

Soutenir la collaboration dans le projet *Transitions réussies vers les études supérieures : un défi interordres* - évaluation du rôle de l'équipe de direction de l'Université du Québec



Comité d'évaluation

VERSION FINALE
NOVEMBRE 2025



RAPPORT D'ÉVALUATION FINALE

Membres du comité d'évaluation

Émilie Robert, conseillère en évaluation, Université du Québec, professeure associée à l'École nationale d'administration publique

Marjolaine Veilleux, directrice de projets, Université du Québec

Sarah Martin-Roy, professionnelle de recherche, Université du Québec

Carole Lanoville, professionnelle de recherche, Université du Québec

Sébastien Cloutier, coordonnateur au vice-rectorat aux études et à la formation, Université du Québec à Trois-Rivières

Mireille Bouchard, conseillère à la réussite, Université du Québec à Chicoutimi

Julie Courcy, professionnelle de recherche, Université du Québec

Roxana Staiculescu, professionnelle de recherche, Université du Québec en Outaouais

Communauté d'apprentissage et de pratique (CAP) en évaluation (hors comité d'évaluation)

Janic Allard, responsable des projets académiques, TÉLUQ

Michelle Forest, conseillère pédagogique, École nationale d'administration publique

Siège social de l'Université du Québec

Valérie Bourdeau, bibliothécaire, Direction du soutien aux études et des bibliothèques

Joël Germain, agent de recherche, Direction de la recherche institutionnelle

Sandie Labonté, technicienne en administration, Direction du soutien aux études et des bibliothèques

Dominique Papin, analyste en systèmes de documentation, Direction du soutien aux études et des bibliothèques

Stéphanie Vagneux, agente de recherche, Direction du soutien aux études et des bibliothèques

Christian Villeneuve, directeur, Direction de la recherche institutionnelle

Remerciements

Nous tenons à remercier les personnes qui ont participé aux entrevues, aux groupes de discussion et aux questionnaires d'appréciation et des réseaux d'acteurs.



RAPPORT D'ÉVALUATION FINALE

Ce projet a été rendu possible grâce à la contribution financière du ministère de l'Enseignement supérieur, à la contribution en nature de l'Université du Québec ainsi qu'à celle de la communauté d'apprentissage et de pratique en évaluation.

Pour citer ce rapport

Robert, É., Veilleux, M., Martin-Roy, S., Lanoville, C., Cloutier, S., Bouchard, M., Courcy, J. et Staiculescu, R. (2025). Soutenir la collaboration au sein du projet « Transitions réussies vers les études supérieures : un défi interordres » : évaluation du rôle de l'équipe de direction de l'Université du Québec. Rapport d'évaluation finale présenté à l'Université du Québec dans le cadre du projet Transitions réussies vers les études supérieures : un défi interordres. Université du Québec.

MESSAGES CLÉS DU RAPPORT

Le projet *Transitions réussies vers les études supérieures : un défi interordres* (TrRéussies) visait à coconstruire et à diffuser un modèle de soutien aux transitions interordres réussies (MSTR) entre les ordres secondaire, collégial et universitaire. Cette évaluation s'intéresse au soutien de l'équipe de direction du projet dans la création d'espaces ayant favorisé la collaboration entre les partenaires ainsi qu'aux rôles de l'équipe de direction dans cette dynamique. Un comité d'évaluation a été chargé de concevoir et de mettre en œuvre l'évaluation.

Les objectifs de cette évaluation étaient 1) d'apprécier la qualité et l'efficacité du soutien de l'équipe de direction pour soutenir et favoriser la collaboration; 2) de mettre en lumière les défis et facteurs ayant facilité les processus de collaboration soutenus par l'équipe de direction; et 3) d'identifier les retombées directes et indirectes du projet TrRéussies, au-delà de la coconstruction du MSTR. Pour chaque objectif, une stratégie d'évaluation mixte a été développée incluant des ateliers collectifs, des entrevues individuelles et de groupe, des données existantes du projet TrRéussies et un questionnaire.

Les principaux résultats sont de quatre ordres. Premièrement, sur le plan du développement de réseaux et du rayonnement, le projet TrRéussies a permis au réseau de l'Université du Québec (UQ) d'élargir les réseaux professionnels en milieu académique, de générer de nouvelles collaborations avec les établissements du réseau et les partenaires des autres ordres d'enseignement, de faire rayonner la communauté scientifique et de développer un sentiment d'appartenance au réseau de l'UQ. Deuxièmement, concernant l'utilisation des connaissances, le projet a contribué à améliorer les connaissances sur les transitions et à changer les pratiques au sein de la communauté scientifique et chez les partenaires professionnels. Troisièmement, il a été observé que la force de l'équipe de direction réside dans la combinaison d'expériences et d'expertises pertinentes pour soutenir la collaboration dans un projet de recherche collaboratif. Quatrièmement, l'ancrage dans le réseau de l'UQ a permis de tirer profit d'avantages ayant facilité la collaboration et le rayonnement, dont l'accès à des réseaux de partenaires, à des ressources, à des expertises et à des compétences.

Les recommandations issues du projet sont reliées à trois principales fonctions : stratégique (notoriété et positionnement du siège social de l'UQ, sentiment d'appartenance, évaluation des actions mises en place dans le réseau UQ); tactique (capitaliser sur les collaborations existantes, reconnaître que le développement des collaborations prend du temps, normaliser les sentiments d'inconforts et de confusion, valoriser l'engagement dans le soutien à la collaboration); et opérationnelle (développer le savoir-faire et le savoir-être en collaboration non seulement pour faciliter, mais pour collaborer, tenir compte des caractéristiques clés des rôles et outils mobilisés, réfléchir au seuil de redevabilité).

Sur le rôle de l'équipe de direction

- ↳ L'équipe de direction a assumé des rôles complémentaires de gestion, de facilitation et de collaboration. Cette synergie, nourrie par les expériences et expertises de ses membres, a favorisé les échanges, renforcé la productivité des instances, fédéré les partenaires autour du projet

MESSAGES CLÉS DU RAPPORT

- commun, et a ainsi contribué à orienter leurs réflexions et leurs actions en vue de coconstruire un modèle de soutien aux transitions réussies. Pour en savoir plus, voir [Section 3](#) et [Section 4.4](#).
- La présence soutenue et la mobilisation des partenaires lors des activités et rencontres témoignent de la pertinence des espaces de collaboration animés par l'équipe de direction. Ces espaces ont permis l'émergence d'une compréhension partagée du projet et de ses objectifs. Certains outils et dispositifs, tels que les comptes-rendus détaillés, les rencontres en présentiel, et les infolettres se sont révélées efficaces pour soutenir la collaboration entre les membres. Pour en savoir plus, voir [Section 3.1](#).
- Le leadership partenarial et collaboratif de l'équipe de direction a contribué à stabiliser l'engagement authentique des partenaires et à renforcer leur motivation partagée. Son travail a également facilité la capacité d'action collective au service de la coconstruction du modèle de soutien aux transitions réussies. Pour en savoir plus, voir [Section 3.2](#) et [Section 3.3](#).

Sur les défis et facteurs ayant facilité la collaboration

- Certains partenaires ont exprimé leur incompréhension du projet. Cette incompréhension a généré à certains égards une frustration et contribué à un climat initial de collaboration confus. Cette situation semble trouver son origine dans l'historique et l'évolution du projet. Pour en savoir plus, voir [Section 4.1](#).
- L'ampleur du projet, la complexité de sa gouvernance et l'hétérogénéité des rythmes d'avancement des projets de recherches ont pu entraîner des défis pour développer une compréhension commune du projet et de ses avancées. Pour en savoir plus, voir [Section 4.1](#) et [Section 4.2](#).
- Grâce à son ancrage dans le réseau UQ, le projet a pu tirer profit d'avantages qui ont facilité la collaboration et offert un rayonnement qui a accru la portée du projet. Pour en savoir plus, voir [Section 5.2](#).

Sur les retombées du projet TrRéussies

- Le projet a permis au réseau UQ de prendre de l'ampleur en élargissant les réseaux professionnels du milieu académique, et en générant de nouvelles relations avec les services des établissements du réseau et les partenaires collégiaux. Pour en savoir plus, voir [Section 6.1](#) et [Section 6.2](#).
- Le projet a contribué à améliorer les connaissances sur les transitions et à changer les pratiques et les réflexes liés aux transitions, au sein de la communauté scientifique comme chez les partenaires professionnels. Le projet a également contribué à générer un nouveau sentiment d'appartenance au réseau UQ. Pour en savoir plus, voir [Section 6.3](#).
- Le projet TrRéussies pourrait avoir contribué à briser plusieurs des silos qui freinent les transitions réussies : entre le milieu de la recherche et celui de la pratique, entre les traditions de recherche, entre les ordres d'enseignement, entre les régions. Pour en savoir plus, voir [Section 6](#).

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures.....	ix
Liste des abréviations.....	x
1. Le projet TrRéussies, un projet collaboratif.....	1
1.1. Structure du rapport.....	2
2. Soutenir la collaboration : les rôles de l'équipe de direction	3
2.1. La théorie d'intervention du soutien à la collaboration.....	3
2.2. Les objectifs de l'évaluation	6
3. L'équipe de direction, une équipe dont la qualité du soutien est reconnue par les partenaires	7
3.1. Pertinence des activités, des rencontres des comités et des outils.....	7
3.2. Qualité du soutien à la collaboration	10
3.3. Efficacité du soutien à la collaboration	13
4. Des défis qui auraient pu être mieux anticipés pour limiter les irritants	18
4.1. Origines et glissement du projet	18
4.2. L'effort de la collaboration et de la coconstruction	19
4.3. L'organisation du travail dans un contexte contraint par le temps	20
4.4. La multiplicité des rôles de l'équipe de direction	20
4.5. La pérennisation de la collaboration au service de transitions réussies.....	21
5. Deux facteurs clés qui ont influencé significativement le projet	22
5.1 La complémentarité des expériences et expertises des membres de l'équipe de direction	22
5.2. L'ancrage du projet dans le réseau UQ	23
6. Un projet aux retombées multiples desquelles tirer profit	25
6.1. Un réseau interordres et interétablissement mobilisé	25
6.2. Un réseau récent, mais prêt à poursuivre la collaboration.....	29
6.3. Un réseau à la fois producteur et utilisateur de connaissances	33
7. Et maintenant ? Recommandations du comité d'évaluation.....	37
8. Stratégie d'évaluation et méthodologie	40
8.1. Objectif 1 : Apprécier la qualité et l'efficacité du soutien à la collaboration de l'équipe de direction	40
Évaluation continue de la qualité des activités et des rencontres des comités.....	40
Appréciation de la qualité et de l'efficacité.....	41

TABLE DES MATIÈRES

Synthèse de la stratégie d'évaluation pour l'objectif 1	42
8.2. Objectif 2 : Mettre en lumière les défis et les facteurs qui ont facilité les processus de collaboration soutenus par l'équipe de direction	45
Évaluation de la mise en œuvre	45
Synthèse de la stratégie d'évaluation pour l'objectif 2	46
8.3. Objectif 3 : Identifier les retombées directes et indirectes du projet TrRéussies	47
Analyse des réseaux d'acteurs.....	47
Retours d'expériences	48
Synthèse de la stratégie d'évaluation pour l'objectif 3	48
8.4. Principes éthiques et de confidentialité.....	49
Consentement	49
Gestion des données	49
Références	51
Annexe 1. Structure organisationnelle du projet TrRéussies	52
Annexe 2. Rôles des équipes et des comités.....	53
Annexe 3. Rôles et responsabilités du comité d'évaluation.....	55
Annexe 4. Rôles de l'équipe de direction et contribution aux espaces de collaboration et aux outils... 56	
Annexe 5. Grille d'analyse des rencontres du comité scientifique	57
Annexe 6. Définitions des concepts du cadre sur le leadership partenarial d'Alexander et al. (2001), adaptés aux transitions	58
Annexe 7. Stratégie de diffusion	61
Annexe 8. Guide d'entrevue de groupe du comité de gestion à mi-parcours.....	62
Annexe 9. Guide d'entrevue de groupe du comité scientifique à mi-parcours.....	63
Annexe 10. Guide d'entrevue individuelle avec les membres du comité scientifique	64
Annexe 11. Guide d'entrevue individuelle avec les membres du comité de gestion	66
Annexe 12. Guide d'entrevue individuelle avec les membres de l'équipe de direction	68
Annexe 13. Formulaire de consentement.....	69
Annexe 14. Guide d'entrevue de groupe avec les personnes présentes à la rencontre annuelle de 2024	
72	
Annexe 15. Formulaire de réponse pour les entrevues de groupe avec les personnes présentes à la rencontre annuelle de 2024.....	74
Annexe 16. Gabarits du portrait des personnes participantes aux instances d'un projet	75
Annexe 17. Questionnaire sur les réseaux d'acteurs	77

LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Buts et objectifs de l'évaluation	6
Tableau 2 : Dispositifs et outils ayant notablement favorisé la collaboration	9
Tableau 3 : Dimensions de la qualité du soutien de l'équipe de direction à la collaboration (caractéristiques intrinsèques de l'équipe)	11
Tableau 4 : Dimensions de l'efficacité du soutien de l'équipe de direction à la collaboration (impact du soutien sur la collaboration dans les espaces de collaboration)	15
Tableau 5 : Combinaison des expertises et expériences des membres de l'équipe de direction	22
Tableau 6 : Répartition des membres du projet TrRéussies par catégorie d'emploi	25
Tableau 7 : Répartition des membres du projet TrRéussies par ordre d'enseignement	26
Tableau 8 : Répartition des membres du projet TrRéussies en fonction de leur appartenance au réseau UQ	28
Tableau 9 : Synthèse de la stratégie d'évaluation pour l'objectif 1	42
Tableau 10 : Synthèse de la stratégie d'évaluation pour l'objectif 2	46
Tableau 11 : Dimensions et critères d'estimation de la force des liens entre les membres des instances du projet	47
Tableau 12 : Synthèse de la stratégie d'évaluation pour l'objectif 3	48

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Théorie d'intervention du projet TrRéussies	5
Figure 2 : Attributs des rôles de gestion, de facilitation et de collaboration, et leurs impacts	16
Figure 3 : Réseau d'acteurs selon leur appartenance aux ordres d'enseignement et au réseau UQ	26
Figure 4 : Réseau des relations entre les acteurs interordres	27
Figure 5 : Réseau d'acteurs avant le projet TrRéussies selon leur appartenance aux ordres d'enseignement et au réseau UQ	31
Figure 6 : Réseau d'acteurs au cours du projet TrRéussies selon leur appartenance aux ordres d'enseignement et au réseau UQ	32
Figure 7 : Réseau d'acteurs selon la temporalité de la création de relations	33

ABRÉVIATIONS

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CAP : Communauté d'apprentissage et de pratique
CER : Commission de l'enseignement et de la recherche
CRÉPAS : Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire
CTREQ : Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec
ÉCOBES : Centre d'étude des conditions de vie et des besoins de la population
ENAP : École nationale d'administration publique
ÉTS : École de technologie supérieure
MES : ministère de l'Enseignement supérieur
MSTR : Modèle de soutien aux transitions interordres réussies
PARES : Plan d'action pour la réussite en enseignement supérieur
Réseau UQ : Réseau de l'Université du Québec
SAJ : Secrétariat à la jeunesse
TrRéussies : Projet Transitions réussies vers les études supérieures : un défi interordres
UQ : Université du Québec
UQAC : Université du Québec à Chicoutimi
UQAM : Université du Québec à Montréal
UQAR : Université du Québec à Rimouski
UQAT : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
UQO : Université du Québec en Outaouais
UQTR : Université du Québec à Trois-Rivières
VPER : Vice-présidence à l'enseignement et à la recherche

RAPPORT D'ÉVALUATION FINALE

1. LE PROJET TRREUSSIES, UN PROJET COLLABORATIF

L'équipe de direction et les instances de collaboration du projet déploient le projet Transitions réussies vers les études supérieures : un défi interordres (TrRéussies) financé par le ministère de l'Enseignement supérieur (MES) dans le cadre du Plan d'action pour la réussite en enseignement supérieur 2021-2016 (MES, 2021). Ce projet de trois ans (2022-2025) vise à soutenir la coconstruction et la diffusion d'un modèle de soutien aux transitions interordres réussies (MSTR) entre les ordres secondaire, collégial et universitaire. Le MSTR s'appuie notamment sur l'expérimentation de mesures de soutien aux transitions dans six regroupements interordres régionaux. La phase 1 du projet vise le déploiement des projets de recherche, tandis que la phase 2 concerne l'élaboration du MSTR.

À cet effet, l'équipe de direction de l'Université du Québec (UQ) a mis sur pied, soutient et anime des espaces de collaboration auxquels les partenaires sont invités à participer pour contribuer à l'élaboration du MSTR. Ces espaces et instances incluent un comité d'orientation, un conseil scientifique, un comité scientifique, un comité des ressources professionnelles, un comité de gestion et un comité d'évaluation. Par ailleurs, des ateliers de travail collectif et des groupes de travail sont également organisés à des moments clés du projet. Il est à noter que l'[annexe 1](#) présente la structure organisationnelle du projet TrRéussies et que l'[annexe 2](#) expose les rôles et les responsabilités des équipes et des comités.

Collaborer signifie « travailler ensemble en prenant des décisions de façon partagée pour atteindre un but commun » (Portelance, Pharand et Borges [2011], cités par le CTREQ [2018, p. 6]). De plus, selon Gray (1989) (dans Rycroft-Malone et al. [2015]), ce processus permet à des partenaires qui regardent un problème sous différents angles d'explorer de façon constructive leurs différences et de rechercher des solutions qui dépassent leur propre vision de ce qui est possible. La collaboration s'appuie sur quatre piliers : la parité entre les participants, le partage des responsabilités, la poursuite de buts communs et la participation volontaire (CTREQ, 2018). Cette forme de travail collectif nécessite la mise en place de processus et de structures de gestion non traditionnels. Comme l'explique Lanoville (2017) :

contrairement à la gestion traditionnelle où la structure hiérarchique demeure présente et les fonctions de gestion s'appuient sur la planification, l'organisation, la direction, le contrôle et l'évaluation (PODCE), le management collaboratif se distingue par l'implantation de mécanismes de gestion conçus collectivement, ayant la particularité d'être souples, soumis à des ajustements continus en fonction du contexte évolutif et complexe de l'instance collaborative (p.79).

L'équipe de direction du projet TrRéussies qui porte cette vision collaborative souhaite comprendre la façon dont les espaces créés dans le cadre du projet ont favorisé la collaboration entre les partenaires et expliciter le rôle qu'elle y a joué. Ces apprentissages pourront être utiles non seulement pour la reddition de compte, mais également pour la Vice-présidence à l'enseignement et à la recherche (VPER) dont les équipes mettent régulièrement en œuvre des projets de soutien et d'animation d'espaces de collaboration et des projets de nature collaborative. L'équipe de direction souhaite également s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue à l'égard du soutien et de l'animation de ces espaces de

collaboration. C'est pourquoi elle a mis sur pied un comité d'évaluation chargé de concevoir et de mettre en œuvre une évaluation (voir [Annexe 3](#)). L'évaluation s'intéresse donc au rôle de l'équipe de direction, à sa capacité à soutenir la collaboration au sein des espaces de collaboration et aux retombées des processus de collaboration soutenus par l'équipe de direction.

Les trois buts de cette évaluation sont de :

1. Déterminer le pouvoir d'action de l'équipe de direction du projet, c'est-à-dire ce sur quoi l'équipe de direction peut agir directement pour générer des changements concrets et à court terme qui favorisent la collaboration.
2. Ajuster les actions entreprises par l'équipe de direction en faveur de la collaboration, en s'appuyant sur la rétroaction des personnes participantes.
3. Développer l'expertise de la VPER de l'UQ en matière de pratiques à mettre en œuvre pour favoriser la collaboration dans des projets mobilisant plusieurs partenaires d'horizons divers.

1.1. Structure du rapport

Le rapport est structuré de façon à mettre en évidence les résultats de l'évaluation. Dans la [section 2](#), les rôles joués par l'équipe de direction dans le projet sont précisés. Le soutien à la collaboration offert par cette équipe est également explicité par une théorie d'intervention, une représentation visuelle de la façon dont le soutien à la collaboration se déploie et contribue aux effets attendus du projet. Les objectifs de l'évaluation concluent la section. Les [sections 3, 4, 5](#) et [6](#) présentent les résultats de l'évaluation. Dans la [section 7](#), le Comité d'évaluation propose une série de recommandations pour le siège social de l'Université du Québec. Enfin, la [section 8](#) explicite la stratégie d'évaluation et précise la méthodologie utilisée pour l'évaluation.



2. SOUTENIR LA COLLABORATION : LES ROLES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

2.1. La théorie d'intervention du soutien à la collaboration

L'équipe de direction, avec le soutien du comité d'évaluation, a développé la théorie d'intervention du projet TrRéussies. Construire la théorie d'intervention du projet TrRéussies a été la première étape de l'évaluation (voir [Section 8. Stratégie d'évaluation et méthodologie](#)). Cette théorie précise d'une part le processus de soutien à la collaboration animé par l'équipe de direction ainsi que les retombées attendues en matière de collaboration. Elle explique d'autre part le processus de collaboration et les retombées attendues, notamment le lien avec la coconstruction du MSTR. Cette théorie permet d'explicitier la façon dont l'équipe de direction anticipe que son rôle ainsi que la collaboration produiront des effets auprès des partenaires impliqués dans le projet. Elle met en lumière les liens logiques entre les ressources, les activités, les espaces de concertation et les retombées souhaitées.

Les fonctions de gestion administrative relèvent de la directrice du projet en consultation avec le comité de gestion. Celle-ci est également responsable des activités de diffusion et de mobilisation auprès de différents acteurs stratégiques. Toutes les membres de l'équipe de direction sont appelées à assister aux réunions d'un ou plusieurs comités, d'en assurer leur organisation, de voir à la préparation de la documentation ou encore, d'en faire l'animation. De plus, en ce qui concerne les projets transversaux, les membres de l'équipe de direction en sont parties prenantes en assumant l'une ou l'autre des étapes de la recherche ou en offrant leur soutien administratif.

L'emploi du temps des chercheuses et des chercheurs principaux étant consacré principalement à mener les travaux dans leur regroupement régional, il appartient à l'équipe de direction d'offrir le soutien nécessaire à la mobilisation de l'ensemble des comités à l'atteinte de l'objectif, l'élaboration d'un modèle de soutien aux transitions. Pour ce faire, l'équipe de direction produit toute la documentation et la recherche nécessaires à l'élaboration et à la coconstruction du modèle de soutien aux transitions. Elle organise des activités de mobilisation, d'échanges et de discussion en appui à la réflexion portant sur le modèle de soutien aux transitions. Enfin, l'équipe de direction a proposé au comité scientifique un dispositif de coconstruction du modèle de soutien aux transitions qui a débuté en juin 2024.

Les technologies de communication ont été largement mises à profit dès les débuts du projet. La diffusion et l'accès à l'information pour les membres du projet se sont faits par la plateforme SharePoint. De plus, les réunions des différents comités se sont tenues majoritairement en mode virtuel sur la plateforme TEAMS ou Zoom. De nombreux outils interactifs (Miro, Padlet, etc.) ont été utilisés pendant les rencontres afin d'encourager l'échange actif entre les personnes participantes.

Dès le début du projet en 2022, une rencontre de travail de deux jours en présentiel a été organisée à Québec, de même qu'en 2023. En 2023, s'est ajoutée une journée de conférence avec deux experts internationaux, Mikhaël De Clercq et Laurie Schreiner. Pour l'année 2024, ce sont deux rencontres de travail en présentiel qui ont eu lieu.

En résumé, l'équipe de direction a joué trois rôles distincts dans le projet TrRéussies :



1. Un rôle de facilitation

L'équipe de direction a initié et facilité les processus de collaboration et de coconstruction du MSTR.

2. Un rôle de collaboration

L'équipe de direction a participé aux discussions, aux décisions, aux réflexions menées dans les espaces de collaboration, et a contribué à la coconstruction du MSTR.

3. Un rôle de gestion

L'équipe de direction a géré l'avancement du projet collectif et en était responsable.

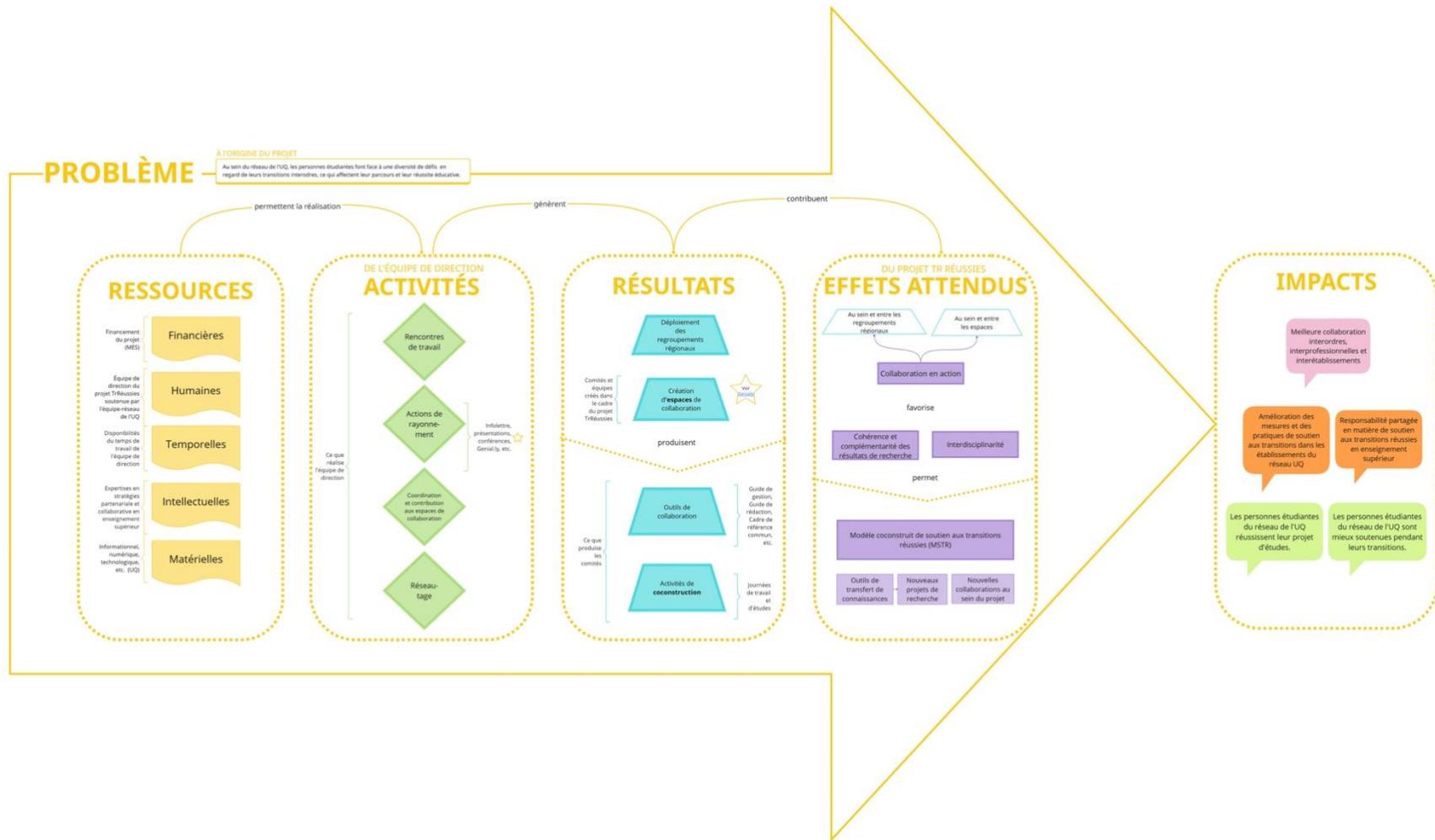
Ces trois rôles, illustrés à l'[annexe 4](#), devaient permettre à l'équipe de créer les conditions favorables au développement de la collaboration et à son maintien tout au long du projet, en vue de coconstruire MSTR. Les conditions favorables à la collaboration sont la capacité des équipes et des personnes à se mettre en action, la motivation et l'engagement authentique (Emerson et al., 2012).

La création du MSTR est en effet la principale retombée attendue du projet. Il s'agit, selon Emerson et al. (2012), d'un résultat « instrumental », celui qui justifie la présence des partenaires et la mise en place de logiques collaboratives. Toutefois, d'autres retombées à long terme sont possibles, notamment des actions collaboratives, parmi lesquelles :

- Les partenaires du projet émettent le souhait de poursuivre la collaboration après la fin du projet.
- Ils développent de nouveaux projets en collaboration.
- Ils mobilisent des ressources financières pour alimenter la collaboration.
- Ils prennent conscience de leur interdépendance et des bénéfices de la collaboration.
- Ils continuent d'alimenter le MSTR après la fin du projet.
- Les communautés de pratique se poursuivent au terme du projet.

À la page suivante, la figure 1 présente la théorie d'intervention du projet TrRéussies qui inclut, à partir du problème à l'origine du projet, les liens entre les ressources, les activités de l'équipe de direction, les résultats, les effets attendus et ultimement les impacts souhaités.

Figure 1 : Théorie d'intervention du projet TrRéussies





2.2. Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation visait à produire des connaissances permettant d'atteindre trois objectifs :

1. Apprécier d'une part la qualité et d'autre part l'efficacité du soutien de l'équipe de direction pour soutenir et favoriser la collaboration.
2. Mettre en lumière les défis et facteurs qui ont facilité les processus de collaboration soutenus par l'équipe de direction.
3. Identifier les retombées directes et indirectes du projet TrRéussies, au-delà de la coconstruction du MSTR.

Le tableau 1 explique la façon dont chaque objectif contribue aux buts de l'évaluation présentés à la section 1.

Tableau 1 : Buts et objectifs de l'évaluation

	Objectif 1	Objectif 2	Objectif 3
But 1 : Déterminer le pouvoir d'action de l'équipe de direction			
But 2 : Ajuster les actions entreprises par l'équipe de direction en faveur de la collaboration			
But 3 : Développer l'expertise de la VPER de l'UQ			



3. L'ÉQUIPE DE DIRECTION, UNE ÉQUIPE DONT LA QUALITÉ DU SOUTIEN EST RECONNUE PAR LES PARTENAIRES

Les résultats présentés dans cette section sont issus de :

- L'évaluation continue de la qualité des activités et des rencontres des comités, menée par l'équipe de direction, qui s'est appuyée sur des données de nature quantitative (sondages d'appréciation, participation, statistiques de consultation de documents) et qualitative (bilans et comptes-rendus) (voir [Section 8. Évaluation continue de la qualité des activités et des rencontres des comités](#)).
- L'appréciation de la qualité et de l'efficacité, menée par la conseillère en évaluation qui s'est appuyée sur des données de nature qualitative, notamment des entrevues individuelles et de groupe et l'analyse de comptes-rendus (voir [Section 8. Appréciation de la qualité et de l'efficacité](#)).

3.1. Pertinence des activités, des rencontres des comités et des outils

En résumé : La présence soutenue et la mobilisation des partenaires lors des activités et des rencontres témoignent de la pertinence de ces espaces de collaboration au sein desquels se développe progressivement une compréhension partagée du projet et de ses objectifs. Le rôle de l'équipe de direction a été un rôle clé pour encadrer et structurer les échanges, et favoriser un climat d'ouverture et de collaboration. Certains outils et dispositifs ont par ailleurs fait leurs preuves pour soutenir la collaboration entre les membres (comptes-rendus détaillés, rencontres en présentiel, infolettres).

La présence soutenue et la mobilisation des partenaires lors des activités et des rencontres témoignent de la pertinence de ces espaces de collaboration au sein desquels se développe progressivement une compréhension partagée du projet et de ses objectifs. Le rôle de l'équipe de direction a été clé pour encadrer, structurer et favoriser un climat d'ouverture et de collaboration.

Les sondages d'appréciation des quatre journées de travail (trois rencontres à la fin août 2022, 2023 et 2024 ainsi qu'une rencontre en juin 2024) témoignent de l'appréciation de ces événements. Les taux de réponse aux sondages se situent entre 50 et 55 %. Les éléments les plus appréciés sont la présentation et la mise en commun des projets régionaux et des perspectives, les occasions de partage et de discussion, ainsi que la pertinence, l'organisation et l'animation des événements. Parmi les éléments moins appréciés, les horaires des journées de travail sont perçus comme étant très chargés, ce qui a pu amener une surcharge cognitive et un manque de recul à certains moments. Les balises et consignes pour certaines activités (par exemple pour la journée du 24 août 2023) semblent également avoir manqué de clarté. Malgré des données satisfaisantes concernant en particulier la journée de travail d'août 2023, l'équipe de direction a perçu différemment le climat de la journée. Selon elle, cette journée n'a que partiellement permis de remplir leurs objectifs et a révélé un décalage entre les attentes des membres et les objectifs de l'équipe de direction. Cette journée collective a été, selon l'équipe, un « reality-check »



pour la majorité des partenaires qui avaient encore peu pris conscience des attentes liées au projet en termes de livrables et d'échéances, ainsi que de l'interdépendance des projets de recherche.

Les données de participation aux activités du projet (journées de travail, comité scientifique, comité de gestion) témoignent d'une grande implication des membres en continu. Lors des quatre journées de travail en présentiel, plusieurs représentants de chacun des regroupements se sont notamment déplacés pour participer aux activités. En ce qui a trait au comité scientifique qui s'est réuni à 40 reprises, le taux de participation des membres de juin 2022 à septembre 2024 oscille entre 83 et 100 %. À partir de septembre 2024, le taux de participation diminue et se situe entre 67 et 83 %, avec l'absence répétée d'un ou deux membres. Toutefois, une personne cochercheuse est régulièrement présente en remplacement de la personne absente. Concernant le comité de gestion qui s'est rencontré à 13 reprises, le taux de participation est le plus souvent de 80 %. Des taux de participation de 40 %, 60 % et 100 % sont exceptionnellement notés. Ces données montrent que les personnes membres des comités sont mobilisées, et – même si certaines ont été officiellement nommées par leur direction – les rencontres semblent répondre à leurs préoccupations et leurs intérêts.

L'analyse des comptes-rendus des rencontres du comité scientifique permet de distinguer trois grandes phases dans la vie du projet. Durant les deux premières années, l'analyse révèle une phase d'appropriation au cours de laquelle l'équipe de direction a dû répéter constamment des informations clés, donner la vision, et encourager la prise de décision consensuelle, ce qui ne semblait pas habituel pour les membres. Plusieurs défis émergent, notamment le fait d'avoir à naviguer à travers des éléments flous autour du processus de coconstruction du MSTR, les discussions scientifiques sur les concepts et les perspectives théoriques différentes, les résistances par rapport à certains sujets, l'absence des mêmes membres et le manque de préparation aux rencontres. Les discussions scientifiques semblent intéresser les chercheurs; toutefois, la prise de décision s'avère difficile. Les comptes-rendus montrent bien tout le défi de l'interdisciplinarité et de la prise de décision collective. Dans ce contexte, l'équipe de direction a rappelé régulièrement les objectifs du projet, rassuré sur le processus, préparé rigoureusement les rencontres pour favoriser les discussions, et fait preuve de flexibilité pour accommoder les membres, tout en gardant le cap. À partir de juin 2024, une phase d'enthousiasme s'est amorcée, au cours de laquelle les membres du comité scientifique sont stimulés par le partage des résultats et la fin des projets de recherche. Les efforts des deux années précédentes ont porté fruit et le processus autour de la coconstruction du MSTR s'est grandement clarifié. Les discussions portent désormais sur les éléments empiriques et le travail collaboratif se transpose au modèle. Puis, durant la troisième phase, à partir de décembre 2024, l'enthousiasme semble s'effriter quelque peu : les membres semblent essouffés par les échéanciers serrés et réalisent l'ampleur du travail à accomplir pour finaliser le MSTR et la production des livrables. Dans ce contexte, l'analyse met en évidence le rôle clé de l'équipe de direction qui doit poursuivre la mobilisation des membres du comité scientifique tout en restant elle-même mobilisée. Malgré cet essouffement, les membres restent engagés en proposant des sous-groupes de travail (rédaction, liaison, coordination des livrables), mais demandent des ressources et plus de temps pour mener à bien le projet.

L'analyse des comptes-rendus et les entrevues avec les membres des comités permettent d'identifier les dispositifs et outils proposés ou mis en œuvre par l'équipe de direction qui se sont révélés les plus

pertinents, et de mettre en lumière les mécanismes par lesquels ils ont favorisé la collaboration. Le tableau 2 synthétise ces informations. Concernant les infolettres du projet TrRéussies (communauté de projet et grand public), d’octobre 2023 à avril 2024, les taux d’ouverture oscillent entre 90 et 97 %. Toutefois, à partir de mai 2024, les taux d’ouverture des infolettres régulières se situent plutôt entre 40 et 90 %. L’infolettre de la communauté du projet est davantage consultée que celle du grand public. Les infolettres les moins consultées sont les infolettres spéciales concernant un événement particulier (autour de 25 % à 30 %).

Tableau 2 : Dispositifs et outils ayant notablement favorisé la collaboration

Dispositifs et outils	Valeur ajoutée pour la collaboration
Outils technologiques de partage de documents	Malgré le défi majeur de partager des documents et ressources entre établissements universitaires, le partage de documents de travail, lorsqu’il était fonctionnel, a favorisé l’implication des partenaires.
Ordres du jour précisant les points de discussion et les points de décision	La structuration des ordres du jour en points de discussion et en points de décision a contribué à clarifier les attentes de l’équipe de direction et à orienter efficacement les échanges.
Comptes-rendus détaillés des différentes rencontres	Ils ont servi de points de repère pour les nouveaux partenaires, agi comme garants des engagements et des décisions, facilité le partage d’informations dans les regroupements.
Temps dédié pendant les rencontres pour la lecture des documents préparatoires	Constatant que les partenaires ne pouvaient pas systématiquement prendre connaissance des documents préparatoires nécessaires aux discussions et prises de décision, l’équipe de direction a pris la décision de consacrer régulièrement une partie des rencontres à la lecture de ces documents. Cette étape s’est révélée clé pour faciliter une participation éclairée de chaque membre à la discussion et à la prise de décision.
Rencontres en présentiel	Elles ont servi de ciment à la collaboration, en permettant de développer des liens informels qui ont par la suite favorisé les échanges directs entre partenaires et contribué à un climat de travail convivial.
Gabarits et modèles	L’équipe de direction a proposé régulièrement aux membres des différents comités des gabarits et des modèles pour les aider à structurer leurs travaux et leurs réflexions, contribuant à faciliter le travail de leurs collaborateurs et collaboratrices.
Guide de gestion (comité de gestion) et	Ces documents très spécifiques au contexte du projet ont été mentionnés comme des documents particulièrement déterminants pour la collaboration.



recension des écrits
(comité scientifique)

Le guide de gestion, proposé par l'équipe de direction et développé en collaboration avec les membres du comité de gestion, a permis de fédérer les efforts du comité et de rendre disponible un document pertinent servant de référence à la gestion du projet et facilitant ainsi le rôle de l'équipe de direction.

La recension des écrits produite par l'équipe de direction a été la première source concrète des discussions scientifiques et a permis aux membres du comité scientifique de développer une compréhension partagée et de structurer les réflexions.

3.2. Qualité du soutien à la collaboration

En résumé : L'équipe de direction a exercé un leadership partenarial, collaboratif et adaptatif, et elle a contribué à la création d'un climat propice à la collaboration reconnu par les partenaires.

La qualité du soutien à la collaboration repose sur les caractéristiques intrinsèques des personnes qui en ont la responsabilité, en l'occurrence l'équipe de direction. L'analyse des données a permis de mettre en évidence plusieurs indices de la présence de ces caractéristiques au sein de l'équipe de direction, et en fonction des trois rôles qu'elle a joués au cours du projet. En effet, l'équipe de direction doit gérer l'avancement du projet collectif et garantir l'utilisation efficace des ressources allouées (rôle de gestion), mettre en œuvre les actions pertinentes pour guider et faciliter le travail des équipes collaboratrices (rôle de facilitation), et apporter sa pierre à l'édifice en contribuant aux réflexions pour la coconstruction du modèle (rôle de collaboration).

En termes de gestion, ces caractéristiques incluent l'écoute et la diplomatie, la confiance et la réactivité. Les témoignages suivants mettent ces caractéristiques en évidence :

« C'est quelqu'un qui est très souple et très à l'écoute. »

« L'équipe de direction a été importante pour recadrer le tir, rattraper le temps perdu (...) »

« L'équipe de direction nous a fait confiance. »

En ce qui concerne le rôle de facilitation, plusieurs indices ressortent des entrevues individuelles et de groupe, parmi lesquelles l'impartialité, l'ouverture et la flexibilité, et la clarification des messages, des informations, des objectifs. Les partenaires expriment ainsi leurs impressions à ces égards :

« Toutes les voix étaient entendues. »



« Grande ouverture et place dans les discussions qui sont surtout autour de la résolution de problème »

« L'équipe de direction permet de synthétiser tout ce qui peut se dire. »

« Le rôle de chaque personne et sa valeur sont mis en évidence. »

« L'accueil et l'intégration sont super importantes pour l'équipe de direction. »

Enfin, concernant le rôle de collaboration, les témoignages mettent en lumière également la réactivité, l'écoute et la diplomatie, ainsi que l'engagement et la motivation des membres de l'équipe de direction comme collaboratrices dans la production de matériel pertinent pour la coconstruction du modèle. Il est à noter que ces caractéristiques ne sont pas l'apanage d'une seule personne. Bien qu'il s'agisse de caractéristiques individuelles, elles sont présentes parmi les membres de l'équipe de direction, et c'est leur combinaison, dans l'équipe complète, qui en a fait la force et qui leur a permis de soutenir efficacement la collaboration entre les partenaires du projet.

Le tableau 3 recense les caractéristiques de l'équipe de direction qui permettent d'apprécier la qualité de son soutien à la collaboration.

Tableau 3 : Dimensions de la qualité du soutien de l'équipe de direction à la collaboration (caractéristiques intrinsèques de l'équipe)

Gestion	Facilitation	Collaboration
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Écoute et diplomatie ▪ Confiance ▪ Réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clarification des messages ▪ Capacité à orienter les actions vers la coconstruction du modèle ▪ Impartialité ▪ Ouverture et flexibilité ▪ Partage du pouvoir ▪ Synthèse pour passage à l'action ▪ Complémentarité des forces ▪ Convivialité ▪ Reconnaissance de l'expertise et des contributions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réactivité ▪ Écoute et diplomatie ▪ Engagement et motivation

Ces caractéristiques sont autant d'indices d'un leadership partenarial, collaboratif et adaptatif, tel que défini par Alexander et ses collègues (2001). Les collaborateurs et collaboratrices du projet rapportent ainsi la capacité de l'équipe de direction à orienter les actions vers la coconstruction du modèle et le développement de la collaboration. Un exemple notable est la recension des cadres conceptuels et théoriques qui est considérée comme « un élément réflexif important » apporté par l'équipe de direction,



et qui a permis un « regard commun conjoint ». D'autres partenaires rapportent le rôle fédérateur de l'équipe de direction pour que « chacun se sente à sa place, utile et en retire une plus-value ».

L'équipe de direction a également réussi à mobiliser ses partenaires autour du développement du modèle et autour de la collaboration, en rappelant constamment les orientations, les objectifs, les échéances et en offrant des balises pour les travaux et réflexions collectives. Un partenaire explique ainsi le rôle d'une personne de l'équipe de direction : « Elle n'a pas perdu de vue l'objectif final, où elle voulait amener les travaux, l'équipe. C'était toujours un souci qui était là, présent. »

De surcroît, on perçoit dans les discours la présence d'un leadership collatéral de l'équipe de direction, et ce concomitamment au rôle de gestion qui impose un suivi rigoureux des échéances et des budgets. Ce type de leadership permet aux collaborateurs et collaboratrices de générer des idées qui pourront être reprises par le groupe; il valorise et mobilise les expertises et compétences des partenaires. Ainsi, le comité scientifique et le comité de gestion se sont sentis autonomes et considèrent leurs travaux comme pertinents et essentiels à la réalisation des objectifs communs. Leurs membres évoquent le fait que « chaque personne apporte une plus-value, puis elle est écoutée, respectée ». Ils et elles reconnaissent « l'importance de la diversité des regards sur un même objet ». L'un d'entre eux précise en outre : « J'ai trouvé qu'il y avait énormément d'ouverture par rapport à l'implication de chaque constituante à l'intérieur du projet commun ».

Enfin, l'équipe de direction a également fait montre de leadership processuel et adaptatif. Un partenaire mentionne ainsi « son ouverture à accommoder selon les contraintes », tandis qu'un autre précise : « On sentait qu'il y avait un capitaine à bord qui, sans être celui qui donnait les ordres, était celui qui gardait le cap. » Ce leadership processuel s'est démontré dans la capacité de l'équipe de direction à clarifier les attentes et les étapes, à encadrer les réflexions et discussions, et à informer régulièrement des avancées, comme le précise une personne, en parlant de l'équipe de direction :

« Elles avaient ce désir-là de nous informer de l'état d'avancement des travaux, de nous informer des activités à venir et des activités réalisées. Je trouve que c'est une force parce que justement, même si on ne participait pas à toutes les activités, on avait une bonne idée de ce qui avait été fait. Ça faisait qu'il y avait une bonne communication dans l'équipe grâce à ça. »

Une autre personne distingue ainsi clairement le leadership exercé par l'équipe de direction d'un leadership traditionnel :

« Quelqu'un qui aurait joué un rôle de leadership beaucoup plus directif, par exemple, je pense que l'équipe aurait juste été démobilisée, parce qu'ils ne se seraient pas retrouvés là-dedans, ils n'auraient pas senti qu'ils intervenaient ou qu'ils influençaient sur les décisions qui sont prises, sur le rythme de travail, sur l'organisation, puis sur le produit fini bien entendu. »

Cela étant, la compréhension du fonctionnement des parties prenantes, un élément clé de la pensée systémique propre au leadership partenarial, semble avoir parfois fait défaut, au moins dans les premiers



temps du projet. En effet, certains membres se sont sentis en décalage, estimaient que certains aspects avaient été abordés trop tardivement, comme la certification éthique, ou encore les publications scientifiques, ou que leurs réalités propres au milieu académique avaient été quelquefois mal prises en compte. Ces enjeux peuvent trouver leur origine dans le décalage entre les objectifs du projet, portés par l'équipe de direction, et les objectifs des chercheurs membres du projet, mais qui n'avaient toutefois pas participé à sa conception et en comprenaient parfois insuffisamment les tenants et aboutissants (voir [Section 4.1. Origines et glissement du projet](#)). Il s'agissait par ailleurs d'assurer pour la première fois la coordination d'un projet de recherche universitaire d'envergure, une nouveauté pour la VPER, avec une équipe de direction nouvelle, qui a dû s'ajuster aux réalités des milieux académiques et de la diversité des contextes universitaires.

3.3. Efficacité du soutien à la collaboration

En résumé : Le soutien de l'équipe de direction a contribué à stabiliser l'engagement authentique des partenaires et à renforcer leur motivation partagée. Son travail a également facilité la capacité d'action collective au profit de la coconstruction du MSTR.

L'efficacité du soutien à la collaboration est démontrée par les retombées que les personnes qui en ont la responsabilité peuvent générer pour contribuer aux objectifs collectifs du projet. Elle repose ici sur la capacité de l'équipe de direction à mettre en place les conditions favorables à la collaboration et à la coconstruction du MSTR. Ces conditions sont : la capacité des équipes et des personnes à se mettre en action, la motivation et l'engagement authentique dans la collaboration. L'analyse des données a permis de mettre en évidence plusieurs retombées du soutien à la collaboration de l'équipe de direction, et en fonction des trois rôles qu'elle a joués au cours du projet.

En ce qui concerne le rôle de gestion de l'équipe de direction, les partenaires témoignent de gains en termes de productivité et d'efficacité, grâce notamment à la garantie des échéances et du projet collectif, à l'organisation et l'encadrement des travaux des comités, à la mobilisation des ressources lorsque nécessaire, et à la clarté et à la transparence. Les partenaires résumant ainsi ces aspects clés :

« (...) j'avais toujours le sentiment que les travaux avançaient; on n'avait pas la charge mentale de s'assurer du suivi, même au sein de nos projets »

« (...) il y a quelqu'un quelque part « qui ramasse tout ça ». Si on avait essayé de faire tout ça ensemble, on n'y serait jamais arrivé. »

« Elle n'hésitait pas à des fois dire : on ne peut pas; le budget ne le permet pas ou on n'a pas les ressources, on n'a pas les moyens. »

« Je pense que leur rôle fait qu'à un moment donné, on ne peut pas juste réfléchir. Il faut décider à un moment donné. Je pense que ça fait partie de leur rôle. »



« C'est l'équipe la plus solide que j'ai rencontrée, je pense, dans ma carrière de gestion de recherche. »

En matière de facilitation des travaux, on perçoit dans les propos des partenaires que le travail de l'équipe de direction a facilité les interactions, la mobilisation autour de la collaboration, et la convergence, grâce notamment au partage d'informations et à leur posture de résolution de problème. Une personne nommée par exemple : « l'apport des personnes responsables du projet pour organiser, structurer, coordonner, pour que ça avance, pour être plus efficaces dans nos actions ». Plus précisément, d'autres partenaires nomment des exemples qui ont facilité leurs réflexions et les travaux des groupes :

« Moi, je pense qu'être outillé, avoir leur réflexe de se mettre à l'ouvrage pour faire des outils pour répondre aux besoins des gens qui opèrent dans les secteurs, je pense que c'est une affaire qui est extrêmement facilitante et structurante. Parce qu'après ça, nous, c'est notre base. »

« Je voulais savoir où tout le monde était rendu donc cette clarification, les présentations, cette connaissance par l'équipe de direction a été une grosse plus-value. »

« (...) c'était les mains (...) au terme de de chacune des rencontres, c'est eux qui synthétisaient, produisaient le document qui reflétait nos discussions (...) La valeur de ça est très élevée. (...) ça a été, je pense, l'élément qui a favorisé beaucoup le progrès. »

Si le travail de facilitation a été particulièrement apprécié par les partenaires, la contribution de l'équipe de direction aux éléments de contenu semble avoir également fait une différence. Ainsi, l'équipe de direction a collaboré, au même titre que chaque partenaire, aux réflexions et aux travaux de plusieurs instances. Leur participation active aux réflexions et aux productions scientifiques ainsi que leur soutien dans la prise de décision ont été des éléments clés. Trois extraits de partenaires différents informent de leur rôle de collaboratrices :

« L'équipe de direction permet de synthétiser tout ce qui peut se dire, mais permet aussi d'aller faire des recherches, pour éclairer la prise de décision. Parce que, dans ce qui est avancé dans les discussions, parfois, il y a des perspectives différentes. (...) En allant faire des recherches complémentaires, en amenant des précisions en lien avec les connaissances issues de la recherche, ça permet au comité de revenir et de cheminer dans la recherche. »

« (...) je pense que le fait qu'on ait eu l'aide de la direction qui avait des ressources pour faire des recherches bibliographiques, faire des synthèses d'articles, de proposer aussi des idées, je pense que ça a contribué énormément à faciliter notre tâche par la suite pour les discussions. S'il n'y avait pas eu cette personne ou ces personnes, ça n'aurait pas été possible. Je pense qu'on ne serait pas arrivé à ce résultat-là en 3 ans. »



« Ce n’était justement pas juste des gens qui dirigeaient, qui disaient : "toi, tu vas faire ça, toi, tu vas faire ça." Ce sont des gens qui contribuaient fortement. Si tu imagines que X et Y ne sont pas là, il y a beaucoup de choses qui ne seraient pas faites aujourd’hui. Puis Z aussi (...) le volet théorique, je sais plus combien de fois elle l’a relu, et chaque fois ses commentaires étaient pertinents. »

Le tableau 4 recense les dimensions de l’efficacité du soutien à la collaboration de l’équipe de direction.

Tableau 4 : Dimensions de l’efficacité du soutien de l’équipe de direction à la collaboration (impact du soutien sur la collaboration dans les espaces de collaboration)

Gestion	Facilitation	Collaboration
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration de la productivité ▪ Garant des échéances et du projet collectif ▪ Organisation et encadrement ▪ Mobilisation des ressources ▪ Clarté et transparence 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientation des actions et réflexions vers la coconstruction du modèle ▪ Facilitation des interactions ▪ Mobilisation des partenaires ▪ Facilitation de la convergence ▪ Mobilisation autour de la collaboration ▪ Efficience ▪ Partage d’informations ▪ Résolution de problème 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientation des actions et réflexions vers la coconstruction du modèle ▪ Aide à la prise de décision ▪ Accès aux ressources ▪ Efficience ▪ Participation active aux réflexions et production scientifique

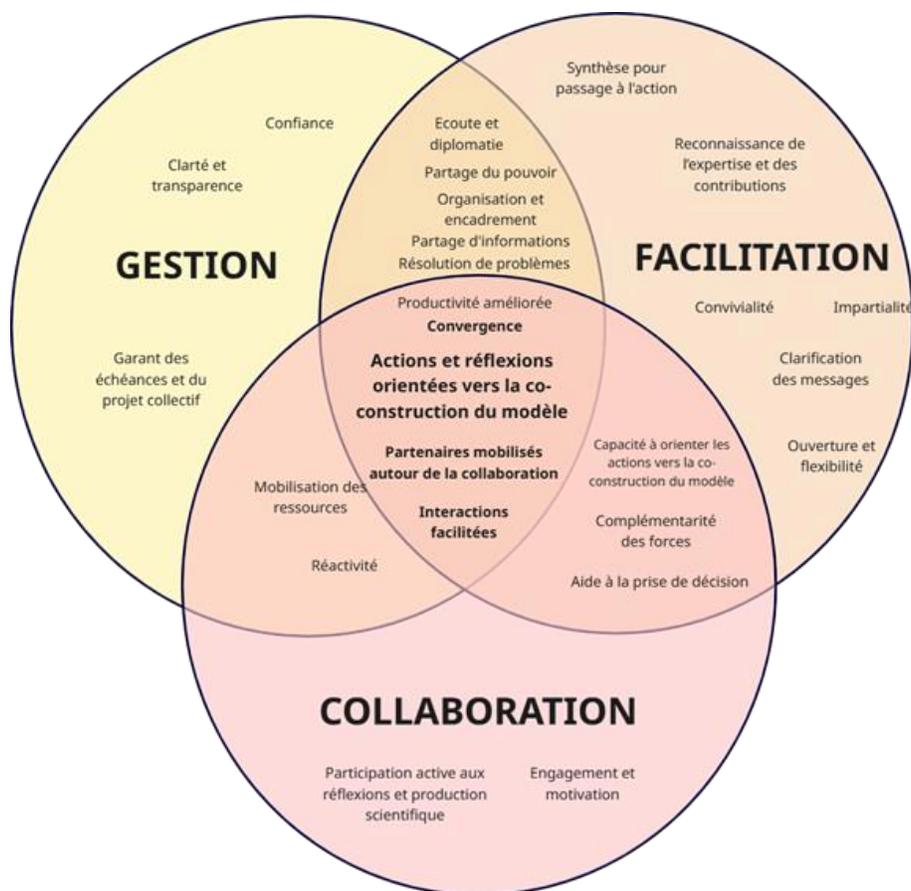
Le fait que l’équipe de direction ait joué ces trois rôles distincts a créé une synergie dans ses actions qui ont contribué à créer les conditions propices à la collaboration. Un partenaire explique à ce sujet la plus-value de la complémentarité de ces rôles :

« C’est une équipe solide théoriquement aussi, pas seulement logistiquement. Parce que parfois, tu as une équipe qui est bonne pour la logistique, mais pas du tout pour l’aspect plus théorique. Mais moi je trouve que c’est un bel équilibre. »

La figure 2 montre les caractéristiques de la qualité du soutien à la collaboration et les retombées qui ont contribué à générer les conditions propices à la collaboration. Les données mettent en effet en évidence les ingrédients clés de la qualité et de l’efficacité du soutien de l’équipe de direction en termes de compétences et de savoir-être, ainsi que leur synergie pour permettre la convergence des réflexions et des actions, et coconstruire le MSTR.



Figure 2 : Attributs des rôles de gestion, de facilitation et de collaboration, et leurs impacts



Les données issues non seulement des entretiens, mais également de l'analyse des comptes-rendus et des statistiques de participation et d'appréciation des activités, convergent et mettent en évidence :

➤ **L'engagement authentique des partenaires**

Plusieurs partenaires présents dans les instances n'ont pas contribué aux réflexions sur le projet commun auxquels ils ont été invités ou pour lesquels ils ont été nommés. Le contexte a nécessité du temps pour créer un climat de confiance et mobiliser les partenaires autour d'un objectif commun défini sans eux, toutefois on perçoit au fil du projet le développement d'un engagement authentique de la part des partenaires.

➤ **La motivation partagée des partenaires**



Les données montrent que la motivation partagée a toujours été forte, et ce dès le début du projet. En effet, plusieurs collaborateurs et collaboratrices expliquent leur intérêt individuel à œuvrer collectivement pour améliorer les transitions interordres, considérant cet aspect comme une des clés de la réussite étudiante. Cette motivation s'est renforcée avec le temps et le rôle de l'équipe de direction grâce notamment à la création d'un climat de confiance et de convivialité dans les instances de travail, au soutien aux travaux, à la clarification et à la transparence des processus de travail.

↳ **La capacité d'action collective**

Les données montrent que les collaborateurs et collaboratrices reconnaissent la plus-value de leurs travaux collectifs, rendus possibles par les ressources disponibles dans le cadre du projet grâce au financement du MES, par l'implication de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices mobilisés pour le projet, mais également par le soutien de l'équipe de direction qui a permis de porter plus loin et plus rapidement cette capacité d'action collective, en structurant les travaux des instances et en contribuant activement aux réflexions.

En conclusion, l'évaluation permet de conclure que l'équipe de direction a adopté une posture de leadership qui a renforcé, voire créé, les conditions favorables à la collaboration, en mettant en œuvre des actions pertinentes et efficaces pour guider et faciliter le travail collaboratif des équipes et le processus de coconstruction du modèle.



4. DES DEFIS QUI AURAIENT PU ETRE MIEUX ANTICIPES POUR LIMITER LES IRRITANTS

Ces résultats sont issus de l'analyse d'entrevues individuelles et de groupe menées auprès des membres du comité scientifique, du comité de gestion, de l'équipe de direction et des professionnels (voir [Section 8.2. Objectif 2 : Mettre en lumière les défis et les facteurs qui ont facilité les processus de collaboration soutenus par l'équipe de direction](#)).

4.1. Origines et glissement du projet

Plusieurs partenaires évoquent leur incompréhension du projet tel que financé par le MES. Cette incompréhension semble avoir généré à certains égards une frustration et contribué à un climat initial de collaboration confus. Ce contexte qui a pu teinter négativement les discussions et réflexions au démarrage du projet semble trouver son origine dans l'historique et l'évolution du projet.

Entre 2014 et 2017, l'Université du Québec coordonne un premier projet interordres réalisé par trois de ses constituantes (UQAR, UQAC et UQAT), six cégeps (Alma, Chicoutimi, Jonquière, Saint-Félicien, Rimouski et Abitibi-Témiscamingue) et ÉCOBES (centre de recherche et de transfert). Ce projet a permis de mobiliser des connaissances sur les élèves et les personnes étudiantes issues de familles à faible capital scolaire et de proposer des interventions pouvant les soutenir au regard de l'accès et de la persévérance aux études supérieures. En 2017, les résultats obtenus incitent le Secrétariat à la jeunesse (SAJ) à poursuivre le travail. Il invite l'UQ à proposer un projet sur la persévérance aux études supérieures des élèves vulnérables qui pourrait contribuer aux objectifs de la Stratégie d'action jeunesse du gouvernement du Québec. En juin 2017, grâce à l'appui financier du SAJ, l'UQ démarre donc une deuxième phase. Cette deuxième phase est réalisée en collaboration avec les établissements participant au premier projet et vise la production d'outils d'intervention pour les établissements participants. Fort de ces réalisations, l'UQ propose en 2021 une troisième phase qui cible des actions pour le développement et l'amélioration de pratiques institutionnelles de collaboration interordres en soutien aux transitions des élèves et des personnes étudiantes entre le secondaire et les études supérieures.

La VPER de l'UQ travaille de concert avec un groupe de chercheurs ayant contribué aux projets précédents (UQAC, UQAR et UQAT ainsi que le CRÉPAS) à réfléchir et rédiger ce nouveau projet. Initialement, ce projet devait être d'une durée de 5 ans et prévoyait la création, le déploiement et l'évaluation d'un modèle de soutien aux transitions qui prendrait en compte les besoins des groupes plus vulnérables, dont les personnes étudiantes de première génération. Le territoire couvert par le projet était celui des trois constituantes de l'UQ et l'idée du modèle restait à définir. Le mode de fonctionnement développé pour les phases précédentes était reconduit pour la phase 3, c'est-à-dire que l'UQ par la VPER était responsable de coordonner le projet. Celui-ci était conçu par et pour les établissements partenaires, dans une perspective appliquée. La commission de l'enseignement et la recherche (CER) de l'UQ, composé des vice-recteurs des établissements du réseau, ainsi que le comité des études, composé des doyens des études, enrichissent et valident les propositions qui lui sont soumises. La proposition de projet de la phase 3 est soumise pour financement au SAJ qui n'y donna pas suite.



En 2021, l'UQ présente à nouveau le projet dans le cadre des consultations du MES sur le Plan d'action pour la réussite en enseignement supérieur (PARES) dont l'une des mesures vise à soutenir la recherche et le partage d'expertise portant sur la réussite et les bonnes pratiques en la matière. À la suite de cette présentation, le MES informe l'UQ qu'il accepte de financer le projet à condition que l'UQ en assume la coordination, que le projet couvre l'ensemble du territoire québécois, et que sa durée soit de deux ans plutôt que cinq. La durée du projet sera finalement de trois années. Des discussions ont donc lieu avec les instances de l'UQ afin de confirmer la faisabilité du projet dans le cadre ministériel souhaité. La VPER sollicite l'accord de la CER quant à la couverture du territoire et l'engagement à travailler avec les autres ordres d'enseignement. Six établissements du réseau UQ acceptent de participer. Dans cette nouvelle mouture du projet, il incombe aux six constituantes de l'UQ qui s'engagent à participer au projet (l'UQAR, l'UQAT, l'UQTR, l'UQAM, l'UQAC et l'UQO) de solliciter des personnes chercheuses de leur établissement. Pour sa part, l'ÉTS accepte de participer à cette troisième phase en permettant l'évaluation d'une de leur mesure de soutien aux transitions. Un des établissements partenaires des précédents projets se retirera après la première année du projet.

Sous l'influence du MES, cette version du projet présente donc trois changements majeurs :

- **La portée du projet** : le projet prend une envergure nationale et intègre trois nouveaux établissements partenaires, portant à six le nombre d'établissements partenaires du réseau.
- **La durée et le financement du projet** : la durée du projet est amputée, passant de cinq à deux années, finalement prolongée à trois années, tandis que le financement est également amputé.
- **Le fonctionnement du projet** : initialement développé par et pour les établissements partenaires, dans une perspective appliquée, le projet devient un projet réseau laissant pleine autonomie aux équipes de recherche auxquelles reviennent le choix des projets de recherche pertinents.

Dans ce contexte, certains partenaires, notamment dans le milieu académique, qui n'ont pas été impliqués dans les étapes préalables comprennent difficilement le montage du projet, son objectif et leur rôle, alors que d'autres semblent ne pas se retrouver dans cette nouvelle version du projet. Plusieurs évoquent une « période de flou » et des « incertitudes », tandis que l'équipe de direction note des résistances et des remises en question au courant de la première année. Par ailleurs, cette nouvelle configuration a généré tout au long du projet des défis non négligeables en termes d'échéanciers et de charge de travail qui ont marqué l'ensemble des personnes impliquées.

4.2. L'effort de la collaboration et de la coconstruction

Les données de l'évaluation montrent que plusieurs partenaires ont vécu de l'inconfort, avec une intensité variable, liée aux processus de collaboration et de coconstruction. De façon consensuelle, les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation évoquent le sentiment d'avoir « construit un avion en vol », malgré un objectif explicite de développer un modèle des transitions réussies. L'incertitude et la confusion semblent avoir marqué les partenaires dans la première étape du projet.



L'ampleur du projet et la complexité de sa gouvernance, ainsi que l'hétérogénéité des rythmes d'avancement des projets de recherches, sont évoquées comme des facteurs ayant pu entraîner des défis pour développer une compréhension commune du projet ainsi que de ses avancées au sein des équipes de recherche dans les regroupements régionaux. En outre, dans le cadre de la collaboration scientifique, la rencontre des disciplines et des cadres théoriques propre à l'interdisciplinarité semble avoir été déstabilisante dans les premiers temps. Ce contexte d'interdisciplinarité porteur de défis par nature semble par ailleurs ne pas avoir été reconnu par les partenaires.

Enfin, comme précisé précédemment, plusieurs des partenaires scientifiques n'avaient jamais collaboré et n'étaient pas présents à l'initiative du projet. Si les établissements avaient de leur côté acté leur volonté de collaborer, cela n'était pas nécessairement le cas de plusieurs partenaires qui ont été mobilisés a posteriori du projet et ne se sont donc pas prononcés sur les modalités ou les finalités du projet. Ce contexte a sans doute alimenté les sentiments d'inconfort et de confusion et a nécessité de construire une compréhension commune du projet et un climat de collaboration propice aux échanges qui a pu prendre du temps.

Les données de l'évaluation montrent toutefois que ce climat initial s'est éclairci à l'arrivée des premiers résultats de recherche qui ont permis aux partenaires de constater de façon tangible les premières retombées du projet. Ces résultats ont contribué à faciliter les réflexions et les échanges sur le modèle.

4.3. L'organisation du travail dans un contexte contraint par le temps

Les données de l'évaluation indiquent un consensus sur la perception de la charge de travail importante liée notamment aux échéances du projet ainsi qu'à la compréhension des attentes du MES. Les balises du projet négociées avec le MES, à savoir un budget réduit, un échéancier raccourci et un projet redéfini, ont sérieusement contraint tant les partenaires et l'équipe de direction, et parfois mis à mal leurs relations.

L'équipe de direction, garante des objectifs et des échéanciers, a en effet agi comme une locomotive perçue comme efficace, mais exigeante par les partenaires. En outre, des enjeux de communication sur les attentes du MES, en particulier concernant la production des livrables pour le transfert des connaissances issues de la recherche, ont cristallisé certaines insatisfactions, dans un contexte d'échéancier serré. Les derniers mois du projet semblent avoir essoufflé plusieurs des parties prenantes. Dans ce contexte, certains ont évoqué la nécessité de mieux tenir compte des réalités du temps de la recherche dans ce type de projet.

4.4. La multiplicité des rôles de l'équipe de direction

L'équipe de direction a rempli plusieurs rôles au cours du projet : gestion, facilitation, collaboration. Si les données présentées dans la section précédente montrent que la combinaison de ces trois rôles a été un facteur important pour faciliter la collaboration et atteindre l'objectif collectif de coconstruction du



modèle, certaines données mettent en évidence le revers de la médaille : une certaine confusion sur les rôles et responsabilités de l'équipe de direction.

Cette confusion de la part des partenaires a pu générer des attentes non justifiées quant au rôle de l'équipe de direction qui a dû, à plusieurs reprises, en rappeler les balises. Si le rôle de gestion était un rôle explicite dès le départ, l'UQ étant l'entité financée par le MES, les frontières de ce rôle semblent toutefois avoir été précisées graduellement dans le projet. Les rôles de facilitation et de collaboration se sont ajoutés au fur et à mesure de la constitution de l'équipe, en réponse aux besoins du projet et des partenaires, ajoutant probablement à la confusion des partenaires.

4.5. La pérennisation de la collaboration au service de transitions réussies

Les données mettent en évidence un consensus de la part des partenaires ayant contribué au projet sur la nécessité d'assurer la continuité de la collaboration dans l'objectif de faire vivre le MSTR. Selon eux, cet aspect aurait nécessité d'être mieux anticipé afin de faciliter le passage de la recherche à l'action et de permettre aux partenaires de se projeter en amont dans de nouvelles collaborations ou de nouveaux projets en partenariat. L'échéancier serré des derniers mois du projet semble avoir constitué un frein important à la réflexion conjointe sur la pérennisation des collaborations au service des transitions réussies. Les partenaires considèrent le siège social de l'UQ comme le leader naturel pour poursuivre activement les travaux de façon collaborative.



5. DEUX FACTEURS CLES QUI ONT INFLUENCE SIGNIFICATIVEMENT LE PROJET

Ces résultats sont issus de l'analyse d'entrevues individuelles et de groupe menées auprès des membres du comité scientifique, du comité de gestion, de l'équipe de direction et des professionnels (voir [Section 8.2. Objectif 2 : Mettre en lumière les défis et les facteurs qui ont facilité les processus de collaboration soutenus par l'équipe de direction](#)).

5.1 La complémentarité des expériences et expertises des membres de l'équipe de direction

Les données montrent que le projet a certes pu aboutir grâce à l'intelligence collective mise à contribution dans le cadre d'espaces de collaboration structurés et animés par l'équipe de direction. C'est toutefois l'équipe de direction qui a créé les conditions rendant possible la collaboration entre les différents partenaires. Les données témoignent que la force de l'équipe de direction a résidé dans la combinaison d'expériences et d'expertises pertinentes et utiles pour soutenir la collaboration dans le cadre d'un projet de recherche partenarial impliquant des établissements d'enseignement supérieur sur un thème de recherche en sciences de l'éducation (tableau 5).

Tableau 5 : Combinaison des expertises et expériences des membres de l'équipe de direction

Expertises et expériences des membres de l'équipe de direction
Expertise en gestion de projet, combinée à l'expérience de gestion dans le milieu de l'enseignement supérieur
Expertise sur la gouvernance collaborative
Expertise en recherche en éducation
Expérience de collaboration en enseignement supérieur
Expérience de la recherche scientifique



5.2. L'ancrage du projet dans le réseau UQ

Grâce à son ancrage dans le réseau UQ, le projet TrRéussies a pu tirer profit de nombreux avantages qui ont facilité la collaboration et offert un rayonnement ayant accru la portée du projet. L'UQ a notamment facilité l'accès à des réseaux de partenaires, à des ressources matérielles, financières et humaines, et à des expertises et compétences, que ce soit au sein du réseau lui-même ou à l'extérieur. Son poids symbolique et les valeurs de collaboration et d'accessibilité à l'enseignement supérieur qu'elle incarne ont en outre contribué à la mobilisation et à l'engagement d'une grande diversité de partenaires.

Le fait que le projet TrRéussies ait été porté par le siège social du réseau UQ a été reconnu, dans les entrevues de groupe, comme une plus-value majeure au déroulement du projet comme à sa portée, à son rayonnement et à ses retombées. Les propos des participant.es reflètent les quatre types de capital proposés par Bourdieu (1986). Ainsi l'ancrage dans le réseau UQ a servi le projet et les partenaires qui ont pu compter tant sur le capital culturel du réseau, que sur son capital économique, social et symbolique.

En matière de **capital culturel**, les personnes ont évoqué plusieurs aspects clés : l'accès aux expertises et savoirs du réseau UQ comme du siège social, l'ancrage dans la mission de l'UQ, la collaboration au service de l'action et l'interdisciplinarité. Les expertises combinées du réseau et du siège social ont ainsi pu contribuer à l'ampleur du projet, comme le mentionne une personne : « L'ampleur de cette collaboration est impossible sans un réseau disposant des outils nécessaires – communication, recherche, direction, évaluation. Aussi, plusieurs canaux, comités et liens étaient déjà préexistants. C'est impensable autrement. »

La mission et les valeurs du réseau UQ semblent également avoir permis de rallier les forces vives des universités du réseau et faciliter la collaboration, en offrant un cadre de travail symbolique explicité ainsi :

« Il n'y a pas une autre université pour qui c'est plus pertinent de travailler sur les transitions. (...) aucune autre institution ne porte autant les éléments de mission issus du rapport Parent (accessibilité, ouverture à davantage de populations sous-représentées en enseignement supérieur) et pour qui la collaboration est une valeur forte. »

En outre, la collaboration au service de l'action, et non uniquement l'aspect recherche, est perçue dans plusieurs groupes comme un atout inhérent à l'ancrage du projet dans le réseau UQ. Une personne chercheuse explique ainsi que le fait que le projet soit positionné au siège social de l'UQ a permis de dépasser les réflexions conceptuelles et théoriques sur les transitions et d'intégrer dès le départ des réflexions expérientielles et pratiques pour faciliter le transfert de connaissances : « Il y avait surtout autre chose dans le projet, le fait d'avoir des praticiens pour avoir cette perspective et nous amener ailleurs. » Une autre personne mentionne que cet ancrage a donné une portée plus importante au projet : « On n'aurait pas eu les mêmes volontés de diffusion si d'autres universités avaient porté le projet ». L'interdisciplinarité, exprimée comme la possibilité de « sortir de la culture (de recherche) locale » pour « aller plus loin » a également été mentionnée comme un atout de l'ancrage dans le réseau UQ.

L'avantage de cet ancrage s'est matérialisé également très concrètement, en termes de **capital économique**, par l'accès à des ressources financières ou matérielles, qui ont favorisé la collaboration, au-delà du financement octroyé pour la réalisation du projet TrRéussies. De même, le capital social de l'UQ est reconnu comme un élément ayant facilité le développement et la diversité des collaborations au service du projet. D'abord, l'accès à de nouveaux réseaux — les Pôles en enseignement supérieur, l'ordre collégial, les personnels cadres et administratifs des établissements — a été relevé comme apport dans plusieurs groupes, ainsi que le rayonnement dont a bénéficié le projet. Sans l'ancrage dans le réseau, les collaborations n'auraient sans doute pas été aussi développées, les chercheurs ayant, selon leurs propos, tendance à travailler avec leurs réseaux préexistants, comme rapporté lors d'une entrevue de groupe : « Le projet réseau a permis des rencontres avec des chercheurs avec qui (la personne) n'a jamais collaboré. Dans ce projet, elle n'a pas choisi tous les partenaires, ce qui fait rencontrer de nouveaux chercheurs. » Un cercle vertueux semble apparaître dans les propos des partenaires : davantage de collaborations offrent une plus grande portée au projet, ce qui permet en retour de développer de nouvelles collaborations au projet de la recherche sur les transitions.

Enfin, le **capital symbolique** dont bénéficie l'UQ apparaît comme un atout pour la collaboration. Les partenaires évoquent tant le rôle politique de l'UQ, qui permet un positionnement du projet à un haut niveau et un rayonnement important, que sa posture apolitique, qui favorise l'adhésion au projet et la collaboration. Comme l'explique une personne : « Quand on l'amène aux partenaires (un projet réseau UQ), ça donne du poids donc ça ouvre des portes ».



6. UN PROJET AUX RETOMBÉES MULTIPLES DESQUELLES TIRER PROFIT

Ces résultats sont issus de l'analyse d'entrevues de groupe menées auprès des membres du comité scientifique, du comité de gestion, de l'équipe de direction et des professionnels. Les ainsi que de l'analyse des réseaux d'acteurs (voir [Section 8.3. Objectif 3 : Identifier les retombées directes et indirectes du projet TrRéussies](#)).

6.1. Un réseau interordres et interétablissement mobilisé

En résumé : Le projet TrRéussies a mobilisé une grande diversité de partenaires au sein du réseau UQ comme auprès des acteurs des trois ordres d'enseignement. Ainsi, les ordres d'enseignement sont représentés dans le projet qui semble avoir suscité l'intérêt particulier des membres du personnel d'organisations de l'enseignement supérieur. Cela met en évidence l'ambition collaborative du projet. Néanmoins, les partenaires de l'UQ restent au centre du réseau des acteurs du projet, et les collaborations interordres se déploient davantage dans les regroupements régionaux et les projets transversaux.

De son initiation à septembre 2024, le projet TrRéussies a réuni jusqu'à 120 personnes, incluant l'équipe de direction. Le portrait de ces partenaires témoigne de l'ambition collaborative du projet de recherche et de son historique, avec une importante représentation de membres du personnel d'organisations de l'enseignement supérieur (tableau 6). Cette participation montre l'ancrage du projet TrRéussies dans les pratiques organisationnelles des établissements et reflète la mission du siège social de l'UQ dont le soutien se déploie généralement dans les services des universités, et dans une moindre mesure auprès de la communauté enseignante.

La plus faible participation du corps professoral et enseignant du niveau collégial peut s'expliquer par le fait que le projet émane du réseau UQ et implique donc naturellement les universités de ce réseau. Par ailleurs, la recherche collégiale est moins développée que la recherche universitaire, ce qui signifie un vivier moins important de personnes chercheuses intéressées par le sujet des transitions interordres. Cela pourrait également indiquer un défi d'impliquer le corps enseignant du niveau collégial dans des projets de recherche participative. À ce sujet, les données ne permettent pas de savoir si les professeur.es chercheur.es ont contribué au projet en leur qualité de scientifiques ou en leur qualité de personnes enseignantes.

Ce portrait met également en lumière l'absence de personnes enseignantes du secondaire et des personnes professionnelles qui ont avant tout été impliquées en tant qu'informatrices clés dans les projets de recherche.

Tableau 6 : Répartition des membres du projet TrRéussies par catégorie d'emploi

Corps professoral et enseignant	34
Professeur.es chercheur.es à l'université	19

Chercheur.seuses au collégial	6
Enseignant.es au collégial	8
Chargé.es de cours	1
Personnel	82
Personnel de direction	36
Coordonnateur.trices	7
Conseillères pédagogiques	4
Professionnel.les ou agent.es de recherche	26
Professionnel.les en intervention (conseiller.ère d'orientation, aide pédagogique individuelle, etc.)	6
Chargé.es de projet	3
Personnes étudiantes (y compris au doctorat)	4
TOTAL	120

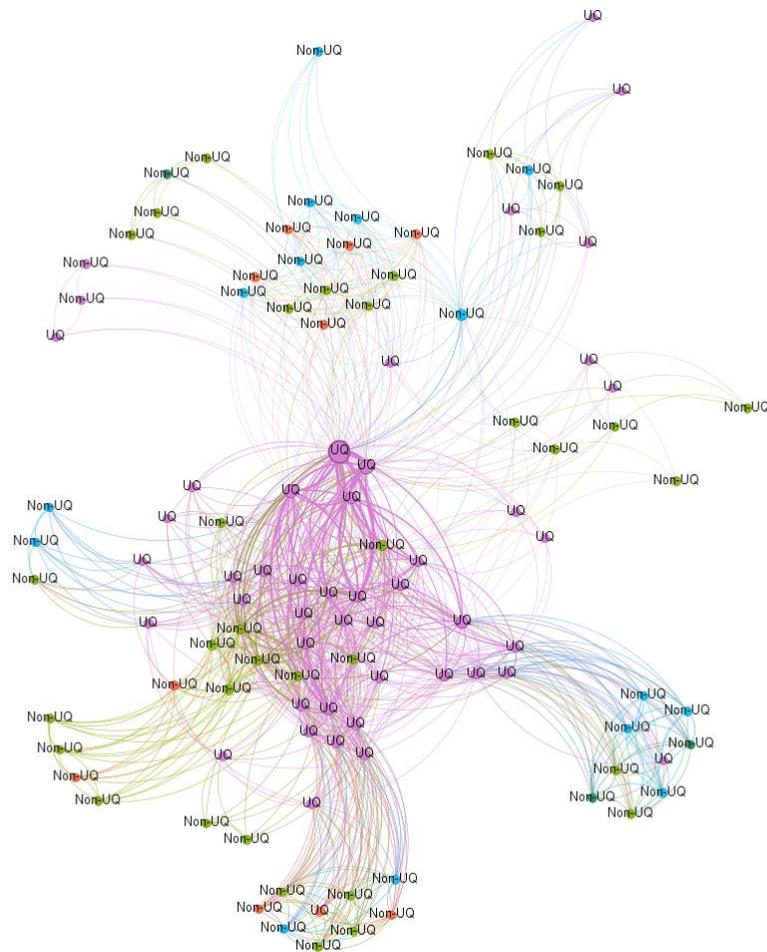
Ce portrait montre en outre que le projet a permis de rejoindre les trois ordres d'enseignement concernés par les transitions (tableau 7).

Tableau 7 : Répartition des membres du projet TrRéussies par ordre d'enseignement

Répartition des membres du projet TrRéussies par ordre d'enseignement	
Universitaire (incluant UQ)	49
Collégial (incluant RCM, Fédération des cégeps)	38
Secondaire et professionnel (incluant CSS et FCSSQ)	16
Enseignement supérieur (MES / ORES / FADIO / Pôles)	14
Autre (table régionale, Carrefour jeunesse-emploi, CRÉPAS)	3
TOTAL	120

La figure 3, dans laquelle chaque point représente une personne, illustre l'appartenance des partenaires aux différents ordres d'enseignement. Cette figure confirme la centralité des partenaires du réseau UQ dans le projet, tout en mettant en évidence les liens tissés au-delà du réseau. Elle montre par ailleurs les noyaux de collaboration en périphérie que sont les regroupements régionaux, les projets transversaux et les communautés interordres de praticien.nes.

Figure 3 : Réseau d'acteurs selon leur appartenance aux ordres d'enseignement et au réseau UQ

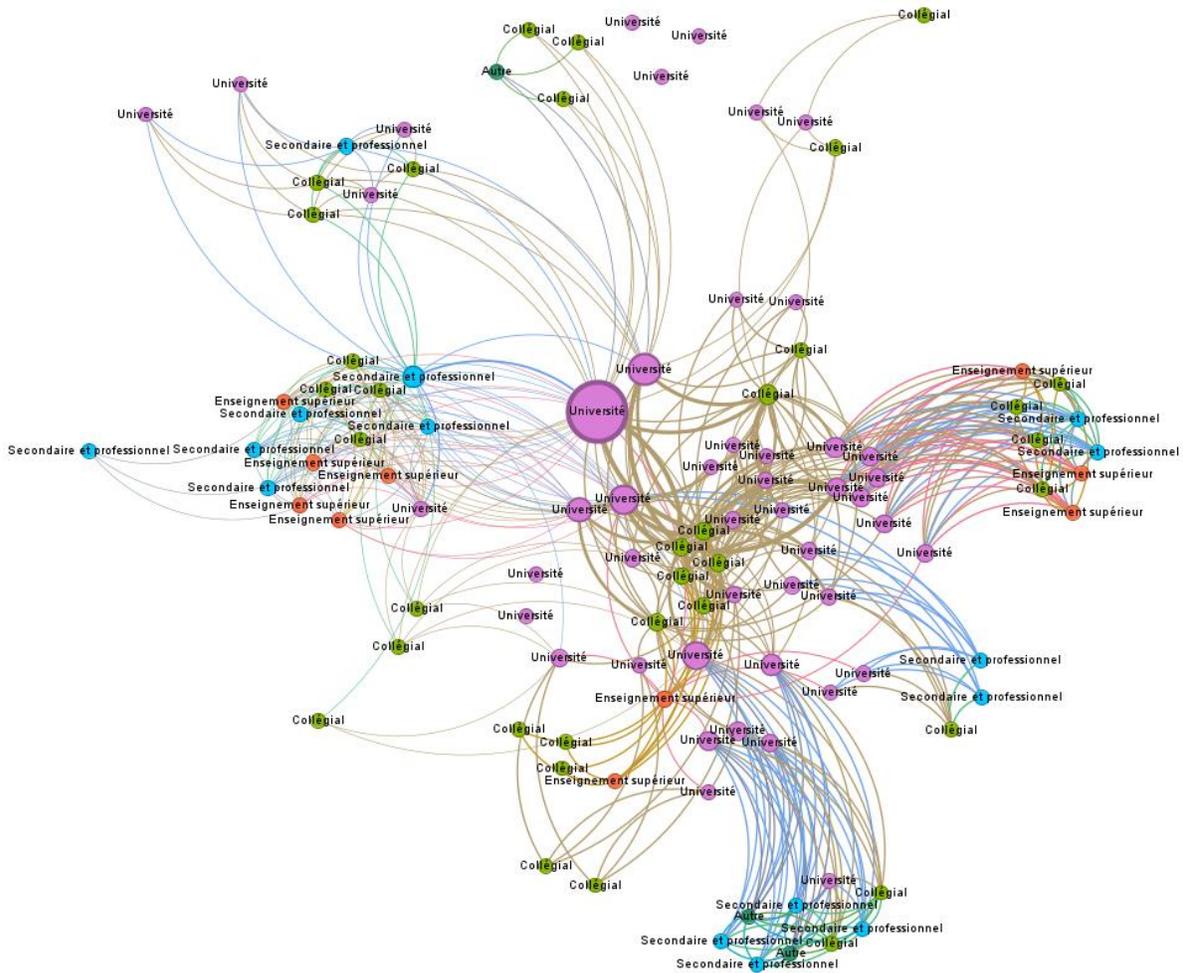


Légende : UQ : membre du réseau de l'Université du Québec, Non-UQ : Non-membre du réseau UQ.

- Universitaire
- Enseignement supérieur
- Collégial
- Autre
- Secondaire et professionnel

Le portrait témoigne également de la multiplicité des occasions offertes par le projet de favoriser des relations entre membres d'ordres d'enseignement différents. La figure 4 montre ainsi uniquement les liens interordres existant entre les partenaires en fonction de leur participation aux instances de travail, aux regroupements régionaux et aux projets transversaux. Cette figure confirme par ailleurs qu'il existe davantage de liens interordres dans les périphéries que dans les instances de collaboration plus centrales.

Figure 4 : Réseau des relations entre les acteurs interordres



Légende :

- Universitaire
- Enseignement supérieur
- Collégial
- Autre
- Secondaire et professionnel

Enfin, même si le projet a été porté par le réseau UQ, le portrait des partenaires montre qu’une proportion plus importante d’entre eux n’appartient pas au réseau UQ (tableau 8). Cela témoigne de la capacité du projet à ouvrir ses partenariats, tout en consolidant son réseau. Le portrait de la participation aux instances collaboratives, incluant les regroupements régionaux et l’équipe de direction, montre que les personnes ont participé à jusqu’à dix instances. Toutefois, il faut noter la grande majorité des personnes ont fréquenté entre une et trois instances.

Tableau 8 : Répartition des membres du projet TrRéussies en fonction de leur appartenance au réseau UQ



Répartition des membres du projet TrRéussies en fonction de leur appartenance au réseau UQ

Réseau UQ	50
Hors réseau UQ	70
TOTAL	120

6.2. Un réseau récent, mais prêt à poursuivre la collaboration

En résumé : Le projet TrRéussies a permis au réseau UQ de prendre de l'ampleur en élargissant les réseaux professionnels du milieu académique, et en générant de nouvelles relations notamment avec les services des établissements du réseau et les partenaires collégiaux.

Les données issues des entrevues et celles issues de l'analyse des réseaux d'acteurs convergent : elles montrent que le projet TrRéussies a contribué au développement de nouveaux réseaux d'acteurs. Ainsi, dans les entrevues, le développement de réseaux et de collaborations est le second type de retombées mentionnées. En matière de collaborations, les personnes rapportent de nouvelles collaborations entre le milieu académique et les services, mais également avec les pôles d'enseignement supérieur, et avec des réseaux internationaux, en particulier la France, ainsi qu'entre les ordres d'enseignement : « Il y a des collaborations qui naissent entre secondaire-collégial-université. Ils ont démarré des collaborations dans leurs propres projets. C'est impressionnant. »

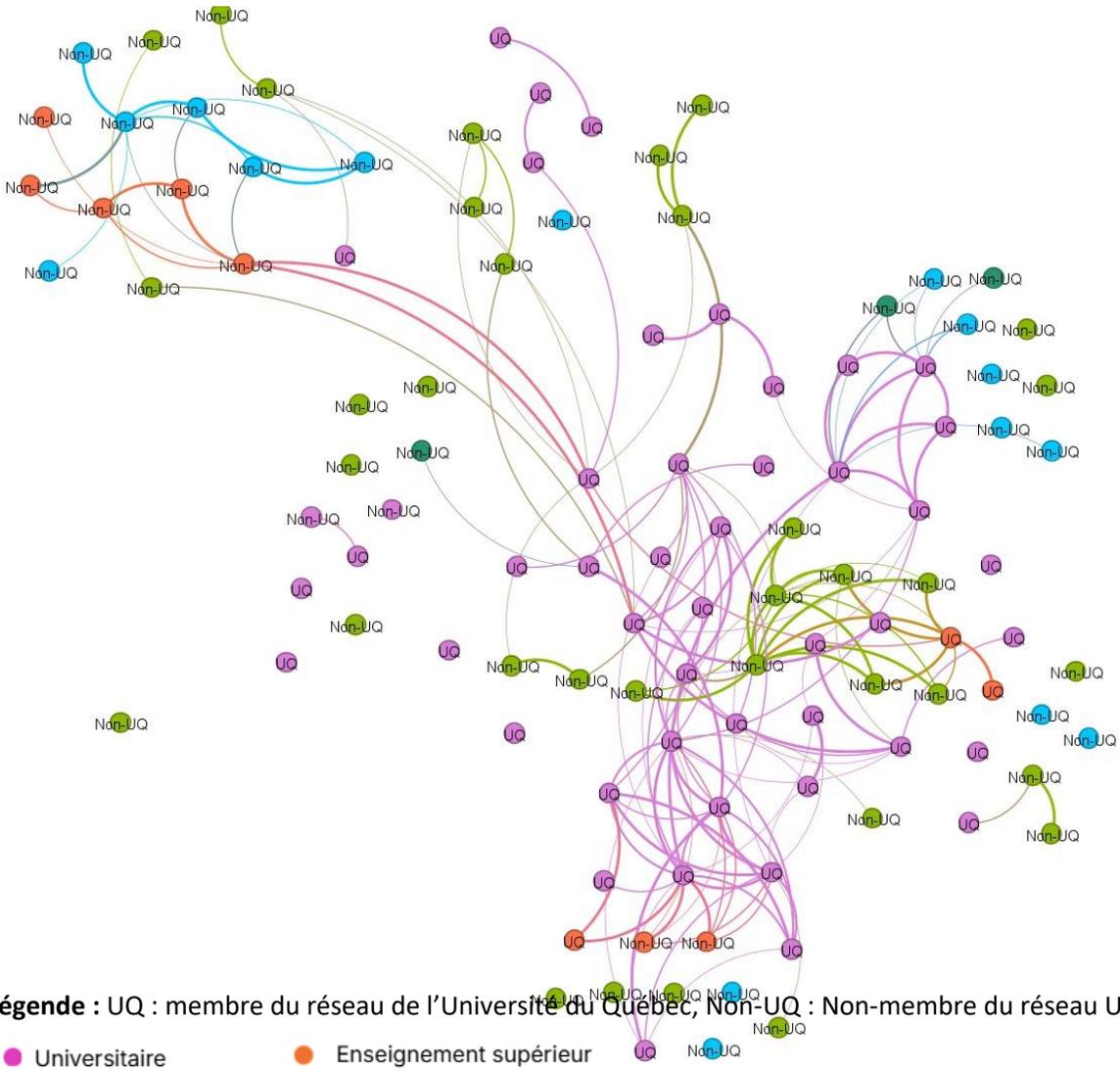
Les personnes notent en parallèle l'élargissement de leurs réseaux professionnels, au sein du réseau UQ comme à l'externe. Ces réseaux sont le fruit des mobilisations régionales, de la mobilisation nationale, et de la multiplicité des occasions de rencontres organisées dans le cadre du projet. Ces nouveaux réseaux sont perçus comme une clé pour le développement de carrières du corps professoral en permettant l'identification d'intérêts de recherche similaires, d'occasions de collaborations et de ressources financières.

L'analyse des réseaux d'acteurs confirme que le projet TrRéussies a généré de nouvelles relations entre les partenaires du projet dans le cadre de leur participation aux instances de collaboration. Au cours du projet TrRéussies, on a ainsi pu dénombrer jusqu'à 1038 relations entre les partenaires du projet. Ces relations illustrent la participation conjointe de deux personnes à une même instance de collaboration. Sur les 1038 relations dénombrées, l'analyse des réseaux d'acteurs a permis de préciser la nature de 750 d'entre elles, soit 72%. Plus précisément, elle indique que seules 155 de ces relations existaient avant le projet, signifiant qu'au moins 595 nouvelles relations ont été le fruit de rencontres dans le cadre du projet TrRéussies.

La figure 5 montre l'état du réseau avant le projet TrRéussies, tandis que la figure 6 illustre la création des relations au cours du projet. De surcroît, cette analyse établit que 50 de ces nouvelles relations ont initié des collaborations en marge du projet TrRéussies. La figure 7 représente sur une même figure les relations existant avant le projet TrRéussies, celles qui se sont déployées pendant le projet, et les relations qui ont donné lieu à des collaborations en marge du projet.



Figure 5 : Réseau d'acteurs avant le projet TrRéussies selon leur appartenance aux ordres d'enseignement et au réseau UQ

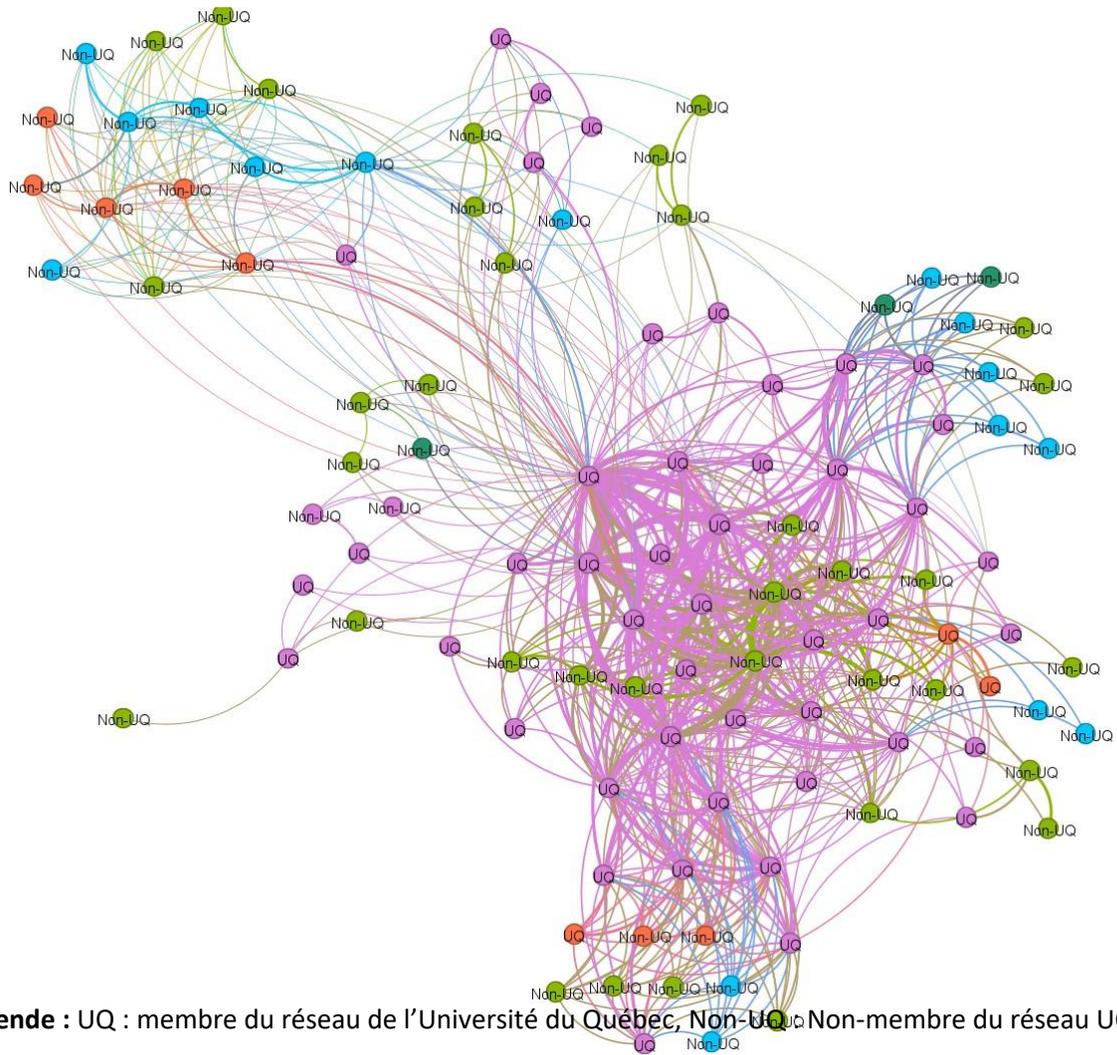


Légende : UQ : membre du réseau de l'Université du Québec, Non-UQ : Non-membre du réseau UQ.

- Universitaire
- Enseignement supérieur
- Collégial
- Autre
- Secondaire et professionnel



Figure 6 : Réseau d'acteurs au cours du projet TrRéussies selon leur appartenance aux ordres d'enseignement et au réseau UQ

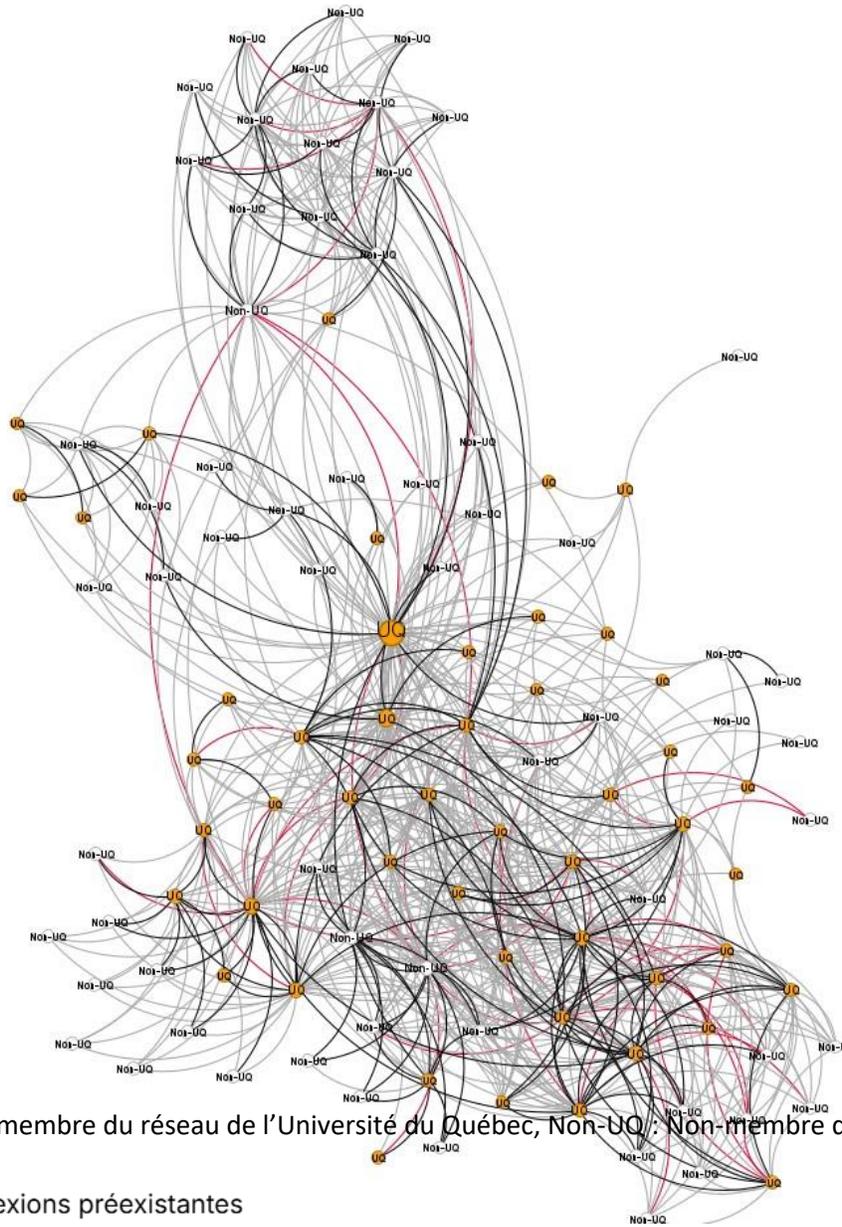


Légende : UQ : membre du réseau de l'Université du Québec, Non-UQ : Non-membre du réseau UQ.

- Universitaire
- Enseignement supérieur
- Collégial
- Autre
- Secondaire et professionnel



Figure 7 : Réseau d'acteurs selon la temporalité de la création de relations



Légende : UQ : membre du réseau de l'Université du Québec, Non-UQ : Non-membre du réseau UQ.

- Connexions préexistantes
- Connexions créées par le projet
- Connexions poursuivies hors projet

6.3. Un réseau à la fois producteur et utilisateur de connaissances

En résumé : Le projet TrRéussies a contribué à améliorer les connaissances sur les transitions et à modifier les pratiques et les réflexes liés aux transitions, au sein de la communauté scientifique comme chez les



partenaires professionnels ayant participé au projet. Au sein de la communauté scientifique, le fait d'avoir pris part à un projet collaboratif visant la coconstruction d'un MSTR a également fait évoluer les réflexions sur les défis et avantages de ce type de recherche et de modalités de gouvernance. Le projet a également contribué à faire rayonner la communauté scientifique et à générer un nouveau sentiment d'appartenance au réseau UQ.

Au-delà des retombées en matière de développement de réseaux et de collaborations, les entrevues mettent en évidence des retombées en matière d'utilisation des connaissances. Trois types d'utilisation des connaissances (Institut national de santé publique du Québec, 2009) sont identifiables dans les propos des participant.es :

- ↘ **L'utilisation instrumentale** des connaissances scientifiques issues du projet TrRéussies, à savoir l'application directe des résultats de la recherche pour influencer des décisions ou des actions pratiques. Les connaissances sont donc utilisées pour résoudre un problème spécifique ou améliorer une pratique concrète.
- ↘ **L'utilisation conceptuelle** de ces connaissances scientifiques, à savoir la modification de la compréhension ou des perspectives des utilisateurs et utilisatrices des connaissances qui ne conduit pas nécessairement à une action immédiate, mais informe et éclaire les réflexions et les pratiques.
- ↘ **L'utilisation processuelle**, qui fait référence à l'impact de la participation au processus de recherche et à la conduite du projet TrRéussies lui-même sur les personnes y participant. Ainsi, dans le projet des TrRéussies, le fait de participer au processus de recherche a amené les chercheurs et chercheuses à changer leurs perspectives ou leurs pratiques. Cela concerne donc davantage les apprentissages ou prises de conscience qui découlent de la participation au processus en lui-même.

En matière d'utilisation instrumentale, les personnes ont mentionné avoir observé la bonification de services offerts à la communauté étudiante ainsi que des changements de pratiques au sein du corps professoral. L'une d'entre elles a également évoqué son propre changement de pratique :

« Les enseignants ont partagé combien les résultats de la recherche ont modifié leur pratique en réalisant l'importance des transitions. (...) Des profs ont même modifié leur tâche pour donner un cours d'introduction, souvent mal-aimé, parce qu'ils ont réalisé combien importantes étaient les transitions. »

En matière d'utilisation conceptuelle, toutes les catégories de parties prenantes présentes lors des entrevues de groupe ont partagé des exemples. Certain.es participant.es ont ainsi mentionné avoir tiré profit de leur participation au projet TrRéussies en améliorant leurs connaissances sur les transitions, résumée dans ces mots par l'un d'entre eux : « un approfondissement de ma vision de la transition et de ce que ça prend pour que ce soit véritablement soutenu dans les milieux ». Outre l'approfondissement des connaissances empiriques, l'acquisition de connaissances théoriques sur les transitions est également mentionnée :



« Avant, la transition, c'était un bloc, maintenant ce sont des composantes et je suis plus en mesure de savoir où je me situe et de savoir comment amorcer une nouvelle recherche. »

Pour d'autres, le projet a permis d'en apprendre davantage sur les contextes régionaux et les préoccupations partagées ou distinctes en matière de transitions, et de poursuivre de nouvelles réflexions sur le concept même de réussite. Enfin, une personne rapporte avoir observé une meilleure compréhension des réalités des personnes étudiantes dans son université.

L'utilisation processuelle a été rapportée également par toutes les catégories de parties prenantes sous différentes formes. Elle concerne tant la recherche-action et la recherche participative, qui sont les formes de recherches majoritairement entreprises dans le cadre du projet TrRéussies, que la gouvernance collaborative de projets de recherche, qui constitue la forme de gouvernance privilégiée dans le cadre du projet. Ainsi, les personnes ont noté l'appropriation de nouvelles pratiques de collaboration, impliquant davantage les services ou des partenariats interordres. Le fait même d'avoir été impliqué dans la gouvernance du projet TrRéussies et d'avoir été confronté à des défis a pu également générer, chez certain.es, des apprentissages, voire des changements de pratique en permettant une meilleure compréhension des enjeux de la recherche participative et de la collaboration. C'est ce que rapporte ainsi une personne :

« Avec les nœuds dans le projet, on ne savait pas où ça allait : ça a changé ma pratique pour la clarté en amont des intentions, d'expliquer pourquoi on change, même si le produit final n'est pas clair. (...) Ça m'a aidé à voir l'importance, à l'assumer dans mon rôle, à l'anticiper. J'ai mieux compris dans ce processus les rôles et les mandats et pourquoi, dans un projet de recherche-action, c'est aussi important. »

L'interdisciplinarité présente dans le projet a aidé également plusieurs personnes à prendre conscience de la plus-value de ce type de recherche en permettant de réaliser de nouveaux arrimages, d'ouvrir de nouvelles avenues de recherche, voire de proposer une meilleure conceptualisation des transitions :

« Chacun a sa propre orientation, ses assises théoriques. Ce qui est inattendu : réaliser comment les différentes perspectives aident à comprendre les transitions. Cela m'a aidé aussi à mieux comprendre le processus de transition en étant exposé à d'autres perspectives. »

Enfin, au fur et à mesure du projet, une personne note la pollinisation du réseau UQ concernant les transitions, devenues une priorité : « Le sujet de la transition est devenu un sujet commun à toutes les UQ. Un fil conducteur, une ligne directrice », notamment par l'ampleur des ressources mobilisées et la portée des connaissances générées.

Pour le milieu de la recherche, le projet TrRéussies a également eu des retombées en matière de rayonnement. Ainsi, le projet a donné de la visibilité, en particulier aux personnes en début de carrières, et aux réalisations locales qui ont pu être mises en lumière à l'échelle nationale ainsi que dans d'autres régions. Ce rayonnement a sans doute contribué à susciter l'intérêt des milieux de pratique, comme en



témoigne une personne : « Le projet suscite l'intérêt de milieux qui à la base n'ont pas été sollicités pour notre projet local. »

De surcroît, parmi les retombées personnelles évoquées par les participants, on note l'apparition d'un sentiment d'appartenance au réseau UQ, alors que le corps professoral est généralement moins impliqué dans les activités du réseau, à l'inverse des personnels administratifs : « C'est stimulant de participer à un projet réseau et de sentir qu'on appartient à plus grand que notre institution. » Certaines personnes mentionnent également avoir le sentiment d'avoir contribué, d'avoir été utiles, et rapportent leur motivation à poursuivre de nouveaux projets en lien avec les transitions : « J'ai le sentiment de participer à un projet dont les retombées pour les milieux éducatifs et les apprenants sont significatives. »

Enfin, la portée du projet et l'ampleur de ses retombées comptent parmi les retombées inattendues relevées dans les entrevues de groupe. Ainsi les personnes évoquent le potentiel de transférabilité des recherches menées, la quantité et la qualité des connaissances scientifiques générées, la reconnaissance et la crédibilité des travaux réalisés : « On est arrivé à produire tellement de travail en peu de temps et somme toute avec des moyens modestes. Habituellement, ce genre de projet peut prendre sept ans. Arriver à coconstruire et à s'entendre en si peu de temps, c'est exceptionnel. »

En conclusion, les retombées évoquées ci-dessus indiquent que le projet TrRéussies pourrait avoir permis de briser plusieurs des silos qui freinent les transitions réussies : entre le milieu de la recherche et celui de la pratique, entre les traditions de recherche, entre les ordres d'enseignement et entre les régions.

RECOMMANDATIONS

7. ET MAINTENANT ? RECOMMANDATIONS DU COMITE D'ÉVALUATION

Les recommandations proposées sont issues d'une réflexion collective du comité d'évaluation à partir des résultats de l'évaluation. Elles sont présentées selon les trois fonctions de gestion suivantes : la fonction stratégique, la fonction tactique et la fonction opérationnelle.

En premier lieu, pour la **fonction stratégique**, trois principales recommandations ressortent :

1. Capitaliser sur la notoriété et le positionnement stratégique du siège social de l'UQ dans l'écosystème de l'enseignement supérieur au Québec pour mener des initiatives réseau et nationales.
 - a. Reconnaître la posture d'impartialité et de collaboration de l'UQ et son leadership rassembleur; capitaliser sur la posture distinctive de l'UQ.
2. Cultiver le sentiment d'appartenance au réseau des différentes catégories d'acteurs par des projets « réseau ».
 - a. S'assurer de faire un lien explicite avec la mission d'accessibilité de l'UQ dans les projets.
3. Évaluer les actions mises en place dans le réseau pour mettre en lumière les retombées indirectes et invisibles : les actions stratégiques, les actions « réseaux » et les projets collaboratifs.
 - a. Mettre de l'avant les retombées inattendues des projets de collaboration, les éléments qui ont émergé au-delà de l'objectif commun identifié.

En deuxième lieu, pour la **fonction tactique**, cinq recommandations sont formulées :

1. Anticiper et reconnaître le temps long nécessaire au développement des collaborations.
 - a. Les personnes qui contribuent au processus de collaboration (comme les initiatives réseau de l'UQ) doivent considérer le temps non négligeable nécessaire à l'instauration d'un climat de confiance pour collaborer et la nécessité de le pérenniser.
2. Capitaliser sur les dynamiques de collaboration existantes.
 - a. Une fois que les liens de collaboration sont développés, il est important de réfléchir aux manières de les maintenir, par exemple en envisageant à l'avance les suites d'un projet plutôt qu'à sa fin. Il faut ainsi garder en tête que les liens peuvent se dissoudre rapidement.
3. Considérer que les projets doivent non seulement être négociés entre les représentants des établissements, mais également avec les collaborateurs désignés afin de faciliter leur mobilisation.
 - a. Les souhaits de collaboration des établissements et ceux des personnes impliquées ne sont pas toujours les mêmes. En effet, générer l'adhésion des personnes peut représenter un défi et prendre du temps. Il est donc important de renégocier les balises des projets et l'adhésion avec les individus et non seulement avec les représentants des organisations pour s'assurer que tous sont d'accord avec l'échéancier, les livrables, etc.

RECOMMANDATIONS

4. Expliciter et normaliser les sentiments d'inconfort ou de confusion dans les processus de collaboration en facilitant leur expression dans le contexte d'ambiguïté d'une initiative en construction.
 - a. Il est par exemple possible que cela prenne du temps à identifier un objectif commun.
5. Valoriser l'engagement pour le soutien à la collaboration, en identifiant et en remerciant publiquement et dans les comités les personnes qui y ont contribué.

En troisième lieu, pour la **fonction opérationnelle**, cinq recommandations sont formulées :

1. Reconnaître la nécessité de disposer d'expertises de contenu pour « collaborer » et non seulement pour « faciliter ».
 - a. Au-delà de la facilitation, la collaboration permet de développer une expertise de contenu pour prendre part aux discussions. La facilitation comme la collaboration peuvent être nécessaires dans une même situation.
2. Mettre de l'avant l'importance de développer ses savoir-faire sur la collaboration.
3. Reconnaître l'importance de partager et d'échanger sur les apprentissages, les réflexions et les défis en matière de soutien à la collaboration (savoir-être).
 - a. Par exemple, par mise en place d'une communauté de pratique interne au siège social de l'UQ sur le soutien à la collaboration. Cela permet de tenir compte du fait que certains éléments comme le savoir-être ne s'apprennent pas dans les livres.
4. Considérer dans les actions les caractéristiques clés des rôles ainsi que les outils mobilisés pour lesquels la valeur ajoutée est démontrée.
 - a. Réfléchir au démarrage des initiatives et à l'importance de clarifier les rôles.
 - b. Voir comment et par qui les trois rôles (facilitation, collaboration, gestion) peuvent être portés autrement que par une équipe de direction de projet; nécessité que les personnes responsables fassent preuve de leadership, créent une synergie entre elles et que les parties prenantes s'impliquent au niveau de la gestion.
5. Reconnaître l'importance de réfléchir aux différents rôles relatifs à la collaboration dans les actions du siège social de l'UQ et relativement au seuil de redevabilité.
 - a. S'attarder comme personne et comme équipe au pouvoir d'action, aux balises et aux frontières des rôles et des contributions de chacun.e. À ce sujet, que le projet de collaboration fonctionne ou non, il importe de bien encadrer la responsabilité pour prévenir l'essoufflement des parties prenantes et le sentiment de culpabilité si cela ne marche pas comme prévu.
 - b. Dédier une personne-ressource à l'interne au soutien de la collaboration peut permettre de maintenir l'expertise de collaboration, par exemple par une direction de projet ou une expertise offerte par l'UQ aux constituantes.

Enfin, il est à noter qu'en lien avec l'expertise développée à la VPER de l'UQ, la stratégie de diffusion est présentée à l'[annexe 7](#).

STRATÉGIE D'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

8. STRATEGIE D'EVALUATION ET METHODOLOGIE

Cette évaluation a pris la forme d'une évaluation participative de type pratique (Weaver et Cousins, 2005). Elle a en effet été conduite de façon conjointe par l'équipe de direction et la conseillère en évaluation, et a impliqué un partenaire du projet dans le comité d'évaluation. L'équipe de direction a contribué à la définition de la méthodologie de l'évaluation, à l'élaboration de la théorie d'intervention, ainsi qu'à la collecte et l'analyse des données dans la perspective d'une amélioration continue des processus de collaboration. L'équipe de direction a également participé à l'élaboration des recommandations. La conseillère en évaluation a de son côté a mené la collecte et l'analyse des données dans la perspective d'apprentissage pour la VPER et elle a encadré les rencontres du comité d'évaluation. En outre, cette évaluation s'inscrit dans les approches de l'évaluation axée sur l'utilisation des connaissances (*utilization-focused evaluation*) (Patton, 2011) et fondée sur les théories (*theory-driven evaluation*) (Chen, 2014).

Cette évaluation mobilise des méthodes mixtes qui, selon les objectifs de l'évaluation, permettent soit de trianguler les informations (objectifs 1 et 3), soit d'obtenir une compréhension fine et nuancée (objectifs 1 et 3), soit de répondre de façon appropriée aux objectifs de l'évaluation (objectif 2) ou aux buts de l'évaluation (objectifs 1 et 2).

8.1. Objectif 1 : Apprécier la qualité et l'efficacité du soutien à la collaboration de l'équipe de direction

Pour répondre à l'objectif 1, le comité d'évaluation a mené deux types d'évaluation : une évaluation continue de la qualité des activités et des rencontres des comités, ainsi qu'une appréciation des retombées.

Évaluation continue de la qualité des activités et des rencontres des comités

L'évaluation continue de la qualité des activités et des rencontres des comités visait à permettre des ajustements en temps réel dans une perspective d'amélioration. Les indicateurs sélectionnés par l'équipe de direction pour qualifier la qualité de leur soutien aux processus de collaboration du projet étaient les suivants :

- Les personnes participantes sont présentes aux rencontres des différentes instances du projet.
- Les personnes participantes s'y impliquent activement :
 - ✓ Elles s'assurent de comprendre et de suivre les développements du projet.
 - ✓ Elles s'assurent que l'information circule de manière fluide à l'intérieur des regroupements en posant des questions et en demandant des clarifications au besoin.
 - ✓ Elles démontrent qu'elles souhaitent s'y investir concrètement en se portant volontaires pour participer à des sous-comités et en participant activement aux rencontres.
 - ✓ Elles partagent des idées, des contenus, des résultats aux comités.

STRATÉGIE D'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

- ✓ Elles initient des actions en lien avec le projet : propositions, idées partagées et discutées.
- ✓ Elles travaillent entre les rencontres au projet commun en réalisant des tâches entre les rencontres des instances, entre les comités de travail, etc.
- ✓ Elles proposent des initiatives de collaboration au sein du groupe.
- La construction du MSTR se fait de manière efficace : les différentes étapes à franchir sont claires, concertées et elles sont inscrites au plan de travail global et à celui des différents comités.
- Les personnes participantes s'entraident et elles ont du plaisir à réaliser le projet.

L'évaluation a été menée par les membres de l'équipe de direction et s'est appuyée sur des données de nature à la fois quantitative (sondages d'appréciation, participation, statistiques de consultation de documents) et qualitative (bilans et comptes-rendus). Une partie de ces données ont également été mobilisées dans le cadre de l'objectif 2 (voir [Section 8.2. Objectif 2 : Mettre en lumière les défis et les facteurs qui ont facilité les processus de collaboration soutenus par l'équipe de direction](#)).

Des sondages d'appréciation ont été envoyés via Microsoft Forms après chaque journée d'étude et de travail et après les rencontres avec les membres du comité scientifique, du conseil scientifique et du comité de gestion. Les données qualitatives sont, quant à elles, issues des bilans et comptes-rendus des mêmes événements et activités.

Le comité scientifique a par ailleurs fait l'objet d'observations approfondies à partir des comptes-rendus. Une rencontre sur deux a été analysée à partir de janvier 2024 par deux membres de l'équipe de direction grâce à une grille d'analyse (voir [Annexe 5](#)) remplie peu après la tenue des rencontres pour éviter un biais de mémoire.

Les données ont été traitées de façon continue par l'équipe de direction et ont fait l'objet d'une appréciation collective lors d'une rencontre du comité d'évaluation.

Appréciation de la qualité et de l'efficacité

L'appréciation de la qualité et de l'efficacité a été menée par la conseillère en évaluation. Dans le projet TrRéussies, la qualité du soutien renvoie aux caractéristiques intrinsèques de l'équipe de direction (p. ex. son écoute ou sa diplomatie), tandis que l'efficacité réfère à l'impact de ces caractéristiques sur le travail collaboratif (p. ex. l'amélioration de la productivité d'un comité).

Dans un premier temps, l'équipe de direction a participé à un atelier visant à identifier les indices de la qualité et de l'efficacité de leur soutien aux processus de collaboration. Ces indices ont ensuite été combinés aux dimensions mises en évidence par Alexander et collègues (2001) sur le leadership partenarial (voir [Annexe 6](#)) pour servir de cadre conceptuel lors de l'analyse des données. Le premier critère, la pensée systémique, fait référence à la compréhension du fonctionnement des parties prenantes, à la perspective systémique des transitions et à la capacité à orienter les actions vers la coconstruction du MSTR et le développement de la collaboration. Le deuxième critère, le leadership basé sur la vision, inclut la mobilisation qui s'opère autour du développement du MSTR ainsi que la mobilisation

STRATÉGIE D'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

qui entoure la collaboration et l'aboutissement des projets régionaux. Le troisième critère, celui du leadership collatéral, concerne la mobilisation qui se déploie autour de la coconstruction du MSTR et la mobilisation autour de la collaboration et de l'aboutissement des projets. Le quatrième critère, le partage du pouvoir, inclut le pouvoir stratégique de fixer des priorités, d'allouer des ressources et d'évaluer les performances dans le cadre du projet. Enfin, le dernier critère est celui du leadership processuel et adaptatif, lequel réfère au leadership axé sur les processus, et au fait de favoriser la communication, l'écoute et le dialogue. Les définitions des concepts d'Alexander et al. (2001) sont détaillées à l'[annexe 6](#).

Ainsi, l'hypothèse de départ était qu'en adoptant un leadership partenarial, collaboratif et adaptatif, l'équipe de direction se donnait les moyens de jouer les trois rôles qui lui incombait (gestion, facilitation et collaboration). L'appréciation de la qualité et de l'efficacité visait à apprécier si :

1. L'équipe de direction a adopté cette posture de leadership dans une mesure suffisante pour contribuer à créer les conditions favorables à la collaboration, soit la capacité des équipes et des personnes à se mettre en action, la motivation et l'engagement authentique (Emerson et al., 2012).
2. L'équipe de direction a mis en œuvre les actions pertinentes pour guider et faciliter le travail collaboratif des équipes et le processus de coconstruction.
3. Les conditions favorables à la collaboration étaient présentes au sein du projet TrRéussies.

Des données de nature qualitative ont ensuite été collectées dans le cadre d'entrevues de groupe et d'entrevues individuelles semi-dirigées avec les membres du comité de gestion, du comité scientifique et de l'équipe de direction. Deux entrevues de groupes ont été menées à mi-parcours du projet, l'une avec trois membres du comité de gestion (voir [Annexe 8](#)) et l'autre avec trois membres comité scientifique (voir [Annexe 9](#)). Treize entrevues individuelles ont été menées à la fin du projet : six avec des membres du comité scientifique (voir [Annexe 10](#)), trois avec des membres du comité de gestion (voir [Annexe 11](#)) et quatre avec les membres de l'équipe de direction (voir [Annexe 12](#)). Ces entrevues ont fait l'objet de formulaires de consentement explicitant les règles en matière d'éthique et de confidentialité (voir [Annexe 13](#) et [Section 8.4. Principes éthique et de confidentialité](#)).

Les grilles d'analyse des comptes-rendus des rencontres du comité scientifique (voir [3.2.1. Évaluation continue de la qualité des activités et des rencontres des comités](#)) ont également été analysées. Enfin, la conseillère en évaluation a réalisé deux observations participatives : l'une lors de la première journée de travail du projet, et l'autre lors de la dernière journée de travail.

Synthèse de la stratégie d'évaluation pour l'objectif 1

Le tableau 8 présente une synthèse de la stratégie d'évaluation pour l'objectif 1 en fonction des buts, du type d'évaluation réalisé, de la stratégie de collectes des données ainsi que des personnes responsables.

Tableau 9 : Synthèse de la stratégie d'évaluation pour l'objectif 1

Objectif 1	Apprécier la qualité et l'efficacité du soutien de l'équipe de direction du projet TrRéussies pour soutenir et favoriser la collaboration.		
Buts	<p>But 1 : Établir le pouvoir d'action de l'équipe de direction du projet.</p> <p>But 2 : Ajuster les actions entreprises par l'équipe de direction en s'appuyant sur la rétroaction des participants.</p>	<p>But 1 : Établir le pouvoir d'action de l'équipe de direction du projet.</p> <p>But 3 : Développer l'expertise de la VPER de l'UQ en matière de pratiques à mettre en œuvre pour valoriser la collaboration dans des projets mobilisant plusieurs partenaires d'horizons divers.</p>	
Type d'évaluation	Évaluation continue de la qualité des activités, des rencontres des comités et des outils	Appréciation de la qualité et de l'efficacité	
Stratégie de collecte de données	<ol style="list-style-type: none"> Sondages d'appréciation <ul style="list-style-type: none"> Qu'est-ce que vous avez le plus aimé/avec quoi repartez-vous? Qu'avez-vous le plus et le moins aimé/ce qui était pertinent? Quelles seraient vos suggestions pour améliorer la séance de travail? Analyse des bilans et comptes-rendus des événements suivants : <ul style="list-style-type: none"> Journées d'études et de travail - rencontres avec les membres de la communauté du projet (comité et conseil scientifique, comité de gestion) (1 fois/an) Rencontres du comité scientifique (7-8 rencontres/an) Rencontres du comité de gestion (5 rencontres/an) Grille d'analyse des rencontres du comité scientifique et du comité de gestion 	<ol style="list-style-type: none"> Données quantitatives des activités du projet (participation aux rencontres et activités, statistiques de consultation de l'infolettre, etc.) 	<ol style="list-style-type: none"> Atelier sur le pouvoir d'action de l'équipe de direction et les indices de qualité et d'efficacité Entrevues de groupe semi-dirigées avec le comité de gestion et le comité scientifique à mi-parcours Entrevues individuelles semi-dirigées avec des membres du comité de gestion et du comité scientifique en fin de projet Entrevues individuelles semi-dirigées en fin de projet avec les membres de l'équipe de direction Observations de deux journées de travail
Personnes responsables	<p>Équipe de direction pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir, administrer et analyser les sondages - Analyser les bilans et comptes-rendus - Collecter et analyser les données quantitatives 		<p>Conseillère en évaluation pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir les guides

STRATÉGIE D'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

8.2. Objectif 2 : Mettre en lumière les défis et les facteurs qui ont facilité les processus de collaboration soutenus par l'équipe de direction

Pour répondre à l'objectif 2, le comité d'évaluation a mené une évaluation de la mise en œuvre.

Évaluation de la mise en œuvre

L'évaluation de la mise en œuvre a mobilisé les mêmes données qualitatives que pour l'objectif 1 (voir [Section 8.1. Objectif 1 : Apprécier la qualité et l'efficacité du soutien de l'équipe de direction du projet pour soutenir et favoriser la collaboration](#)). De surcroît, cinq entrevues de groupe ont été réalisées dans le cadre de la rencontre annuelle 2024 (voir [Annexe 14](#)). Les personnes participantes étaient des chercheurs et chercheuses du conseil scientifique, dont plusieurs sont également membres du comité scientifique, des ressources professionnelles des regroupements régionaux, et l'équipe de direction du projet TrRéussies. Ces entrevues devaient permettre d'identifier plus particulièrement les avantages d'avoir réalisé le projet en réseau.

Ces entrevues de groupes n'ont pas été enregistrées; toutefois, les personnes responsables de l'animation des entrevues ont noté les propos des personnes participantes dans une grille. Un formulaire individuel a également été distribué aux personnes participantes qui devaient prendre quelques minutes en début d'entrevue pour réfléchir aux questions avant de participer à la discussion (voir [Annexe 15](#)). Ces formulaires, complétés de façon anonyme et confidentielle, ont été collectés et ont été inclus dans l'analyse.

Enfin, une analyse historique de l'initiation du projet a été réalisée : le projet s'inscrit en effet dans une série d'initiatives interordres portées par l'UQ depuis 2014. Une entrevue a été réalisée avec une personne membre de la VPER et une analyse documentaire des documents de projets est venue compléter la démarche.

Les dimensions du contexte proposées par Emerson et collègues (2012) ont été mobilisées pour l'analyse des données afin de faciliter la classification des défis et des facteurs ayant facilité les processus de collaboration. Selon les auteurs, ces dimensions peuvent influencer la mise en œuvre et le travail des espaces de gouvernance collaborative, comme le comité scientifique et le comité de gestion.

Adaptées au contexte du projet, elles incluent :

- Le cadre administratif et réglementaire du projet, notamment l'ancrage dans le réseau UQ.
- Les échecs antérieurs à intervenir, par les voies et autorités habituelles, pour limiter les défis vécus par les personnes étudiantes au moment de leurs transitions entre deux ordres d'enseignement.
- Les ressources nécessaires pour faciliter des transitions interordres réussies.

STRATÉGIE D'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

- Les dynamiques politiques et de pouvoirs au sein et entre les niveaux d'enseignement.
- Le degré de connexions au sein et entre les organisations partenaires du projet.
- Le degré de confiance entre les partenaires et l'impact sur leurs relations de travail.

Synthèse de la stratégie d'évaluation pour l'objectif 2

Le tableau 10 explicite la stratégie de collecte de données, incluant les buts, la stratégie de collecte des données ainsi que les personnes responsables pour cet objectif.

Tableau 10 : Synthèse de la stratégie d'évaluation pour l'objectif 2

Objectif 2	Mettre en lumière les défis et les facteurs qui ont facilité les processus de collaboration soutenus par l'équipe de direction	
Buts	But 2 : Ajuster les actions entreprises par l'équipe de direction en faveur de la collaboration.	But 3 : Développer l'expertise de la VPER de l'UQ en matière de pratiques à mettre en œuvre pour valoriser la collaboration dans des projets mobilisant plusieurs partenaires d'horizons divers.
Type d'évaluation	Évaluation de la mise en œuvre	
Stratégie de collecte de données	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comptes-rendus des rencontres du comité de gestion et du comité scientifique 2. Compte-rendu des débriefings des rencontres clés/structurantes 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Entrevues de groupe semi-dirigées avec le comité de gestion et le comité scientifique à mi-parcours (janvier 2024) 4. Entrevues individuelles avec des membres du comité de gestion, du comité scientifique en fin de projet, l'équipe de direction et la VPER 5. Entrevues de groupe lors de la journée annuelle de 2024 6. Analyse documentaire
Personnes responsables	Équipe de direction pour : <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir, administrer et analyser les sondages - Analyser les bilans et comptes-rendus - Collecter et analyser les données quantitatives Conseillère en évaluation pour : <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir la grille d'analyse des comptes-rendus 	Conseillère en évaluation pour : <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir les guides d'entrevue - Réaliser les entrevues et les analyser - Concevoir et animer l'atelier participatif sur les leçons apprises Professionnelle de l'équipe de direction pour l'analyse de l'historique du projet : <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir le guide d'entrevue, réaliser l'entrevue individuelle et l'analyser - Analyser la documentation

STRATÉGIE D'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

8.3. Objectif 3 : Identifier les retombées directes et indirectes du projet TrRéussies

Pour répondre à l'objectif 3, le comité d'évaluation a mené une appréciation des retombées. Celle-ci a nécessité deux types de collecte de données, l'une quantitative et l'autre qualitative, dans une perspective de triangulation et de compréhension fine et nuancée des retombées du projet, et ce de façon concomitante.

Analyse des réseaux d'acteurs

Une analyse des réseaux d'acteurs impliqués au sein du projet TrRéussies a d'abord été effectuée, afin de déterminer si et dans quelle mesure le projet avait généré de la collaboration entre les membres, et particulièrement entre les ordres d'enseignement. Deux hypothèses ont sous-tendu l'analyse des réseaux d'acteurs. Selon la première hypothèse, les personnes membres d'une même instance collaborent entre elles. Selon la seconde hypothèse, les personnes qui se côtoient dans plusieurs instances développent plus de liens.

L'équipe de direction a donc brossé le portrait de l'ensemble des personnes impliquées dans les instances du projet (voir [Annexe 16](#)). Pour chacune des 23 instances du projet, les noms, fonctions, organisations d'appartenance et ordres d'appartenance (université, cégep, secondaire et professionnel, enseignement supérieur, et autres) des membres ont d'abord été recensés. Ensuite, pour chacune de ces instances, la force des liens entre les membres a été estimée par un score déterminé à partir de trois dimensions (tableau 11). Si deux mêmes personnes faisaient partie de plusieurs instances, les scores de force des liens pour chacune des instances étaient additionnés.

Tableau 11 : Dimensions et critères d'estimation de la force des liens entre les membres des instances du projet

Dimensions	Critères	Score
Récurrence et fréquence des rencontres	Pas de rencontre	0
	Rencontres récurrentes et fréquentes	3
	Rencontres récurrentes, mais peu fréquentes	2
	Rencontres ponctuelles pour des sujets spécifiques	1
Organisation d'activités communes	Pas d'activité commune	0
	Activités communes régulières	2
	Activités communes ponctuelles	1
Espace de collaboration	Pas d'espace de collaboration	0
	Existence d'un espace de collaboration	1
Score maximal		6
Score minimal		0

Une enquête par questionnaire a ensuite été déployée via la plateforme Voxco (voir [Annexe 17](#)). Ce questionnaire, envoyé à toutes les instances du projet, visait à déterminer l'état du réseau d'acteurs avant le projet TrRéussies, et à mettre en évidence, parmi les liens créés par le projet, ceux qui avaient donné lieu à des collaborations à l'extérieur du projet. Une personne n'ayant pu répondre au questionnaire en

STRATÉGIE D'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

ligne, celui-ci lui a été administré lors d'une entrevue par la conseillère en évaluation. Le taux de réponse est de 21 % (25/120).

Ces données du portrait et du questionnaire ont fait l'objet d'une analyse descriptive par Microsoft Excel, puis ont été transformées en cartes de réseaux grâce au logiciel Gephi. Sur ces cartes, chaque personne impliquée dans le projet TrRéussies est représentée par un point. La force des liens (score de force des liens) entre chaque personne est représentée par un trait entre deux points : plus le trait est épais, plus la relation entre les personnes est forte (voir [Section 6.1 Un réseau interordres et interétablissement mobilisé](#)).

Retours d'expériences

Cinq entrevues de groupe avec les personnes participantes à la rencontre annuelle 2024 ont été réalisées, totalisant 11 personnes. Ces entrevues visaient à mettre en évidence les retombées générales perçues par les partenaires, et les retombées qu'elles pouvaient percevoir pour leur propre pratique. Ces données ont fait l'objet d'une analyse inductive avec Microsoft Excel.

Synthèse de la stratégie d'évaluation pour l'objectif 3

Le tableau 12 présente la stratégie de collecte de données et les personnes responsables pour cet objectif.

Tableau 12 : Synthèse de la stratégie d'évaluation pour l'objectif 3

Objectif 3	Identifier les retombées directes et indirectes du projet TrRéussies, au-delà de la coconstruction du MSTR
Buts	But 3 : Développer l'expertise de la VPER de l'UQ en matière de pratiques à mettre en œuvre pour valoriser la collaboration dans des projets mobilisant plusieurs partenaires d'horizons divers.
Type d'évaluation	Appréciation des retombées
Stratégie de collecte de données	<ol style="list-style-type: none">1. Analyse des réseaux d'acteurs2. Entrevues de groupe lors de la journée annuelle 2024
Personnes responsables	<ul style="list-style-type: none">- Émilie Robert et Carole Lanoville pour concevoir et animer les activités pendant la rencontre annuelle de 2024.- Émilie Robert, Joël Germain et Sandie Labonté pour l'analyse des réseaux d'acteurs.- Émilie Robert, Janic Allard, Valérie Bourdeau, Michelle Forest, Dominique Papin et Stéphanie Vagneux pour mener les entrevues de groupe avec les personnes participant à la rencontre annuelle 2024.- Émilie Robert pour l'analyse des données qualitatives.

STRATÉGIE D'ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

8.4. Principes éthiques et de confidentialité

Consentement

Pour toutes les activités de collecte de données auprès de personnes (entrevues individuelles et de groupe, questionnaires), un formulaire de consentement a été rempli et signé par les personnes participantes et par un membre du comité d'évaluation (voir [Annexe 13](#)). Le modèle de formulaire de l'[annexe 1](#) a été ajusté en fonction du contexte des différentes étapes de collecte des données. Chacun des formulaires de consentement comprenait les informations suivantes : une mise en contexte en lien avec le projet d'évaluation, les objectifs de l'évaluation, le temps à y consacrer, la gestion des données, la possibilité de se retirer de l'évaluation en tout temps, les risques ou inconvénients associés, les bénéfices de la participation, l'absence de compensation financière, les modalités de diffusion des résultats, la personne à contacter en cas de questions ainsi que les modalités de l'utilisation secondaire des données, incluant le consentement libre. Le seul inconvénient associé à la participation est relatif au temps à consacrer.

Les précisions suivantes sont cependant à noter pour deux cas. Premièrement, dans le cadre des entrevues de groupe réalisées au moment de la journée annuelle 2024, un consentement à l'oral plutôt qu'à l'écrit a été donné. En effet, les personnes participantes ont été informées des principes éthiques et de confidentialité et de la possibilité de participer ou non à l'entrevue de groupe lors d'une présentation en amont des entrevues. Comme ces personnes étaient en grande majorité des chercheurs et chercheuses, le comité d'évaluation a considéré qu'elles étaient suffisamment informées pour exercer leur droit de non-participation le cas échéant. Deuxièmement, au début du questionnaire d'enquête pour l'analyse des réseaux d'acteurs, l'obtention exprès d'un consentement libre et éclairé de la part des personnes répondantes était prévue et l'information concernant la gestion des données et de la confidentialité était incluse.

Gestion des données

Au sujet de la gestion et de la confidentialité des données recueillies, la seule personne ayant eu accès aux données nominatives sur les personnes participantes est la conseillère en évaluation qui s'est assurée d'anonymiser les données et de ne pas permettre l'identification de ces personnes dans la présentation des résultats. Pour le questionnaire, un code a été attribué pour désigner les personnes participantes, et l'association entre ce code et l'identité des personnes n'était connue que par la conseillère en évaluation.

Pour les entrevues ayant été enregistrées, les personnes participantes ont été informées que la retranscription serait conservée sur le serveur du siège social de l'UQ, sous mot de passe, et que les données seraient détruites au terme du projet TrRéussies en 2025. De plus, il a été précisé que ces données ne seraient pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans les formulaires de consentement, sauf si la personne avait donné son accord pour une utilisation secondaire des données. Finalement, les personnes participantes ont été informées que les résultats seraient partagés avec le réseau UQ et les partenaires du projet TrRéussies.

L'équipe de direction de projet a pour sa part analysé les résultats des sondages d'appréciation des journées de travail annuelles et des bilans ainsi que les données quantitatives reliées aux activités du projet. Elle a également rempli les grilles d'analyse des rencontres du comité scientifique lesquelles ont par la suite été analysées par la conseillère en évaluation. Les membres de l'équipe de direction ont aussi participé à des ateliers animés par la conseillère en évaluation par rapport leur pouvoir d'action, aux indices de qualité et d'efficacité, à leurs rôles et un atelier réflexif en fin de projet. Aux différentes étapes de l'analyse des données pour l'ensemble du projet, l'équipe de direction a commenté les résultats anonymisés présentés par la conseillère en évaluation.

RÉFÉRENCES

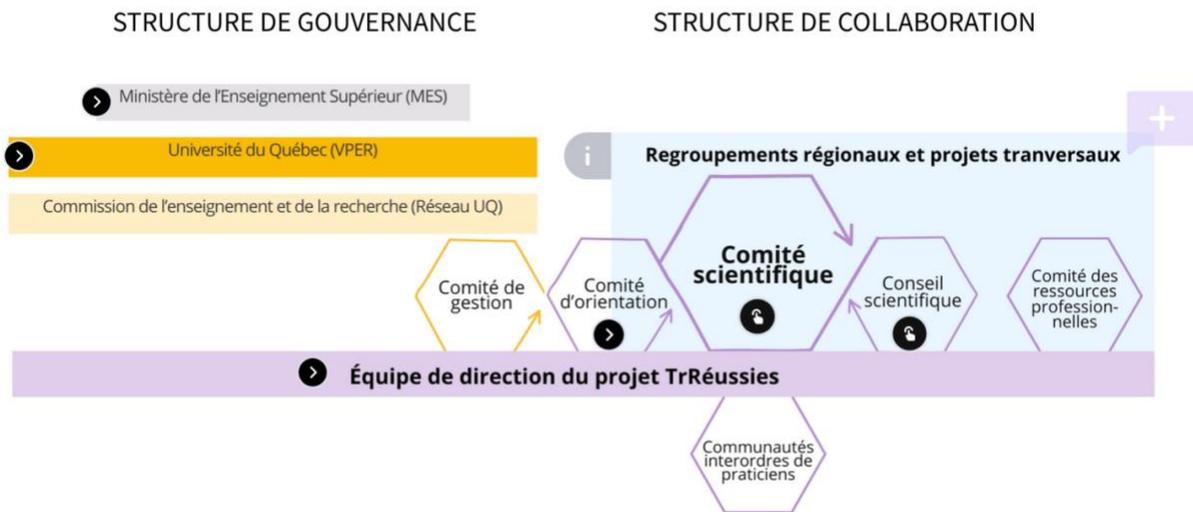
REFERENCES

- Alexander, J. A., Comfort, M. E., Weiner, B. J. et Bogue, R. (2001). Leadership in collaborative community health partnerships. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(2), 159-175. <https://doi.org/10.1002/nml.12203>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. Dans J. G. Richardson (dir.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (p. 241-258). Greenwood Press.
- Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ). (2018). *La collaboration entre enseignants et intervenants en milieu scolaire*. Projet Savoir. [CTREQ-Projet-Savoir-Collaboration.pdf](#)
- Chen, H. T. (2014). *Practical program evaluation: Theory-driven evaluation and the integrated evaluation perspective*. Sage Publications
- Emerson, K., Nabatchi, T. et Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29.
- Institut national de santé publique du Québec. (2009). *Animer un processus de transfert des connaissances : bilan des connaissances et outil d'animation*. Gouvernement du Québec.
- Lanoville, C. (2017). *La gouvernance régionale de l'éducation au Québec, entre collaboration et inertie : les tables régionales d'éducation interordres* (Thèse de doctorat, École nationale d'administration publique). <https://espace.enap.ca/id/eprint/157/>
- Ministère de l'Enseignement supérieur. (2021). *Plan d'action pour la réussite en enseignement supérieur 2021-2026*. Gouvernement du Québec.
- Patton, M. Q. (2011). *Essentials of utilization-focused evaluation*. Sage Publications.
- Portelance, L., Borges, C. et Pharand, J. (2011). *La collaboration dans le milieu de l'éducation : dimensions pratiques et perspectives théoriques*. Presses de l'Université du Québec.
- Rycroft-Malone, J., Burton, C., Wilkinson, J., Harvey, G., McCormack, B., Baker, R., Dopson, S., Graham, I., Staniszewska, S., Thompson, C., Ariss, S., Melville-Richards, L. et Williams, L. (2015).
- Collective action for knowledge mobilisation : A realist evaluation of the collaborations for leadership in applied health research and care. *Health and Social Care Delivery Research*, 3(44). <https://doi.org/10.3310/hsdr03440>
- Weaver, L. et Cousins, J. B. (2005). Unpacking the participatory process. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 1, 19-40

ANNEXES

ANNEXE 1. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU PROJET TRREUSSIES

Structures du projet TrRéussies





ANNEXE 2. ROLES DES EQUIPES ET DES COMITES

Équipe de direction

- Organiser les rencontres et le travail entre les rencontres.
- Saisir les opportunités de collaboration et favoriser leur réalisation.
- Assurer les suivis quant à la réalisation des livrables.
- Coordonner, accompagner.

Conseil scientifique

- Partager des expertises.
- Collaborer à l'élaboration du modèle de soutien aux transitions interordres réussies (MSTR).
- Participer périodiquement aux consultations relativement à l'encadrement scientifique du projet.
- Émettre des suggestions relativement à l'élaboration du MSTR.
- Réagir aux demandes d'appuis du comité scientifique.

Comité scientifique

- Produire la synthèse commune des connaissances.
- Établir les balises communes concernant l'accompagnement scientifique.
- Évaluer les mesures de soutien interordres.
- Diriger l'élaboration du MSTR.
- Participer aux concertations relatives aux documents encadrant le projet.
- Les membres désignés par leur regroupement pour siéger au comité scientifique s'assurent de communiquer les informations pertinentes à tous les membres de leur regroupement interordres régional et de se concerter avec ces derniers périodiquement pour assurer les suivis du comité scientifique.

Comité des ressources professionnelles

- Documenter les collaborations interordres visant à améliorer les transitions.
- Partager les bonnes pratiques et les mesures porteuses en vigueur dans les établissements.
- Enrichir les connaissances sur certains éléments qui contribuent à faciliter les transitions.
- Contribuer à l'élaboration du MSTR.

Comité de gestion

- Assurer les suivis administratifs relatifs aux budgets, aux plans de travail et à la reddition de comptes.
- Adopter les modifications du guide de gestion pour les établissements et organismes partenaires par résolution.
- Participer aux concertations relatives aux documents encadrant le projet.

Comité d'orientation

- Accompagner l'équipe de direction du projet dans le développement et le maintien d'une vision réseau pour ce projet.
- Valider les principales orientations de la conception du MSTR.
- Collaborer au développement de stratégies visant la sensibilisation des communautés (politique et éducation) à l'importance des transitions.
- Contribuer à la diffusion et au rayonnement du projet dans le réseau de l'éducation en impliquant l'ensemble de son écosystème dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet.
- Réfléchir et développer un mode de pérennisation du MSTR.

Groupes de travail/ateliers de travail collectif

- Travailler en sous-comités sur des questions spécifiques relatives aux transitions vers les études supérieures (p. ex. aspects psychosociaux, académiques et procéduraux).



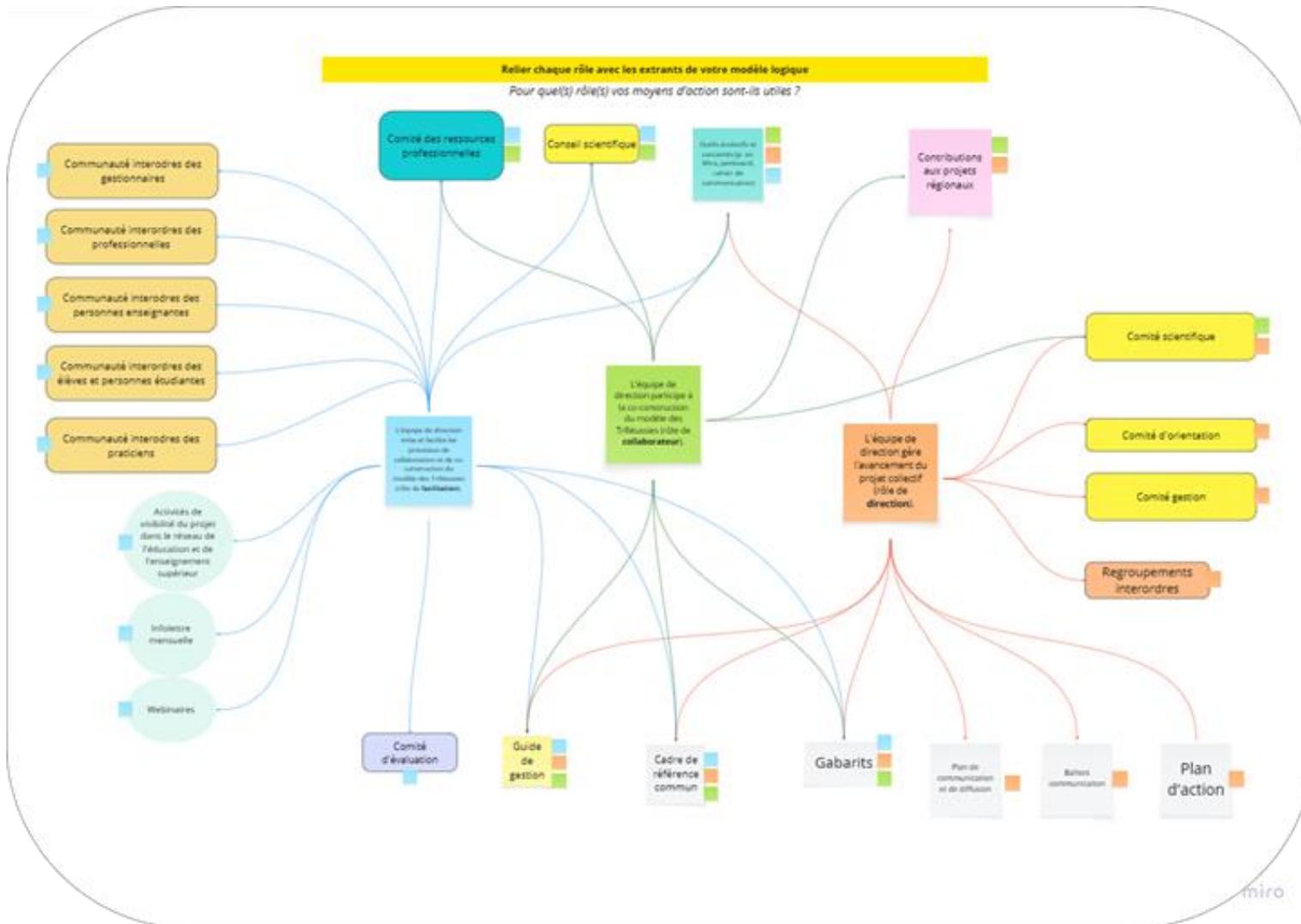
ANNEXE 3. ROLES ET RESPONSABILITES DU COMITE D’EVALUATION

Comité d’évaluation

- Concevoir le plan d’évaluation et s’assurer de sa mise en œuvre
- Porter un regard critique sur les résultats de l’évaluation
- Identifier les pratiques gagnantes pour favoriser la collaboration lors d’un futur projet.

Il est composé des quatre membres de l’équipe de direction du projet TrRéussies (Marjolaine Veilleux, Carole Lanoville, Sarah Martin-Roy et Julie Courcy), d’un représentant des partenaires universitaires impliqués dans le projet TrRéussies (Sébastien Cloutier), d’une conseillère à la réussite (Mireille Bouchard) et de la conseillère en évaluation du siège social de l’UQ (Émilie Robert).

ANNEXE 4. ROLES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION ET CONTRIBUTION AUX ESPACES DE COLLABORATION ET AUX OUTILS





ANNEXE 5. GRILLE D'ANALYSE DES RENCONTRES DU COMITE SCIENTIFIQUE

Objectifs : identifier les défis et les succès liés à la collaboration par rapport à l'organisation des rencontres, au climat de travail, à l'atteinte des objectifs communs

Rencontre	
Nom	

Instructions : Vous devez remplir une grille par rencontre.

Les comptes-rendus sont un soutien pour vous remémorer les défis qui font obstacle à la collaboration ou les éléments qui facilitent la collaboration. Ces éléments peuvent être mentionnés par les membres des comités ou identifiés par vous dans les échanges entre les membres. Pour chaque défi ou succès identifié, essayez de répondre aux deux questions suivantes :

- En quoi est-ce un défi ou un succès?
- Qu'est-ce qui pourrait l'expliquer?

Pour chaque rencontre, les membres de l'équipe de direction doivent également répondre à la question suivante dans la dernière ligne :

- Sur une échelle de 0 à 5, dans quelle mesure estimez-vous avoir atteint vos objectifs de rencontre?

	Défis qui font obstacle à la collaboration par rapport	Succès / éléments qui ont facilité ou favorisé la collaboration par rapport
À l'organisation des rencontres	(p. ex. absence systématique d'un membre clé, agenda saturé)	(p. ex. mise à disposition de personnel ou de locaux, mobilisation de membres externes, disponibilité)
Au climat de travail	(p. ex. remise en question des décisions prises, répétitions systématiques sur certains sujets, tâches réalisées par les mêmes personnes)	(p. ex. implication dynamique, discussions constructives menant à un consensus)
À l'atteinte des objectifs communs	(p. ex. remise en question des définitions utilisées, incompréhension disciplinaire)	(p. ex. lecture des comptes-rendus, suivi des actions)
Atteinte des objectifs de rencontres	Sur une échelle de 0 à 5, dans quelle mesure estimez-vous avoir atteint les objectifs de la rencontre?	

ANNEXE 6. DEFINITIONS DES CONCEPTS DU CADRE SUR LE LEADERSHIP PARTENARIAL D’ALEXANDER ET AL. (2001), ADAPTES AUX TRANSITIONS

Concepts	Définitions
Pensée systémique	« Grâce à la pensée systémique, les leaders créent un cadre d’action. »
Compréhension du fonctionnement des parties prenantes	« (...) la pensée systémique signifie développer une solide connaissance pratique de la façon dont les systèmes organisationnels formels et informels d’une communauté interagissent »
Perspective systémique des transitions	« Les leaders du partenariat doivent constamment pousser les membres à penser en termes de causes (...) d’ordre supérieur, plutôt qu’en termes (...) de solutions miracles. »
Capacité à orienter les actions vers la coconstruction du modèle de soutien aux transitions interordres réussies (MSTR) et le développement de la collaboration	« (...) la pensée systémique signifie rester concentré sur la situation dans son ensemble. Les dirigeants de partenariat efficaces regardent au-delà des intérêts étroits de leur propre organisation ou de leur groupe, voire au-delà des intérêts du partenariat lui-même, et se concentrent principalement sur les besoins et les priorités de la communauté (étudiante) dans son ensemble.
Leadership basé sur la vision	« Grâce à leur vision, ils communiquent le cadre de manière convaincante, mobilisent des ressources et guident l’action vers des objectifs à long terme »
Mobilisation autour de l’aboutissement des projets (idéologie centrale)	« La vision devient donc une partie importante à mesurer que les leaders s’efforcent de promouvoir dans le partenariat et de promouvoir la réalisation de l’objectif. » « Une vision d’avenir est une image que le partenariat a de son avenir, réalisée à court, moyen ou long terme, un objectif à long terme gagnant qui sert de référence et d’inspiration ciblée pour l’effort collectif et décrit de manière vivante ce que sera la réalisation de l’objectif. »
Leadership collatéral	« Les leaders utilisent une vision bien conçue comme critère pour juger de la pertinence d’un plan d’action proposé, car elle représente clairement ce qui est central et durable pour le partenariat. »
Mobilisation autour de la collaboration et de l’aboutissement des projets (idéologie centrale)	« L’idéologie centrale définit ce que représente le partenariat (valeurs fondamentales) et pourquoi le partenariat existe (objectif principal). Il crée une identité qui transcende les identités des individus et des organisations, la forme ou les structures juridiques et les activités du partenariat. »
Leadership collatéral	« Les groupes de leadership moins formels sont en réalité (...) les générateurs d’idées. »

	<p>« (...) un leadership informel qui guide et façonne les choses »</p> <p>« Le leadership collatéral offre plusieurs avantages. Premièrement, il complète le leadership systémique et visionnaire exercé par les leaders formels, offrant à la fois un leadership opérationnel sur des activités spécifiques et un contact direct avec des intervenants externes des différents segments de la communauté. »</p> <p>« (...) le leadership collatéral réduit la charge imposée au temps dont dispose un leader formel du partenariat »</p> <p>« (...) le leadership collatéral permet à un partenariat d'exploiter diverses compétences et ressources. Si les gens apportent des compétences complémentaires en leadership, le partenariat est plus fort. »</p>
Partage du pouvoir	<p>« En partageant le pouvoir de fixer les priorités, d'allouer les ressources et d'évaluer les performances, les leaders du partenariat favorisent un sentiment d'appropriation commune et de responsabilité collective, d'où émerge un leadership collatéral. »</p> <p>« Si le pouvoir est exercé mutuellement plutôt qu'unilatéralement, le contrôle dans le système augmente, tout comme son efficacité. Cependant, les membres doivent considérer le partage du pouvoir comme une démarche authentique de la part des leaders. »</p> <p>« Les leaders du partenariat doivent procéder de manière stratégique, en particulier lors de la conception des canaux de communication ».</p>
Leadership processuel et adaptatif	<p>« (...) le leadership basé sur les processus (...) explique comment les aspects substantiels et structurels du leadership se traduisent en action. »</p> <p>« Parce qu'un leader de partenariat ne peut pas s'appuyer sur la structure formelle et l'autorité qui facilitent l'action dans d'autres organisations, il ou elle dépend fortement de ses compétences interpersonnelles, qui encouragent la contribution et la participation, et de mécanismes de communication efficaces, qui assurent une diffusion large et multidirectionnelle de l'information. »</p> <p>« Un bon leader initie la communication et donne aux autres la possibilité de se faire entendre, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du partenariat. »</p> <p>« (...) les bons leaders sollicitent l'apport et les commentaires des autres membres. En externe, ils recherchent le dialogue avec une variété de dirigeants gouvernementaux, commerciaux, à but non lucratif et communautaires pour lesquels le partenariat est potentiellement pertinent. »</p> <p>« L'écoute attentive et l'accès sont un élément clé des efforts interpersonnels visant à maintenir la motivation et l'engagement des membres. »</p>



« Si un leader reconnaît systématiquement le temps, les efforts et les compétences apportés par un membre, celui-ci se sent motivé à contribuer davantage. Un leader efficace aborde les problèmes de front au lieu de les nier ou d'essayer de les minimiser. La communication directe signifie que les membres du partenariat peuvent obtenir des informations précises de première main ».

ANNEXE 7. STRATEGIE DE DIFFUSION

Les trois messages suivants ont été établis pour la stratégie de diffusion des résultats :

- Valoriser l'UQ comme leader de collaboration
- Valoriser l'évaluation
- Faire état de la plus-value de l'évaluation aux partenaires

Le tableau suivant présente la stratégie de diffusion en fonction des cibles de diffusion.

Cibles de diffusion	Activités de diffusion
À la demande de la VPER de l'UQ en lien avec la collaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation lors d'une activité collective au siège social de l'UQ, intitulée « Soutenir et animer la collaboration et la concertation » (17 juin 2025) https://view.genially.com/68433d4977e4bb918e81db41/guide-17juin2025evaluationtrreussiesuqss • Possibilité de webinaire avec les membres du comité d'évaluation, la CAP, la DSEB et tous ceux qui ont participé au projet d'évaluation (automne 2025) • Possibilité de webinaire sur l'évaluation à tout le réseau (automne 2025) • Possibilité de présentation à la Commission de l'enseignement et de la recherche de l'UQ (automne 2025)
Pour l'expertise du siège social de l'UQ sur la collaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'une session de travail avec les personnes impliquées dans les processus de collaboration et d'accompagnement pour exploiter l'expertise des autres membres de la VPER); activité réflexive, liens à faire avec le profil des compétences des professionnels de la VPER
Message permettant de valoriser les bonnes pratiques en évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation à la CAP en évaluation ou au colloque de la CAP en 2026
Pour la communauté scientifique	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de publication dans une revue scientifique
Pour information	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation à la CRERUQ : pour le projet TrRéussies, clin d'œil évaluation (juin 2025) • Possibilités : Affaires universitaires, AMEQ en ligne, La Conversation



ANNEXE 8. GUIDE D'ENTREVUE DE GROUPE DU COMITE DE GESTION A MI-PARCOURS

Comité de gestion : membres responsables administratifs de chaque projet

- Suivis administratifs relatifs aux budgets, plans de travail et reddition de compte
- Validation du plan de communication et diffusion

Questions essentielles	Questions complémentaires
Sujet 1 : Les réalisations du Comité de gestion	
1. Selon vous, quelle est la réalisation majeure de votre Comité?	
2. Comment cette réalisation impacte-t-elle ou a-t-elle impacté l'avancement du projet des Transitions?	Comment ces réalisations impactent-elles le développement du modèle des Transitions réussies?
Sujet 2 : Le rôle de l'équipe de direction dans le Comité de gestion	
3. Qu'apporte l'équipe de direction au Comité de gestion? Quelle est la plus-value ou l'utilité de sa participation au Comité de gestion?	Comment qualifieriez-vous son rôle?
4. Selon vous, quelle est ou quelles sont les forces de l'équipe de direction?	Avez-vous des exemples?
5. Dans un futur projet similaire porté par l'UQ impliquant un travail scientifique collaboratif avec plusieurs partenaires, quelles recommandations formuleriez-vous pour en assurer la coordination ou la direction?	
Sujet 3 : Votre participation au Comité de gestion	
6. Que vous apporte votre participation au Comité de gestion? Qu'en retirez-vous pour l'avancement de votre projet sur les transitions?	Quelles sont les retombées de votre participation au Comité sur votre établissement? Avez-vous des exemples?

ANNEXE 9. GUIDE D'ENTREVUE DE GROUPE DU COMITE SCIENTIFIQUE A MI-PARCOURS

Comité scientifique : scientifiques représentant chacun des projets

- Produit la synthèse commune des connaissances
- Établis les balises communes de l'accompagnement scientifique et le cadre de référence commun
- Évalue les mesures de soutien
- Contribue au modèle de soutien aux transitions

Questions essentielles	Questions complémentaires
Sujet 1 : Les réalisations du comité scientifique	
1. Selon vous, quelle est la réalisation majeure de votre comité?	
2. Comment cette réalisation impacte-t-elle ou a-t-elle impacté l'avancement du projet des Transitions?	Comment ces réalisations impactent-elles le développement du modèle des Transitions réussies?
Sujet 2 : Votre participation au Comité scientifique	
3. Que vous apporte votre participation au Comité scientifique? Qu'en retirez-vous pour l'avancement de votre projet de recherche sur les transitions?	Quelles sont les retombées de votre participation au Comité sur votre projet de recherche? Avez-vous des exemples?
Sujet 3 : Le rôle de l'équipe de direction dans le Comité scientifique	
4. Qu'apporte l'équipe de direction au comité scientifique? Quelle est la plus-value ou l'utilité de sa participation au Comité scientifique?	Comment qualifieriez-vous son rôle?
5. Selon vous, quelle est ou quelles sont les forces de l'équipe de direction?	Avez-vous des exemples?
6. A quels égards ou sur quoi pourrait-elle s'améliorer?	

ANNEXE 10. GUIDE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE AVEC LES MEMBRES DU COMITE SCIENTIFIQUE

Sujet 1 : Le travail en collaboration au sein de votre Comité	
1. Qu'est-ce qui a vous marqué le plus dans vos travaux au sein du Comité, par rapport à d'autres comités peut-être?	Lien avec l'objectif 1 Question pour se mettre en posture réflexive Identification des dynamiques, éventuellement en lien avec l'ED
2. Comment votre Comité fonctionnait-il? Comment décriviez-vous votre travail collaboratif? Qu'est-ce qui a fait votre force?	Lien avec l'objectif 1 La relance permet de tenter de sortir des motivations intrinsèques pour parler du climat de travail, de l'ambiance, des sujets abordés, de la nature de la collaboration.
3. Selon vous, qu'est-ce qui a pu éventuellement freiner la collaboration dans le cadre de vos travaux au sein du Comité?	Lien avec l'objectif 2 Identification des barrières
4. Selon vous, qu'est-ce qui a pu éventuellement faciliter la collaboration dans le cadre de vos travaux au sein du Comité? Relance (si manque de précision) : à quoi cela est-il dû?	Lien avec l'objectif 2 Identification des facteurs facilitants
Sujet 2 : Le soutien à la collaboration de l'équipe de direction	
<ul style="list-style-type: none"> • Dans votre comité • Dans le projet en général 	
5. Pouvez-vous identifier au moins deux actions posées par l'équipe de direction et qui ont été déterminantes pour la collaboration entre les membres de votre Comité? Et pour la collaboration dans le cadre du projet en général d'autre part? Autre formulation : Qu'est-ce qui a été déterminant selon vous pour la collaboration dans votre Comité? Quel a été le rôle de l'ED à cet égard?	Lien avec l'objectif 1 Question factuelle Rappeler que la question adresse 2 niveaux : le Comité et le projet en général
6. Selon vous, qu'aurait pu faire l'ED pour favoriser davantage la collaboration dans votre Comité? Ou comment aurait-elle pu être plus efficace dans son soutien à la collaboration dans votre Comité?	Lien avec l'objectif 1 Question visant les recommandations
7. Nous avons identifié 3 grands rôles dans l'équipe de direction : gestion, facilitation, collaboration. Comment diriez-vous que ces rôles ont été exercés par l'équipe de direction au sein de votre Comité? Comment appréciez-vous l'exercice de ces rôles par l'équipe de direction? Relance : Avez-vous des exemples concrets où vous avez identifié ces rôles?	Lien avec l'objectif 1



8. Avant de conclure, voudriez-vous partager d'autres choses pertinentes en lien avec l'évaluation?

ANNEXE 11. GUIDE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE AVEC LES MEMBRES DU COMITE DE GESTION

Sujet 1 : Le travail en collaboration au sein de votre Comité	
1. Qu'est-ce qui a vous marqué le plus dans vos travaux au sein du Comité, par rapport à d'autres comités peut-être?	Lien avec l'objectif 1 Question pour se mettre en posture réflexive Identification des dynamiques, éventuellement en lien avec l'ED
2. Vous pourrez me corriger, mais j'imagine que vous étiez intéressé à rejoindre le Comité par votre intérêt pour le sujet des Transitions et le lien peut-être avec vos travaux ou vos responsabilités dans votre établissement. Ma prochaine question porte plutôt sur la continuité de votre engagement au sein du Comité : pourriez-vous m'expliquer ce qui vous a motivé à poursuivre votre engagement, à continuer à participer aux travaux du Comité?	Lien avec l'objectif 1 Faire ressortir l'origine de la motivation, éventuellement en lien avec l'ED La relance permet de tenter de sortir des motivations intrinsèques pour parler du climat de travail, de l'ambiance, des sujets abordés, de la nature de la collaboration.
3. Qu'est-ce qui a été déterminant selon vous pour la collaboration au sein de votre Comité? Qu'est-ce qui a rendu possible votre travail en collaboration au sein du Comité?	Lien avec l'objectif 2 Identification des facteurs facilitants
4. Selon vous, qu'est-ce qui a pu éventuellement freiner la collaboration dans le cadre de vos travaux au sein du Comité?	Lien avec l'objectif 2 Identification des barrières
Sujet 2 : Le soutien à la collaboration de l'équipe de direction	
<ul style="list-style-type: none"> • Dans votre comité • Dans le projet en général 	
5. Selon vous, quel rôle l'équipe de direction a-t-elle joué dans votre Comité? Relance : L'équipe de direction a-t-elle posé des actions qui ont été décisives / importante pour la collaboration entre les membres de votre Comité?	Lien avec l'objectif 1 Question factuelle Rappeler que la question adresse 2 niveaux : le Comité et le projet en général
6. Selon vous, quelles ont été les implications, les conséquences de ce rôle sur les travaux de votre Comité? Sur le déroulement du projet et la collaboration entre les partenaires du projet?	Lien avec l'objectif 1
7. Selon vous, qu'aurait pu faire l'ED pour favoriser davantage la collaboration dans votre Comité? Ou	Lien avec l'objectif 1 Question visant les recommandations



comment aurait-elle pu être plus efficace dans son soutien à la collaboration dans votre Comité?

11. Avant de conclure, voudriez-vous partager d'autres choses pertinentes en lien avec l'évaluation?



ANNEXE 12. GUIDE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE AVEC LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Cette entrevue vise à vous permettre de prendre un temps réflexif pour :

- Réfléchir à vos contributions pour soutenir la collaboration tout au long du projet TrRéussies
- Mettre en lumière les enjeux et défis rencontrés
- Faire le bilan de vos apprentissages.



ANNEXE 13. FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Évaluation du rôle de l'équipe de direction du projet « Transitions réussies vers les études supérieures : un défi interordres »

Nous sollicitons votre participation à l'évaluation du rôle joué par l'équipe de direction dans le cadre du projet « Transitions réussies vers les études supérieures : un défi interordres », financé par le ministère de l'Enseignement supérieur. Ce projet visait la coconstruction et la diffusion d'un modèle de soutien aux transitions réussies entre les ordres secondaire, collégial et universitaire.

L'équipe de direction du projet a mis sur pied, soutenu et animé des espaces de collaboration auxquels les partenaires ont été invités à participer pour contribuer à l'élaboration du modèle de soutien aux transitions réussies. Des ateliers de travail collectif et des groupes de travail ont également été organisés à des moments clés du projet.

L'évaluation a une finalité d'apprentissage : elle vise à permettre le développement de l'expertise de la VPER de l'UQ en matière de pratiques à mettre en œuvre pour valoriser la collaboration dans des projets mobilisant plusieurs partenaires d'horizons divers.

Les objectifs de cette évaluation sont :

1. Apprécier d'une part la qualité et d'autre part l'efficacité du soutien de l'équipe de direction pour soutenir et favoriser la collaboration.
2. Mettre en lumière les défis et succès rencontrés dans le processus de collaboration soutenu par l'équipe de direction et les leçons apprises.
3. Identifier les retombées directes et indirectes du projet, au-delà de la coconstruction du modèle de transition.

Votre implication à cette évaluation consiste à participer à une entrevue individuelle d'une durée de 45 minutes avec Émilie Robert, conseillère en évaluation au siège social de l'Université du Québec.

Si vous acceptez l'enregistrement de l'entrevue, la retranscription sera conservée sur le serveur de l'UQ, sous mot de passe. En dehors de Madame Robert, personne n'aura accès aux propos recueillis qui resteront confidentiels. Les propos seront anonymisés, c'est-à-dire qu'il ne sera plus possible à quiconque de pouvoir les relier à votre identité. Les données seront détruites au terme du projet en 2025 et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document, sauf si vous donnez votre accord pour une utilisation secondaire (voir ci-dessous).

Les résultats seront diffusés au réseau de l'UQ et aux partenaires du projet sous différentes formes possibles, en accord avec l'équipe de direction.



Votre participation à cette évaluation se fait sur une base volontaire. Les risques associés à votre participation sont minimaux et le comité d'évaluation s'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. Le seul inconvénient est le temps passé à participer à l'entrevue, soit 45 minutes. La contribution à l'avancement des connaissances pour l'UQ correspond aux bénéfices directs anticipés. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Si vous avez des questions concernant cette évaluation, communiquez avec Émilie Robert (emilie.robert@uquebec.ca).

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les membres du comité d'évaluation de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles.

Vous êtes libre de vous retirer en tout temps de l'évaluation ou de l'entrevue sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement. En conséquence, vous ne devez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours de l'évaluation.

Avec votre permission, nous aimerions pouvoir conserver les données recueillies à la fin du présent projet pour d'autres activités d'évaluation concernant les rôles et responsabilités des équipes ou personnes du siège social de l'UQ œuvrant en soutien aux activités du réseau UQ. Afin de préserver votre identité, les données seront anonymisées, c'est-à-dire qu'il ne sera plus possible à quiconque de pouvoir les relier à votre identité. Nous nous engageons à respecter les mêmes règles d'éthique que pour la présente évaluation.

Il n'est pas nécessaire de consentir à ce volet pour participer à la présente évaluation. Si vous refusez, vos données seront détruites à la fin du présent projet. Si vous acceptez, vos données seront conservées pour une période de 5 ans après la fin du présent projet et ensuite détruites.

- J'accepte une utilisation secondaire des données que je vais fournir.
- Je refuse une utilisation secondaire des données que je vais fournir.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à cette évaluation, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer. Le formulaire est signé en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

Nom du participant : _____

Signature du participant : _____ Date : _____

Nom du membre du comité d'évaluation: _____

Signature du membre du comité d'évaluation : _____ Date : _____



ANNEXE 14. GUIDE D'ENTREVUE DE GROUPE AVEC LES PERSONNES PRESENTES A LA RENCONTRE ANNUELLE DE 2024

Question 1 : Au-delà de la coconstruction du MSTR, selon vous, quelles sont les trois principales retombées inattendues du projet TrRéussies? Quels sont les impacts que vous observez et auxquels vous n'auriez pas pensé au début de ce projet?

- Pour lancer la discussion : qui souhaiterait se lancer pour cette première question?
- Pour identifier des réponses consensuelles : d'autres personnes ont-elles observé les mêmes retombées?
- Pour identifier d'autres réponses : d'autres personnes parmi vous ont-elles observé d'autres plus-values?
- Pour clarifier : pourriez-vous élaborer davantage sur cet aspect? Pour quelles raisons pensez-vous qu'il s'agit d'une retombée (inattendue) du projet?
- Pour clarifier la nature des retombées (positives ou négatives) : diriez-vous qu'il s'agit d'une retombée positive ou négative?
- Pour s'assurer que toutes les personnes qui souhaitent s'exprimer ont parlé : quelqu'un d'autre souhaite-t-il s'exprimer sur cette question?

Question 2 : Selon vous, quelles ont été les plus-values de réaliser ce projet en « réseau » (réseau UQ)?

Exemples de relance :

- Par rapport au MSTR (qualité, pertinence, profondeur, appropriation...?)
- Par rapport à la nature des échanges et de la collaboration (interdisciplinarité, rigueur, climat de travail...?)
- Pour lancer la discussion : qui souhaiterait se lancer pour cette 2e question?
- Pour identifier des réponses consensuelles : d'autres personnes ont-elles observé les mêmes plus-values?
- Pour identifier d'autres réponses : d'autres personnes parmi vous ont-elles observé d'autres plus-values à d'autres niveaux?
- Pour clarifier : pourriez-vous élaborer davantage sur cet aspect? Pour quelles raisons pensez-vous qu'il s'agit d'une plus-value du projet?
- Pour s'assurer que toutes les personnes qui souhaitent s'exprimer ont parlé : quelqu'un d'autre souhaite-t-il s'exprimer sur cette question?

Question 3 : Quels avantages avez-vous vous-même retirés de votre participation au projet TrRéussies?

Exemples de catégories d'avantages pour relancer :

- En termes d'expertise et de connaissances
- En termes de développement de réseaux
- En termes de ressources
- Pour lancer la discussion : qui souhaiterait se lancer pour cette dernière question?

- Pour identifier d'autres réponses : d'autres personnes parmi vous ont-elles observé d'autres avantages personnels à d'autres niveaux?
- Pour clarifier : pourriez-vous élaborer davantage sur cet aspect? Pour quelles raisons pensez-vous qu'il s'agit d'un avantage?
- Pour s'assurer que toutes les personnes qui souhaitent s'exprimer ont parlé : quelqu'un d'autre souhaite-t-il s'exprimer sur cette question?



ANNEXE 15. FORMULAIRE DE REPONSE POUR LES ENTREVUES DE GROUPE AVEC LES PERSONNES PRESENTES A LA RENCONTRE ANNUELLE DE 2024



Formulaire de réponse - Transitions Réussies vers les études supérieures : un défi interordres

Ce formulaire de réponse doit être rempli par les personnes participant aux entrevues de groupes réalisées dans le cadre de l'évaluation du rôle de l'équipe de direction du projet Transitions Réussies vers les études supérieures: un défi interordres (TrRéussies).

Seule la conseillère en évaluation de l'Université du Québec, Emilie Robert, aura accès à vos réponses écrites.



1. Au-delà de la co-construction du modèle des Transitions Réussies, selon vous, quelles sont les trois principales retombées inattendues du projet TrRéussies ? Les impacts que vous observez et auxquels vous n'auriez pas pensé au début de ce projet ?

-
-
-

2. Selon vous, quelles ont été les plus-values de réaliser ce projet en "réseau" ? On parle ici du réseau de l'Université du Québec.

-
-
-

3. Quels avantages avez-vous vous-même retirés de votre participation au projet TrRéussies ?

-
-
-

Merci de votre contribution!

ANNEXE 16. GABARITS DU PORTRAIT DES PERSONNES PARTICIPANTES AUX INSTANCES D'UN PROJET

Réseaux d'acteurs : catégories et scores											
Organisation	Fonctions	Ordre d'enseignement / Catégories d'acteurs	Réseau UQ	Type d'interactions	Force du lien (gradation) pour les instances collaboratives			Score	Force du lien (gradation)	Score	
		Universitaire (incluant UQ)	Membre réseau UQ	Note : Non mutuellement exclusif	Réurrence et fréquence des rencontres	Pas de rencontre			0	Pas d'espace de collaboration	0
		Secondaire et professionnel (incluant CSS et FCSSQ)		Lien de partenariat (entente)	Fréquence : nombre de rencontres prévues au calendrier	Rencontres récurrentes mais peu fréquentes			2	Je la connaissais pour l'avoir rencontrée ponctuellement.	1
		Enseignement supérieur (MES / ORES / FADIO / Pôles)		Lien de collaboration (participation à un comité)		Rencontres ponctuelles pour des sujets spécifiques			1	Je l'avais déjà rencontrée à plusieurs reprises.	2
		Autre (table régionale, carrefour jeunesse, CREPAS)		Lien financier						Je la rencontrais déjà régulièrement.	3
				Lien non formalisé (p. ex. partenaires stratégiques)	Activités communes	Pas d'activité commune			0	Je collaborais déjà officiellement avec cette personne.	4
				Pas de lien		Activités communes régulières				Autre (précisez)	
						Activités communes ponctuelles			1		
						3 catégories					
						Combien de catégories ? (max. 4)					
						Proposition à finaliser après finalisation des espaces					
						Entre 0 et 5					
						Entre 6 et 10					
						Entre 11 et 15					
						Plus de 15					

1	RÉSEAU D'ACTEURS : caractéristiques des nœuds	Hypothèse pour toutes les instances : toutes les personnes participent à toutes les rencontres.				
2	Instances collaboratives	Nom de la personne	Organisation	Fonction	Année début	Force du lien connu (entre les personnes de chaque groupe)
3	1ère instance collaborative					
4	Existence d'un espace de collaboration					
5	Rencontres récurrentes mais peu fréquentes					
6	Activités communes ponctuelles (RV annuel et journées de travail)					
7	Score :					
8						
9	2e instance collaborative					
10	Existence d'un espace de collaboration					
11	Rencontres récurrentes et fréquentes					
12	Activités communes régulières					
13	Score :					
14						
15	3e instance collaborative					
16	Existence d'un espace de collaboration					
17	Rencontres récurrentes et fréquentes					
18	Pas d'activité commune					
19	Score :					
20						
21	4e instance collaborative					
22	Existence d'un espace de collaboration					
23	Rencontres ponctuelles pour des sujets spécifiques					
24	Pas d'activité commune					
25	Score :					
26						
27	5e instance collaborative					
28	Existence d'un espace de collaboration					
29	Rencontres récurrentes et fréquentes					
30	Activités communes ponctuelles					
31	Score :					

1	RÉSEAU D'ACTEURS : caractéristiques individuelles									
2	Nom	Organisation	Fonction	Ordre d'enseignement	Appartenance au réseau UQ	Instance collaborative 1	Instance collaborative 2	Instance collaborative 3	Instance collaborative 4	...
73	...									
74										
75										
76										
77										
78	Catégorie d'emploi			Catégories d'emploi						
79	Personnel de direction			Corps professoral et enseignant						
80	Professeur.e-chercheur.e			Professeur.e-chercheur.e (université)						
81	Coordonnatrice			Chercheur collégial						
82	Chercheur collégial			Enseignant collégial						
83	Enseignant			Chargé de cours						
84	Conseillère pédagogique			Personnel des universités et des collèges						
85	étudiant (y compris les doctorants)			Personnel de direction						
86	Professionnel / agent de recherche			Coordonnatrices						
87	Professionnel en intervention (API, CO, SA,)			Conseillères pédagogiques						
88	Chargé de projet			Professionnel / agent de recherche						
89	Chargé de cours			Professionnel en intervention (API, CO, SA,)						
90	TOTAL			Chargé de projet						
91				étudiant (y compris les doctorants)						
92	Ordre d'enseignement			TOTAL						
93	Universitaire (incluant UQ)									
94	Collégial (incluant RCM, Fédération des cégeps)									
95	Secondaire et professionnel (incluant CSS et FCSSQ)									
96	Enseignement supérieur (MES / ORES / FADIO / Pôles)									
97	Autre (table régionale, carrefour jeunesse, CREPAS)									
98	TOTAL									
99										
100	Appartenance au réseau									
101	Réseau UQ									
102	Des réseaux UQ									



ANNEXE 17. QUESTIONNAIRE SUR LES RESEAUX D'ACTEURS

Nous vous invitons à participer à la réalisation d'une cartographie des réseaux de notre projet TrRéussies. Cela vous prendra environ 5 à 15 minutes, en fonction de votre participation aux instances de travail du projet.

Nous voulons mettre en évidence la contribution de notre projet au développement de nouveaux réseaux, entre ordres d'enseignement, entre universités du réseau de l'Université du Québec, entre organisations partenaires d'horizons divers, entre régions.

En répondant à ce questionnaire, vous nous aiderez à créer la cartographie la plus précise de notre réseau qui compte plus d'une centaine de personnes.

Les instances de travail concernées sont les suivantes :

- Conseil scientifique
- Comité aviseur du projet « Continuum de développement de compétences essentielles aux études supérieures »
- Comité de rédaction du projet « Continuum de développement de compétences essentielles aux études supérieures »
- Comité des ressources professionnelles
- Comité scientifique
- Comité de gestion
- Comité d'orientation
- Comité d'évaluation
- Projet « Collaboration »
- Regroupement régional du Bas-Saint-Laurent
- Regroupement régional de la Mauricie
- Regroupement régional du Saguenay–Lac-Saint-Jean
- Regroupement régional de l'Outaouais
- Regroupement régional de Montréal
- Regroupement régional des Laurentides
- Communauté interordres des praticiens pour le Personnel de direction
- Communauté interordres des praticiens pour le Personnel enseignant
- Communauté interordres des praticiens pour le Personnel professionnel
- Communauté interordres des praticiens pour les Personnes étudiantes
- Équipe de liaison
- Équipe de coordination des livrables (partie matérialisée)
- Équipe de rédaction (partie théorique)
- Équipe de direction

AVERTISSEMENT

Si vous participez à plus d'une instance de travail du projet, vous aurez parfois à répondre aux mêmes questions concernant une ou des personnes que vous côtoyez dans d'autres instances. Nous nous excusons pour ce désagrément et vous remercions de bien vouloir répondre de façon identique.

ANONYMAT

Les questionnaires sont anonymisés : votre identité est associée à un code. L'association entre votre identité et votre code est connue uniquement de la conseillère en évaluation du siège social de l'Université du Québec, Émilie Robert. Ce code sera utilisé pour l'analyse réalisée par la Direction de la recherche institutionnelle (DRI) au siège social de l'Université du Québec. La cartographie finale ne montrera donc aucune identité.

UTILISATION ET CONSERVATION DES DONNÉES

Les résultats seront partagés avec le réseau de l'UQ et les partenaires du projet TrRéussies. Les données seront stockées sur le réseau du siège social de l'Université du Québec et protégées par un mot de passe, jusqu'à la fin du projet TrRéussies.

Votre participation est volontaire. Vous pouvez quitter le questionnaire à tout moment sans conséquence. Les risques associés à votre participation sont minimes et nous nous engageons à les réduire.

Pour toute question, contactez Émilie Robert à emilie.robert@uquebec.ca

Consentez-vous à participer?

- Oui, je consens à participer à la cartographie des réseaux du projet TrRéussies.
- Non, je ne consens pas à participer à la cartographie des réseaux du projet TrRéussies.

1. Êtes-vous membre du Conseil scientifique du projet TrRéussies?

- Oui
- Non

Merci de bien vouloir vous identifier dans la liste des personnes ci-après.

- Seuls les codes associés à vos noms et prénoms seront utilisés pour l'analyse et la visualisation des données.
- Vos noms et prénoms ne seront connus à aucun moment.
- Seule la conseillère en évaluation de l'Université du Québec, Émilie Robert, a accès au fichier de correspondance entre vos noms et prénoms et les codes.

1.1. Avant de participer au projet TrRéussies, aviez-vous des liens professionnels avec les personnes suivantes?

- Oui
- Non

1. (suite) Question posée uniquement aux personnes ayant répondu OUI à la question 1.1

Pour chacune de ces personnes, pourriez-vous indiquer la nature de vos liens professionnels, avant de participer au projet TrRéussies?

- Je la connaissais pour l'avoir rencontrée ponctuellement.
- Je l'avais déjà rencontrée à plusieurs reprises.
- Je la rencontrais déjà régulièrement.
- Je collaborais déjà avec cette personne dans le cadre d'un ou plusieurs projets.

1. (suite) Question posée uniquement aux personnes ayant répondu OUI à la question 1.1



Faisiez-vous partie d'un comité où siégeait également cette personne, en dehors du projet TrRéussies?

- Oui
- Non

2. Question posée uniquement aux personnes ayant répondu NON à la question 1.1

Depuis votre participation au projet TrRéussies, avez-vous initié des collaborations avec les personnes suivantes, dans le cadre d'activités qui ne font pas partie du projet TrRéussies?

- Oui
- Non

2. (suite) Question posée uniquement aux personnes ayant répondu NON à la question 1.1

Pour chacune de ces personnes, pourriez-vous préciser vos nouveaux liens professionnels?

- Nous avons organisé au moins une rencontre en dehors du projet des Transitions réussies.
- Nous avons l'objectif de développer un nouveau projet conjointement, en dehors du projet des Transitions réussies.
- Nous sommes en train de développer un projet, en dehors du projet des Transitions réussies.
- Nous collaborons sur au moins un projet, en dehors du projet des Transitions réussies.