d'abandon du programme	Cette donnée est calculée à partir du nombre d'abandons / nombre d'inscriptions de la cohorte x100. Elle est inférieure à XX depuis 2015.	Inférieure à XX	BAPI	1 fois par année à la fin de la période d'abandon d'automne (nov)	Responsable de programme/ Fichier Excel (nom)
	Taux d'abandon par catégorie de provenance (C=Cégep, U=Université, X=Autre) à l'admission	Le programme vise un ratio d'inscriptions de 60% C / 40% U,X depuis 2015. Le programme veut étudier le taux de persévérance par catégorie de provenance.	Cégep = XX% Université = XX%	Registraire (SAR) pour les catégories de provenance à l'admission	1 fois par année à la fin de la période d'abandon d'automne (nov)	Responsable de programme / Fichier Excel pour les catégories de provenance; Fichier Excel pour les taux d'abandons par catégorie
	Taux d'abandon par rang du choix du programme à l'admission	Les candidat-es peuvent choisir jusqu'à 3 programmes à l'admission. Le rang du programme pourrait indiquer une motivation à persévérer.	Rang 1	Registraire (SAR) pour les rangs de choix à l'admission	1 fois par année à la fin de la période d'abandon d'automne (nov)	Responsable de programme / Fichier Excel pour les rangs de choix; Fichier Excel pour les taux d'abandons par rang de choix
	Moyenne générale des étudiant-es qui abandonnent le programme	Cette donnée est une mesure de la performance dans le programme. Elle pourrait éventuellement expliquer l'abandon du programme.	Note de passage du programme	Tableau de bord réussite (Synchro)	1 fois par année à la fin de la période d'abandon d'automne (nov)	Responsable de programme / Fichier Excel (nom)

	Taux d'abandon par raison de départ	Un sondage est envoyé aux étudiant-es qui abandonnent le programme pour connaître les raisons motivant leur départ.	Aucune	Sondage de sortie du programme	1 fois par année à la fin de la période d'abandon d'automne (nov)	Responsable de programme / Fichier Excel (nom) pour les résultats de sondage; Fichier Excel pour le taux d'abandon par raison de départ
--	-------------------------------------	---	--------	--------------------------------	---	---

Pour en savoir plus

Bureau de la promotion de la qualité (BPQ)

www.bpq.umontreal.ca

promotion-qualite@umontreal.ca

