VERS DES UNIVERSITÉS APPRENANTES : DE L'ÉVALUATION COMME PRATIQUE LOCALE À L'ÉVALUATION COMME CAPACITÉ INSTITUTIONNELLE

Cahier synthèse de l'événement
du 30 avril 2026



UQAM UQTR UQAC UQAR UQO UQAT INRS ENAP ÉTS TÉLUQ

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Utilisation de l'IA



L'IAg a été utilisée dans la préparation de ce document pour :

- Réduire la longueur de certains textes
- Analyser les prises de notes (identification des thèmes récurrents, des champs lexicaux et des messages clés)
- Proposer une synthèse des prises de notes

Voir : https://www.uqac.ca/ressourcespedago/iag/

Droits d'utilisation

Pour citer ce document :

Robert, E. 2026. Vers des universités apprenantes : de l'évaluation comme pratique locale à l'évaluation comme capacité institutionnelle. Cahier synthèse de l'événement du 30 avril 2026. Université du Québec. Disponible à : https://docutheque.uquebec.ca/id/eprint/609

TABLE DES MATIÈRES

Résumé 5

Avant-propos 6

Remerciements 8

Liste des tableaux 9

Liste des abréviations et sigles 9

Contributions 10

Contributions au Cahier synthèse 10

Contributions à l'événement 11

Introduction 13

Contexte 13

Objectifs de l'événement 14

Participation 14

Structure du Cahier 14

Acte 1 – Quand l'évaluation entre dans l'organisation 15

L'évaluation incarnée : récits de changements et de tensions 15

Porter l'évaluation : une fonction, un rôle … ou une compétence individuelle 18

Acte 2 – Faire de l'évaluation un réflexe institutionnel 20

Ce que nos évaluations révèlent de notre capacité à apprendre : Résultats d'une recherche en partenariat à l'Université du Québec 20

Évaluer en contexte de rareté : prioriser, encadrer, pérenniser 27

Conjuguer l'évaluation au futur au profit des personnes étudiantes 28

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

Conclusion 29

Références bibliographiques 30

Annexes 31

Annexe 1 : Quelle compétence ou réflexe devrait être plus présent dans les équipes pour que l'évaluation soit réellement utile ? 31

Annexe 2 : Quelles questions devrait-on se poser plus souvent sur les actions liées à la réussite étudiante ou à la santé mentale étudiante (ou sur les objectifs d'interventions liées à vos fonctions) ? 33

Annexe 3 : Que signifie réellement « faire de l'évaluation un réflexe organisationnel » ? 34

Annexe 4 : Programme de l'événement 35

Annexe 5 : Instructions des ateliers 36

RÉSUMÉ

Le 30 avril 2026, la Communauté d'apprentissage en évaluation de l'Université du Québec (UQ) a organisé un événement intitulé « Vers des universités apprenantes : de l'évaluation comme pratique locale à l'évaluation comme capacité institutionnelle ». Cet événement a réuni plus de soixante-dix personnes alliées de l'évaluation, issues du réseau et du secteur de l'enseignement supérieur. Il avait pour but d'initier une réflexion sur la pérennisation, dans les établissements de l'UQ, des pratiques évaluatives nées du Plan d'action pour la réussite en enseignement supérieur 2021-2026 (voir Annexe 4 : Programme de l'événement). Les réflexions des personnes participantes ont été réunies sous la forme de mosaïques d'idées dont le contenu a été reproduit dans les tableaux en annexe (voir Annexe 1 ; Annexe 2 ; Annexe 3).

Après un premier panel qui donnait la parole à cinq professionnelles ayant conduit des évaluations (voir Pages 15-17), les discussions ont porté sur les conditions permettant à l'évaluation de produire des connaissances utiles et utilisées par les équipes et leurs directions (voir Pages 18-19). Dans l'ensemble, les personnes participantes ont exprimé le souhait de voir se développer une culture où l'évaluation est pensée dès le départ, réalisée de manière collaborative et utilisée avant tout comme un levier de réflexion, d'apprentissage et d'amélioration des actions au service de la communauté étudiante. Afin de développer une pensée évaluative, elles ont également proposé une série de questions visant à renforcer la qualité des initiatives déployées en enseignement supérieur.

Par la suite, les résultats préliminaires d'une recherche portant sur les pratiques évaluatives en essor à l'UQ ont été présentés (voir Pages 20-26). Ils ont donné lieu à des discussions sur les leviers organisationnels nécessaires pour favoriser la pérennité de la pratique de l'évaluation. Parmi les propositions, on peut retenir le souhait de prévoir des plans d'évaluation institutionnels, de créer des espaces de concertation pour en faciliter la gouvernance, de mettre en place les actions pour développer une culture d'évaluation et enfin de prévoir les ressources nécessaires, notamment en matière d'expertise en évaluation (voir Page 27).

Pour conclure l'événement, une table ronde réunissant un cadre, une conseillère aux études et une étudiante a fait ressortir un angle mort : la nécessité d'impliquer davantage les personnes étudiantes comme parties prenantes de l'évaluation, au bénéfice de leur communauté (voir Page 28).

Au regard de ces échanges, la CAP recommande que l'Université du Québec s'appuie sur les personnes alliées de l'évaluation pour poursuivre le chemin engagé en 2022. Elle recommande également que le réseau soutienne activement la structuration, au sein des établissements, de fonctions d'évaluation qui tiennent compte des apprentissages réalisés au cours des dernières années et des résultats de la recherche, et qui contribuent explicitement à l'apprentissage et l'amélioration continue.

AVANT-PROPOS

L'événement « Vers des universités apprenantes : de l'évaluation comme pratique locale à l'évaluation comme capacité institutionnelle » s'est tenu le 30 avril 2026 en mode hybride et a réuni plus d'une cinquantaine de personnes dans les locaux de l'École nationale d'administration publique (ENAP) à Québec. Cet événement était un pari : tout au long de sa préparation, notre comité chargé de cette mission s'est en effet continuellement interrogé sur la capacité à mobiliser l'Université du Québec (UQ) sur le thème de l'évaluation, un thème souvent jugé rébarbatif…

L'événement faisait partie du plan de travail 2024-2026 de la Communauté d'apprentissage et de pratique en évaluation de l'Université du Québec (CAP). Dès 2023, les échanges entre ses membres ont en effet fait apparaître un constat partagé : les conditions organisationnelles favorables aux pratiques évaluatives étaient rarement présentes dans les établissements, et ce, pour plusieurs raisons.

En premier lieu, l'université comme lieu de production, de conservation et de transmission des savoirs est certes un espace de réflexion, mais sa dimension administrative est davantage un espace d'action en soutien à la communauté universitaire. Dans cet espace, le temps de la réflexion se réduit à mesure que les défis de l'enseignement supérieur se multiplient et se complexifient. C'est en particulier le cas de cette décennie qui a vu s'opérer des changements majeurs nécessitant des ajustements rapides et d'envergure. Par exemple, la pandémie de Covid-19 a exigé des efforts considérables pour offrir un mode d'enseignement à distance, tandis qu'aujourd'hui, l'intelligence artificielle modifie en profondeur le rapport aux études et au travail et oblige à repenser de nombreux processus.

En second lieu, avec les deux plans d'action ministériels, le Plan d'action pour la réussite en enseignement supérieur 2021-2026 (PARES) et le Plan d'action en santé mentale étudiante 2021-2026 (PASME) qui ont octroyé de nouveaux financements aux établissements, cet espace d'action s'est renforcé. Dès 2021, la priorité des universités a été de déployer de nouvelles initiatives et de nouveaux services longuement attendus et perçus comme essentiels pour mieux accompagner et soutenir les personnes étudiantes tout au long de leur cheminement académique. Ce déploiement a nécessité des efforts de diagnostics, de consultations, et d'échanges, pour planifier la mise en œuvre, recruter de nouvelles ressources humaines et, pour plusieurs établissements, concevoir un premier plan de réussite. Le PARES et le PASME ont ainsi amené les établissements à se reconfigurer et à revoir leur positionnement et leurs actions pour déployer une vision commune et concertée de la réussite à l'échelle de leurs services.

Dans ce contexte, l'évaluation a été peu utilisée comme un levier pour apprendre de ces nouvelles actions. D'autant plus qu'elle peut être davantage perçue comme un levier de contrôle, à travers la reddition de comptes, que comme un dispositif d'apprentissage et d'amélioration. Les membres de la CAP ont ainsi dû composer avec un contexte dans lequel les énergies et les efforts étaient orientés ailleurs. Ils et elles ont œuvré de leur mieux pour que leurs équipes et leurs directions prennent conscience de la valeur ajoutée de l'évaluation dans un contexte où la rareté des ressources génère de la concurrence entre les actions.

Pour la CAP, l'événement du 30 avril était donc un test. Un test d'abord pour savoir si les transformations nécessaires pour assurer la continuité de la réflexion sur l'évaluation et la continuité des pratiques évaluatives dans les établissements de l'UQ étaient aujourd'hui possibles. Un test également pour identifier les personnes alliées de l'évaluation, au sein de l'UQ et au-delà, avec lesquelles poursuivre l'élan de mobilisation et de plaidoyer en faveur d'une évaluation utile aux missions de l'enseignement supérieur. Un test, enfin, pour prendre le pouls de cette communauté. Les pratiques d'évaluation interne des membres de la CAP incarnent en effet des valeurs d'apprentissage et d'utilité organisationnelle et professionnelle, loin de l'excellence méthodologique et distincte de l'évaluation de reddition de comptes ou imposée par la gestion axée sur les résultats. Cette vision trouverait-elle des échos positifs dans une communauté diversifiée dont les réalités professionnelles diffèrent et influencent les visions et les postures d'évaluation ?

Comme le révélait son titre, notre événement marquait un moment charnière dans le développement d'une culture évaluative au sein de l'UQ : le début d'un engouement en faveur de l'évaluation, grâce à des évaluations porteuses de sens et de transformation, et la fin d'un cycle caractérisé par des pratiques encore individuelles, avec la crainte que les efforts déployés depuis quatre ans pour mobiliser, démontrer, et convaincre se heurtent aux nouvelles priorités de l'enseignement supérieur et aux nouvelles orientations ministérielles.

Je crois que nous avons réussi notre pari. Nous avons posé les bases d'un nouveau cycle qui verra – je l'espère – plusieurs équipes et établissements conforter leur posture d'innovateurs et d'apprenants. De nouvelles décisions organisationnelles et institutionnelles permettront à l'évaluation de déployer tout son potentiel au service de décisions mieux informées et d'actions à impact élevé pour la communauté étudiante. Les établissements de l'UQ trouveront dans ce cahier synthèse des suggestions issues de leur propre communauté pour les guider sur ce nouveau chemin.

Emilie Robert, Ph.D.
Conseillère en évaluation à l'Université du Québec et professeure associée à l'ENAP

REMERCIEMENTS

Cet événement n'aurait pas existé sans le projet de recherche sur les pratiques évaluatives de l'Université du Québec, puisqu'il est le point de départ d'une réflexion sur la stratégie de mobilisation des connaissances qui en sont issues. Le Comité de recherche en partenariat remercie donc les membres de la Commission de l'enseignement et de la recherche de l'Université du Québec qui ont donné leur accord pour que cette recherche se concrétise.

Il remercie également les personnes assistantes de recherche qui ont participé à la collecte et l'analyse des données : Audrey Lapointe, assistante de recherche à l'Université du Québec, Boubacar Diallo, assistant de recherche à l'Université d'Ottawa, et Achraf Souidi, assistant de recherche à l'École des sciens de la gestion à l'UQAM. Le Comité remercie en outre les établissements du réseau qui ont collaboré directement à la recherche.

Le Comité remercie enfin chaleureusement toutes les personnes qui ont participé à l'événement et qui ont bien voulu partager leurs idées, leurs expériences, leurs réflexions, pour contribuer au développement des pratiques évaluatives de l'Université du Québec. Nous espérons que cette synthèse reflète fidèlement vos échanges.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Liste des idées proposées en réponse à la question 1 « Quelle compétence ou réflexe devrait être plus présent dans les équipes pour que l'évaluation soit réellement utile ? » 30

Tableau 2 – Liste des idées proposées en réponse à la question 2 « Quelles questions devrait-on se poser plus souvent sur les actions liées à la réussite étudiante ou à la santé mentale étudiante (ou sur les objectifs d'interventions liées à vos fonctions) ? » 32

Tableau 3 – Synthèse des idées proposées dans l'atelier « Évaluer en contexte de rareté : prioriser, encadrer, pérenniser » 33

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

CAP	Communauté d'apprentissage et de pratique en évaluation
ENAP	École nationale d'administration publique
IAg	Intelligence artificielle générative
INRS	Institut national de la recherche scientifique
MES	Ministère de l'Enseignement supérieur
PARES	Plan d'action pour la réussite en enseignement supérieur
PASME	Plan d'action en santé mentale étudiante
UQ	Université du Québec
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi
UQAM	Université du Québec à Montréal
UQAR	Université du Québec à Rimouski

CONTRIBUTIONS

Contributions au Cahier synthèse

Coordination et rédaction

Emilie Robert, conseillère en évaluation, Direction du soutien aux études et des bibliothèques, Université du Québec

Comité de lecture

Isabelle Bourgeois, professeure titulaire, Faculté d'éducation, Université d'Ottawa

Katherine Elliott, agente de développement et de soutien, Centre Apprentissage, Réussite, et Pédagogie universitaire, Université du Québec à Rimouski

Michelle Forest, conseillère pédagogique, Décanat des études, École nationale d'administration publique

Maxime Lemieux-Laramée, agent de recherche, Vice-rectorat aux études et à la formation, Université du Québec à Trois-Rivières

Maude Léonard, professeure, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Jules Racine St-Jacques, adjoint à la Vice-présidence à l'enseignement, à l'accessibilité et aux francophonies, Université du Québec

Mathieu Seppey, conseiller à la réussite, Services à la réussite et à la vie étudiante, Université du Québec à Montréal

Mise en page

Emilie Robert, conseillère en évaluation, Direction du soutien aux études et des bibliothèques, Université du Québec

Frédérique Breault, technicienne en administration, Direction du soutien aux études et des bibliothèques, Université du Québec

Révision linguistique

Isabelle Brochu, secrétaire de direction, Direction du soutien aux études et des bibliothèques, Université du Québec

Contributions à l'événement

Coordination de l'événement

Emilie Robert, conseillère en évaluation, Direction du soutien aux études et des bibliothèques, Université du Québec

Comité de recherche en partenariat (à titre de comité organisateur)

Isabelle Bourgeois, professeure titulaire, Faculté d'éducation, Université d'Ottawa

Sébastien Cloutier, coordonnateur, Chantier de la réussite étudiante et Pôles régionaux en enseignement supérieur, Université du Québec à Trois-Rivières

Katherine Elliott, agente de développement et de soutien, Centre Apprentissage, Réussite et Pédagogie universitaire, Université du Québec à Rimouski

Michelle Forest, conseillère pédagogique, Décanat des études, École nationale d'administration publique

Maxime Lemieux-Laramée, agent de recherche, Vice-rectorat aux études et à la formation, Université du Québec à Trois-Rivières

Maude Léonard, professeure, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Jules Racine St-Jacques, adjoint à la Vice-présidence à l'enseignement, à l'accessibilité et aux francophonies, Université du Québec

Emilie Robert, conseillère en évaluation, Direction du soutien aux études et des bibliothèques, Université du Québec et professeure associée à l'ENAP

Mathieu Seppey, conseiller à la réussite, Services à la réussite et à la vie étudiante, Université du Québec à Montréal

Appui logistique

Carine Blenny, agente de recherche, Direction du soutien aux études et des bibliothèques, Université du Québec

Frédérique Breault, technicienne en administration, Direction du soutien aux études et des bibliothèques, Université du Québec

Isabelle Brochu, secrétaire de direction, Direction du soutien aux études et des bibliothèques, Université du Québec

Michelle Forest, conseillère pédagogique, Décanat des études, École nationale d'administration publique

Isabelle Gallard, scénariste pédagogique, Décanat des études, École nationale d'administration publique

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

Personnes intervenantes

- *Mot de bienvenue – Pourquoi l'évaluation nous concerne toutes et tous*

Chantal Beauvais, Provost et vice-présidente aux affaires académiques, École nationale d'administration publique

Céline Poncelin de Raucourt, vice-présidente à l'enseignement, à l'accessibilité et aux francophonies, Université du Québec

- *L'évaluation incarnée : récits de changements et de tensions*

Mireille Bouchard, conseillère à la réussite, Vice-rectorat aux études, à la formation et à la réussite, Université du Québec à Chicoutimi

Elizabeth Doiron-Gascon, travailleuse sociale et consultante réglementée en immigration pour étudiants étrangers (CRIEE), Service études supérieures et réussite étudiante, Institut national de la recherche scientifique

Katherine Elliott, agente de développement et de soutien, Centre Apprentissage, Réussite et Pédagogie universitaire, Université du Québec à Rimouski

Michelle Forest, conseillère pédagogique, Décanat des études, École nationale d'administration publique

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

- *Ce que nos évaluations révèlent de notre capacité à apprendre : Résultats d'une recherche en partenariat à l'Université du Québec*

Isabelle Bourgeois, professeure titulaire, Faculté d'éducation, Université d'Ottawa

Emilie Robert, conseillère en évaluation, Direction du soutien aux études et des bibliothèques, Université du Québec et professeure associée à l'ENAP

- *Conjuguer l'évaluation au futur au profit des personnes étudiantes*

Samia Amokrane, étudiante à la maîtrise en éducation, Université du Québec à Rimouski

Maude Léonard, professeure, Département d'organisation et ressources humaines, Université du Québec à Montréal

François Ouellette, directeur du Service à la communauté étudiante, Université Téluq

Andrée-Ann Rivard, conseillère aux études, Vice-rectorat aux études, à la formation et à la réussite, Université du Québec à Chicoutimi

Soutien financier

L'événement a bénéficié du soutien financier du Fonds de développement académique du réseau de l'Université du Québec (FODAR).

INTRODUCTION

Contexte

L'université est reconnue comme l'entité productrice de savoirs par excellence. Or, la recherche montre que les organisations publiques mobilisent avec une intensité très variable ces savoirs et pourraient faire mieux (Bédard et Mallett, 2019; Cantarelli et collègues, 2023). L'université n'échappe malheureusement pas à ce constat (Dee et Leisyte, 2017). Pourtant, les sciences de la gestion documentent largement les bénéfices des organisations apprenantes, capables de transformer l'information, l'expérience et les données probantes en leviers d'action (White et Örtenblad et Koris, 2014; Weathersby, 2005), notamment par le recours à des dispositifs structurants tels que l'évaluation.

En 2021, le Plan d'action pour la réussite en enseignement supérieur 2021–2026 (PARES) inclut un axe qui vise la « consolidation et le transfert des connaissances en matière de réussite » et encourage explicitement les établissements à évaluer leurs actions de soutien à la réussite. Le Plan d'action pour la santé mentale étudiante en enseignement supérieur 2021–2026 (PASME) s'inscrit dans la même dynamique de mobilisation des données probantes pour des actions et des services plus efficaces en santé mentale étudiante. Répondant à ces incitations, les établissements de l'Université du Québec (UQ) se sont progressivement dotés de compétences et d'outils pour évaluer à l'interne leurs actions de soutien à la réussite et à la santé mentale étudiantes, dans une logique d'apprentissage et d'amélioration au service des personnes étudiantes.

La création en 2023 d'une Communauté d'apprentissage et de pratique en évaluation de l'Université du Québec (CAP) a constitué un jalon structurant de cette dynamique. Elle a favorisé le déploiement de plusieurs démarches évaluatives, le partage d'expériences entre établissements et une réflexion sur l'institutionnalisation de l'évaluation. En continuité avec ces travaux, une recherche partenariale, menée par l'Université d'Ottawa, l'ENAP, l'UQAM et l'Université du Québec, a été lancée en 2025 afin d'analyser ces expériences émergentes d'apprentissage organisationnel.

> *« (…) intégrer l'évaluation au cœur de notre culture organisationnelle est encore un défi. Cela demande de l'humilité. Cela demande d'accepter que le « on a toujours fait comme ça » ne soit plus une justification suffisante. »*
>
> **Céline Poncelin de Raucourt, vice-présidente à l'enseignement, à l'accessibilité et aux francophonies, Université du Québec**

Le 30 avril 2026, à l'heure des bilans du PARES et du PASME, la CAP a invité la communauté de l'enseignement supérieur du Québec à une journée de réflexion en mode hybride, afin de tirer des enseignements structurants pour faire de l'évaluation une capacité durable de l'Université du Québec. Les présentations, échanges et réflexions partagés lors de cet événement sont réunis dans ce cahier synthèse.

> *« L'évaluation requiert une double maîtrise, non seulement celle d'agir avec rigueur et compétence, mais également celle d'agir avec intention et réflexivité. »*
>
> **Chantal Beauvais, Provost et vice-présidente aux affaires académiques, ENAP**

Objectifs de l'événement

La journée du 30 avril 2026 s'adressait aux professionnelles et professionnels impliqués dans la mise en œuvre des actions de soutien à la réussite et à la santé mentale étudiantes, ainsi qu'aux cadres et personnes responsables de portefeuilles de projets souhaitant renforcer une prise de décision éclairée par des données probantes. Elle a accueilli également des personnes alliées de l'évaluation de l'enseignement supérieur au Québec.

Au terme de la journée, il était attendu que les personnes participantes :

- Comprennent mieux la valeur ajoutée de l'évaluation, ainsi que les défis propres aux pratiques évaluatives portées à l'interne ;
- Disposent de repères concrets pour mobiliser l'évaluation dans une perspective d'apprentissage et d'amélioration au service de la réussite et de la santé mentale des personnes étudiantes ;
- Aient contribué à une réflexion collective sur l'avenir des pratiques évaluatives à l'UQ, éclairée par la recherche et l'expérience du terrain.

Proposée en mode hybride, la journée s'est déroulée en deux actes (voir le programme à l'Annexe 4). L'Acte 1, en matinée, était dédié aux expériences concrètes d'évaluation dans les établissements. Il visait à mettre en lumière la réalité des pratiques évaluatives afin de mieux comprendre leur potentiel et d'anticiper les défis et les tensions propres au contexte universitaire qui émergent de ces démarches.

L'Acte 2, en après-midi, a porté sur le chemin à parcourir pour transformer ces pratiques évaluatives en réflexes organisationnels. En s'appuyant sur les résultats de la recherche sur les pratiques évaluatives appuyées par l'Université du Québec, il a ouvert la réflexion aux leviers et conditions institutionnels pour assurer leur pérennité.

Participation

L'événement, sur invitation uniquement, a réuni 56 personnes en présence et 22 personnes à distance. Parmi les personnes présentes le 30 avril 2026 dans les locaux de l'ENAP à Québec, 29 provenaient des établissements de l'Université du Québec (52%), 18 de l'Université du Québec – siège social (32%), 6 du ministère de l'Enseignement supérieur (11%), 4 du réseau collégial (7%) et 1 personne d'une université hors réseau et hors Québec. Treize personnes (23%) étaient des membres de la CAP.

Structure du Cahier

Le document reprend la structure en deux actes de l'événement. La première section est consacrée à l'Acte 1 « Quand l'évaluation entre dans l'organisation », tandis que la seconde section porte sur l'Acte 2 « Faire de l'évaluation un réflexe institutionnel ». Ces deux sections synthétisent d'abord les présentations réalisées puis les discussions lors des ateliers. En annexe se trouvent les tableaux qui résument les idées partagées par les personnes participantes lors des ateliers.

ACTE 1 – QUAND L'ÉVALUATION ENTRE DANS L'ORGANISATION

Que signifie « évaluer en contexte professionnel » ? Quels sont les points de départ et les points d'arrivée des démarches d'évaluation ? Comment ces évaluations dites « internes », celles qui sont directement prises en charge par les parties prenantes de l'intervention, peuvent-elles produire du changement ?

L'Acte 1 plantait le décor de la réalité organisationnelle en enseignement supérieur au Québec. Le contexte y est marqué par de nouvelles initiatives en matière de réussite et de santé mentale étudiantes, et par le rôle clé d'acteurs et actrices du changement qui s'approprient l'évaluation. La première partie résume les messages partagés par cinq de ces actrices du changement, tandis que la seconde synthétise les discussions sur les éléments perçus comme nécessaires pour une évaluation utile et pertinente dans les établissements d'enseignement supérieur, en particulier l'évaluation des actions de soutien à la réussite et à la santé mentale étudiantes.

L'évaluation incarnée : récits de changements et de tensions

Avec Mireille Bouchard (UQAC), Elizabeth Doiron-Gascon (INRS), Katherine Elliott (UQAR), Michelle Forest (ENAP) et Stéphanie Vagneux (UQ)

Ce panel donnait la parole à cinq femmes qui ont conduit des évaluations au sein de leur établissement et ont rédigé des récits de pratique afin de partager leurs expériences et rendre visibles les effets tangibles produits par l'évaluation : dans leurs façons de travailler, de décider, de dialoguer, voire parfois de renoncer. Ces témoignages visaient à mettre en lumière ce que l'évaluation fait concrètement lorsqu'elle quitte le registre méthodologique pour entrer dans l'organisation : ce qu'elle peut clarifier, bousculer et révéler — y compris ses limites. Le panel était organisé autour de trois questions, pour lesquelles chaque panéliste avait choisi une représentation visuelle illustrant son message : Que pensez-vous que l'évaluation allait faire ? Qu'est-ce qui a été difficile ou compliqué ? Qu'est-ce que l'évaluation a réellement produit ?

À la première question, les panélistes ont mis en évidence leurs attentes par rapport à l'évaluation. Certaines d'entre elles ont ainsi évoqué leur souhait que l'évaluation rende visible ou révèle ce qui est difficilement observable dans les projets ou les services pour les personnes non impliquées directement. Pour les autres, l'évaluation était perçue comme une démarche standardisée, claire, facilement applicable à leur intervention.

Parmi les défis mentionnés, les panélistes ont parlé de la difficulté de prioriser ou d'accorder le temps nécessaire à l'évaluation du fait de la multiplicité des autres tâches à accomplir dans le cadre de leur mandat. Elles ont évoqué également la diversité des approches en évaluation, des méthodes et des questions d'évaluation qui ont nécessité de faire des choix éclairés auxquelles elles n'étaient pas nécessairement préparées, voire de faire des deuils pour favoriser une démarche efficace et réaliste dans leur contexte professionnel.

Au terme de leurs expériences d'évaluation, les panélistes ont ressenti, et partagé avec l'audience, leur sentiment de fierté d'être parvenues au bout d'un processus nouveau par des moyens qu'elles n'avaient encore jamais explorés. Pour certaines, l'évaluation a été particulièrement révélatrice de leurs propres pratiques. Pour d'autres, l'évaluation s'est avérée une opportunité pour entendre et faire entendre de nouvelles voix, faire émerger de nouvelles idées et explorer de nouvelles collaborations. Enfin, l'évaluation leur est apparue comme une façon de prendre le temps d'observer le chemin parcouru.

L'auditoire a par la suite été sollicité. Il lui a été demandé d'identifier ce qui l'avait marqué dans les témoignages entendus. Il en ressort cinq messages clés : les personnes participantes ont d'abord retenu que l'évaluation permettait de mettre en lumière, de révéler, de rendre visible ce qui ne l'est pas toujours. Elles ont compris l'évaluation comme un parcours progressif plutôt qu'une recette ou une obligation. Elles ont été également marquées par les témoignages d'évolution dans les manières de penser et par le travail collectif associé à l'évaluation. Enfin, l'auditoire a retenu que l'évaluation était autant une manière d'être qu'une manière de faire. L'illustration ci-dessous montre les expressions utilisées par les personnes de l'auditoire.

> *« Une grande partie de notre travail en tant qu'intervenante se fait à huis clos : nous en percevons les effets par les récits des personnes étudiantes, mais ceux-ci demeurent peu visibles à l'extérieur. Nous voulions dépasser le simple ressenti, le « je sens que ça aide », afin de documenter plus finement ce que nous faisons et ce que cela change réellement. »*
>
> **Elizabeth Doiron-Gascon, INRS (récit de pratique)**

> *« Ma principale difficulté a été, au départ, de vouloir tout évaluer, tout comprendre. Chaque nouveau concept ouvrait de nouvelles pistes, et tout me semblait pertinent à documenter. (…) Cette difficulté est ainsi devenue un levier important pour développer une posture plus orientée vers des évaluations utiles et exploitables. »*
>
> **Katherine Elliott, UQAR (récit de pratique)**

> *« Dans mon quotidien professionnel immédiat, il était difficile d'intégrer l'évaluation dans mes pratiques, les autres livrables attendus prenant presque toujours le haut du pavé. C'est souvent quand un jalon devait être franchi ou qu'une présentation sur l'évaluation était à préparer que les différentes étapes progressaient »*
>
> **Stéphanie Vagneux, Université du Québec (récit de pratique)**



« La principale leçon tirée de ces expériences est que l'évaluation devient réellement utile lorsqu'elle sert d'abord à apprendre plutôt qu'à démontrer. (…) les apprentissages les plus riches n'ont pas nécessairement porté sur les résultats eux-mêmes, mais sur les discussions qu'ils ont suscitées. »

Mireille Bouchard, UQAC (récit de pratique)

« L'enthousiasme du développement d'une nouvelle intervention ou d'un nouveau projet doit laisser place à une réflexion sur la portée escomptée et la manière de mesurer les retombées. »

Michelle Forest, ENAP (récit de pratique)

Pour découvrir les illustrations choisies par les panélistes, voir Pages 5-10 :
https://view.genially.co m/69ea645fcbb0da02d52fd8ad

Porter l'évaluation : une fonction, un rôle … ou une compétence individuelle

À partir des témoignages des panélistes, l'atelier visait à ouvrir un espace de discussion sur les motivations et intérêts des participantes et participants à l'égard de l'évaluation, sur leurs réflexions quant à son potentiel pour leur rôle, leur mandat et plus largement celui de leur équipe ou de leur direction, et sur les questionnements liés à sa mise en pratique concrète. L'objectif était de dépasser la question de la pratique ou des compétences individuelles pour réfléchir à la capacité évaluative des équipes, l'organisation du travail, les attentes et la contribution de chacun et chacune à l'amélioration et l'ajustement des actions et pratiques.

Deux questions structuraient les échanges dans les groupes (voir Annexes 1 et 2) : 1) Quelle compétence ou quel réflexe devrait être plus présent dans les équipes pour que l'évaluation soit réellement utile ? 2) Quelles questions devrait-on se poser plus souvent sur les actions liées à la réussite ou à la santé mentale étudiantes (ou sur les objectifs d'interventions liées à vos fonctions) ?

En lien avec la première question, les discussions ont fait ressortir que la compétence ou le réflexe à développer en priorité était la capacité à donner un sens clair aux démarches d'évaluation. Plusieurs personnes ont souligné l'importance de partager un langage commun, de mieux définir ce que l'on entendait par réussite étudiante et de maintenir un arrimage constant entre les activités d'évaluation et leur finalité première. Cette clarification pourrait, pour certains, passer notamment par la formulation d'objectifs explicites, partagés et régulièrement revisités.

Un autre thème central des discussions concerne l'intégration de l'évaluation dès les premières étapes des projets. Les personnes ont insisté sur l'importance de réfléchir en amont aux besoins d'information, aux indicateurs à suivre, aux ressources nécessaires et aux moments où des bilans intermédiaires devraient être réalisés. L'évaluation a été donc davantage perçue comme une composante intrinsèque de l'action, plutôt que comme une activité réalisée a posteriori. Les échanges ont également mis en évidence la nécessité de développer une posture réflexive, qui implique de prendre du recul sur les pratiques, de créer des espaces de réflexion individuelle et collective, d'accepter la remise en question et de demeurer ouvert et ouverte e aux résultats inattendus. Plusieurs ont souligné l'importance de reconnaître les limites des démarches d'évaluation, de nommer les biais potentiels et d'adopter une attitude d'humilité face aux connaissances produites.

La collaboration est apparue dans les réflexions comme une condition essentielle au développement de cette culture évaluative. Les participants ont ainsi évoqué la nécessité de décloisonner les pratiques, de favoriser les échanges entre collègues, personnes expertes, gestionnaires et partenaires, ainsi que d'impliquer davantage les personnes étudiantes et les autres parties prenantes dans les réflexions évaluatives.

Enfin, les discussions ont souligné l'importance de renforcer les capacités en évaluation au sein des établissements. Cela pourrait passer, pour plusieurs, par le développement de la littératie évaluative, des capacités d'analyse et de l'apprentissage continu, mais aussi par une meilleure utilisation des données existantes. Au-delà de leur collecte, les données pourraient être rendues plus accessibles, être discutées collectivement et mobilisées pour soutenir l'apprentissage organisationnel, l'amélioration continue et la prise de décision.

Dans l'ensemble, les personnes qui ont participé ont exprimé le souhait de voir se développer une culture où l'évaluation est pensée dès le départ, réalisée de manière collaborative et utilisée avant tout comme un levier de réflexion, d'apprentissage et d'amélioration des actions au service de la réussite étudiante.

En réponse à la question 2, les discussions ont permis de dégager un ensemble de questions jugées essentielles pour renforcer la qualité des actions de soutien à la réussite et à la santé mentale étudiantes, ou toute autre action dans un contexte d'enseignement supérieur. D'une part, plusieurs questions évoquées portent sur la nécessité de mieux comprendre les situations dans lesquelles les actions s'inscrivent. Les personnes ont insisté sur l'importance de revenir régulièrement aux besoins réels des personnes étudiantes, de clarifier les problématiques auxquelles on tente de répondre et de mieux situer l'ampleur des enjeux rencontrés. Cette réflexion inclut également un questionnement sur la raison d'être des services et des projets, leur pertinence, ainsi que sur les rôles que l'institution est réellement appelée à jouer. Ainsi, les questions évoquent la nécessité de s'assurer que les actions entreprises répondent à des besoins identifiés, tout en étant proportionnées et cohérentes avec les ressources disponibles.

D'autre part, les échanges ont mis en évidence un ensemble de questions orientées vers l'apprentissage à partir des actions réalisées. Il s'agit notamment de mieux comprendre les effets produits, d'identifier ce qui fonctionne ou non, et de réfléchir à la manière dont les données disponibles peuvent être mobilisées pour améliorer les pratiques. Plusieurs contributions ont également souligné l'importance du transfert et de la mutualisation des apprentissages, ainsi que de la diffusion des actions de manière accessible à un plus grand nombre de personnes étudiantes et de partenaires. Cette dimension inclut également une réflexion sur l'optimisation des ressources, la mobilisation des parties prenantes et la collaboration entre acteurs.

Enfin, une préoccupation transversale émerge autour de la capacité du système à apprendre de façon collective et continue. Cela implique non seulement de mieux utiliser les connaissances issues de la recherche et des expériences antérieures, mais aussi de renforcer les mécanismes de partage, de vulgarisation et de coordination. À travers ces questions, se dessine l'idée d'une culture où l'évaluation et la réflexion sur les actions de soutien à la réussite et à la santé mentale étudiantes ne sont pas ponctuelles, mais intégrées dans un processus continu d'ajustement, de collaboration et d'amélioration des pratiques.

Afin d'appuyer les efforts de formation en évaluation, une liste de ressources pédagogiques en français et en libre accès a été partagée à l'auditoire. Elle est disponible via le code QR.

ACTE 2 – FAIRE DE L'ÉVALUATION UN RÉFLEXE INSTITUTIONNEL

Comment passer de pratiques d'évaluation souvent initiées par intérêt personnel, à des pratiques d'évaluation qui s'inscrivent dans une culture d'apprentissage et d'amélioration ? Et pourquoi devrait-on privilégier une responsabilité institutionnelle à l'égard de l'évaluation, plutôt qu'une responsabilité individuelle ?

L'Acte 2 cherchait à amener les participant.es à prendre de la hauteur, et à réfléchir collectivement sur les raisons et les moyens de faire de l'évaluation un levier organisationnel de changement et d'amélioration. La première section résume les résultats préliminaires d'une recherche partenariale qui examine les pratiques évaluatives en essor à l'UQ, tandis que la seconde synthétise les discussions autour des transformations organisationnelles nécessaires pour pérenniser l'évaluation.

Ce que nos évaluations révèlent de notre capacité à apprendre : Résultats d'une recherche en partenariat à l'Université du Québec

Par Emilie Robert (UQ), Isabelle Bourgeois (U. Ottawa) et Maude Léonard (UQAM)

Contexte

Le projet de recherche vise à analyser et comprendre les pratiques d'évaluation en essor dans le réseau de l'Université du Québec (UQ). L'évaluation de programmes, qui ne doit pas être confondue avec l'évaluation périodique des programmes d'enseignement, offre une approche systématique qui permet aux organisations de prendre des décisions éclairées par des données probantes afin de mieux répondre aux besoins de leurs clientèles, dans un contexte de plus en plus complexe (Chaytor, 2023; Poth et al., 2014). Elle permet de documenter et d'améliorer la pertinence et l'efficacité des programmes et des services par le biais d'une collecte et d'une analyse rigoureuses de données issues des méthodes de recherche sociale.

Depuis 2023, les établissements d'enseignement supérieur du réseau se sont outillés en évaluation afin de répondre aux exigences du Plan d'action pour la réussite en enseignement supérieur 2021-2026 (PARES) et du Plan d'action sur la santé mentale étudiante en enseignement supérieur (PASME) 2021-2026. Ils ont bénéficié d'une stratégie de renforcement des capacités déployée par l'Université du Québec – Siège socia, dont la coordination d'une Communauté d'apprentissage et de pratique en évaluation (CAP) réunissant les personnes ayant les mandats d'évaluation dans leurs établissements ou chargées du déploiement d'actions de soutien à la réussite ou à la santé mentale étudiantes.

En 2024, la CAP s'est dotée d'un plan de travail 2024-2026 afin de développer les conditions de pérennisation des pratiques évaluatives au service de la réussite dans les établissements de l'UQ. Un des moyens proposés était de « documenter et partager les retombées des évaluations et du renforcement de la culture d'évaluation dans le réseau » par le biais d'une recherche. Dans ce contexte, la CAP a approché l'Université d'Ottawa et l'UQAM pour mener une recherche en partenariat afin de répondre à trois questions de recherche :

- Comment et sous quelle forme les pratiques évaluatives se déploient elles dans les établissements universitaires de l'UQ?
- Quels éléments contextuels ont-ils influencé le déploiement et les types de pratiques évaluatives dans ces établissements?
- Quelle a été la contribution de la stratégie de renforcement des capacités évaluatives de l'Université du Québec ?

Le renforcement des capacités évaluatives

Le renforcement des capacités évaluatives (RCÉ) est un ensemble d'activités qui visent à améliorer ou bâtir des capacités pour mener et utiliser des évaluations de qualité dans une organisation et permet de contribuer à la pérennisation des pratiques évaluatives dans une organisation. Pour Stockdill et ses collègues (2002), il s'agit d'une série d'activités ayant pour but de soutenir la production et l'utilisation d'évaluations de qualité en continu dans une organisation, afin qu'elles puissent contribuer à l'amélioration et à la prise de décision.

Les activités de RCÉ peuvent cibler les capacités individuelles et les capacités organisationnelles. Les capacités évaluatives individuelles font référence aux connaissances, attitudes et habiletés des personnes leur permettant de mener ou de participer activement à des évaluations, ou encore d'utiliser les résultats des évaluations, au sein même de leur organisation. Les capacités évaluatives organisationnelles concernent les systèmes, les structures et les politiques organisationnelles qui facilitent les pratiques évaluatives. Selon Fierro (2026), une organisation ayant des capacités évaluatives de qualité présente six caractéristiques :

- Une motivation intrinsèque à évaluer ses initiatives
- Une responsabilité partagée au sein de l'organisation à l'égard de la réalisation des évaluations
- Une régularité dans la réalisation des évaluations
- L'imbrication des évaluations dans le fonctionnement régulier de l'organisation
- Une pensée évaluative, c'est-à-dire une réflexion critique appliquée au contexte de l'évaluation
- La réalisation d'évaluations de qualité

Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel de la recherche combine deux perspectives complémentaires : le modèle de diffusion des innovations de Greenhalgh et al. (2004) et la théorie écologique de Bronfenbrenner (1994). Ensemble, elles permettent d'expliquer à la fois les conditions favorisant l'adoption des pratiques évaluatives et les mécanismes par lesquels le développement des capacités évaluatives contribue à leur pérennisation.

Selon Greenhalgh et ses collègues, l'adoption d'une innovation est influencée par plusieurs niveaux de facteurs. Le contexte externe (exigences ministérielles, tendances du secteur) et les caractéristiques organisationnelles (structure, maturité, capacité d'absorption) créent des conditions favorables à l'intégration des pratiques évaluatives. À cela s'ajoutent les caractéristiques individuelles des personnes appelées à mettre en œuvre ces pratiques (motivation, valeurs, style d'apprentissage) ainsi que des facteurs liés à leur implantation, tels que l'expertise en évaluation, les

ressources disponibles, la collaboration, les communications et la rétroaction des parties prenantes. La pérennisation des pratiques repose enfin sur le développement de structures, de systèmes et de réseaux organisationnels capables de soutenir l'évaluation dans le temps.

La théorie écologique de Bronfenbrenner apporte une lecture complémentaire en montrant comment les apprentissages individuels peuvent se transformer en apprentissage organisationnel. Appliquée au renforcement des capacités en évaluation, elle explique que les activités permettent d'abord le développement des compétences individuelles, puis leur transfert dans la pratique. Ces activités doivent être soutenues par des outils, politiques et structures organisationnelles et par une culture organisationnelle favorable à l'évaluation. Cette théorie souligne également l'importance du temps dans le développement, l'institutionnalisation et la durabilité des capacités évaluatives.

Méthode

La recherche a adopté une démarche de partenariat impliquant les membres de la Communauté d'apprentissage et de pratique (CAP). Un comité aviseur a contribué à orienter les choix méthodologiques, à soutenir le déroulement de la recherche et à favoriser la mobilisation des connaissances, dans l'objectif de produire des résultats à la fois rigoureux sur le plan scientifique et utiles pour les milieux de pratique.

La méthodologie reposait principalement sur une étude de cas multiples portant sur des établissements du réseau de l'Université du Québec. Bien que trois cas aient été prévus selon un échantillonnage raisonné visant à refléter la diversité des contextes organisationnels, seuls deux établissements ont finalement été documentés. Pour chacun, des entrevues semi-dirigées auprès d'informateurs et informatrices clés et une analyse documentaire ont permis d'explorer les origines, les finalités, les retombées, les conditions facilitantes et les enjeux de pérennisation des pratiques évaluatives.

Cette démarche a été complétée par des entrevues avec trois membres de la CAP et cinq récits de pratique rédigés par des membres de la CAP ayant une expérience en évaluation. Trois récits ont été élaborés à partir d'entrevues narratives et deux ont été rédigés directement par leurs autrices. Les récits reconstruits à l'aide de l'intelligence artificielle, avec le consentement des participantes, ont été validés et révisés par celles-ci avant de faire l'objet d'une analyse thématique.

Enfin, les résultats provenant des études de cas, des récits de pratique, des entrevues et de l'analyse documentaire ont été triangulés lors d'un atelier réunissant les chercheuses afin de consolider les interprétations et de dégager les principaux constats de la recherche.

Considérations éthiques

La recherche a obtenu un certificat d'approbation éthique de la part du Comité d'éthique en recherche de l'ENAP (CER-ENAP-2025-14). Dans le cadre des études de cas, l'identité et les fonctions des informateurs et informatrices clés participant aux entrevues, ainsi que le nom des établissements, ont été maintenus confidentiels. La participation des informateurs et informatrices clés était volontaire. Aucune compensation d'ordre monétaire n'a été accordée.

Les informateurs et informatrices clés avaient la possibilité de se retirer en tout temps du projet de recherche ou des entrevues sans préjudice ; ils et elles ont signé un formulaire de consentement précisant les considérations éthiques.

L'une des co-chercheuses est responsable de la stratégie de renforcement des capacités évaluatives à l'Université du Québec; elle n'a donc pas participé aux entrevues dans lesquelles a été abordée la question de la contribution de la stratégie de renforcement des pratiques évaluatives dont elle a la responsabilité. Elle n'a pas non plus contribué à l'analyse des données issues de ces entrevues, afin d'éviter un biais d'autocensure chez les informateurs et informatrices clés et ses biais d'interprétation possibles dans l'analyse.

Résultats

Fenêtres d'opportunité et motivations

Les résultats montrent que le PARES et le PASME ont constitué les principaux déclencheurs de l'essor des pratiques évaluatives dans les établissements du réseau de l'Université du Québec. Le PARES a notamment déclenché la création de la CAP, la mobilisation des responsables de la réussite étudiante et, dans un établissement, l'embauche de ressources dédiées à l'évaluation. Le PASME, quant à lui, a encouragé l'adoption de pratiques fondées sur les données probantes, incitant certaines équipes à entreprendre des démarches d'évaluation.

Avant ces initiatives, l'évaluation était principalement associée à la reddition de comptes et à la mesure de la performance. Elle suscitait un certain scepticisme, en raison de sa complexité perçue et d'une faible littératie en évaluation de programmes. Malgré ces réticences, plusieurs personnes et équipes se sont engagées dans l'évaluation pour trois raisons principales : améliorer le soutien à la réussite et à la santé mentale des personnes étudiantes, contribuer plus efficacement à la mission de leur établissement et valoriser leurs réalisations ainsi que leurs innovations.

À l'échelle organisationnelle, les établissements souhaitaient également répondre aux attentes ministérielles, mieux démontrer les retombées de leurs actions, mieux comprendre les besoins des personnes étudiantes et ajuster leurs interventions en conséquence. Dans certains cas, l'évaluation était aussi envisagée comme un levier stratégique pour développer une véritable culture de l'évaluation.

Portrait des pratiques évaluatives

La recherche met en évidence trois configurations organisationnelles des pratiques évaluatives : des évaluations réalisées à l'interne par les équipes responsables des projets, des configurations hybrides où des ressources internes dédiées à l'évaluation soutiennent d'autres directions, et des configurations faisant appel à des ressources externes ponctuelles, notamment grâce au financement du PARES.

Malgré cette diversité, les pratiques évaluatives présentent trois caractéristiques communes. Elles sont d'abord orientées vers l'apprentissage, tant sur les interventions que sur les démarches d'évaluation elles-mêmes. Elles reposent ensuite sur une approche collaborative, mobilisant des équipes, des comités d'évaluation ou des personnes jouant un rôle d'ami critique.

Enfin, elles bénéficient du soutien de la conseillère en évaluation de l'Université du Québec, qui accompagne les équipes, développe des outils et coordonne les activités de la CAP. La diffusion des résultats s'effectue principalement à l'interne, au moyen de présentations dans différentes instances institutionnelles. Les rapports d'évaluation formels demeurent peu fréquents, mais les principaux résultats sont généralement accessibles sous forme de présentations. Certaines évaluations font également l'objet d'une diffusion externe, notamment lors de colloques ou dans le cadre des échanges avec le ministère de l'Enseignement supérieur.

Utilisation des résultats d'évaluation

Les résultats montrent que les évaluations ont donné lieu aux quatre principaux types d'utilisation des connaissances. Sur le plan instrumental, elles ont servi à améliorer les interventions, à concevoir de nouvelles initiatives et à orienter l'allocation des ressources. Sur le plan symbolique, elles ont soutenu la reddition de comptes et les démarches de plaidoyer auprès des instances ministérielles. Sur le plan conceptuel, elles ont favorisé des apprentissages en validant ou en remettant en question certaines perceptions, en révélant de nouvelles connaissances et en enrichissant la compréhension des réalités étudiantes. Enfin, sur le plan processuel, les démarches d'évaluation ont constitué des espaces de réflexion, de développement des compétences en évaluation et de renforcement du travail d'équipe.

La participation aux évaluations a également transformé la perception des personnes impliquées. Pour plusieurs, l'expérience a renforcé leur sentiment de compétence, leur fierté et leur compréhension de la valeur ajoutée de l'évaluation. Les responsables des initiatives évaluées ont également pris davantage conscience des retombées de leurs actions. En revanche, plusieurs participantes et participants soulignent que cet intérêt pour l'évaluation semble avoir été moins marqué chez certains membres de la haute direction.

Leviers et défis

La recherche met en évidence plusieurs facteurs ayant facilité le développement des pratiques évaluatives. L'accès à des ressources en évaluation — notamment l'accompagnement de la conseillère en évaluation de l'Université du Québec, les échanges au sein de la CAP et la disponibilité d'outils adaptés au contexte universitaire — a constitué un levier majeur. Des caractéristiques individuelles, comme la proactivité, une expérience antérieure de l'évaluation, les compétences relationnelles et le leadership, ont également favorisé l'appropriation des démarches évaluatives.

À l'échelle organisationnelle, une culture de collaboration, de confiance, de flexibilité et un soutien actif des directions ont facilité la réalisation des évaluations. La présence d'expertises complémentaires ou, plus rarement, de ressources spécifiquement dédiées à l'évaluation a également constitué un avantage. Enfin, certaines pratiques de gestion de projet, comme le travail collaboratif, la planification de temps consacré à l'évaluation et le suivi régulier de l'avancement des projets, ont contribué à leur réussite.

Les principaux défis concernent toutefois le manque de temps et de ressources. Dans la plupart des cas, les mandats d'évaluation s'ajoutaient aux responsabilités habituelles, laissant peu d'espace pour se former, réaliser les évaluations et développer les systèmes de gestion des données nécessaires.

La faible expérience en évaluation, l'absence de processus institutionnels de gestion des données et le temps requis pour s'approprier les concepts ont également ralenti les démarches.

Enfin, certaines conditions organisationnelles ont limité le développement des pratiques évaluatives, notamment un soutien hiérarchique insuffisant, une faible littératie en évaluation et en données, ainsi que l'absence de fonctions institutionnelles dédiées à l'évaluation, réduisant ainsi les possibilités d'institutionnalisation et de pérennisation de ces pratiques.

Renforcement des capacités en évaluation

Les résultats montrent que la stratégie de renforcement des capacités en évaluation a contribué au développement des compétences individuelles et organisationnelles en évaluation. À l'échelle individuelle, les participantes et participants rapportent une meilleure compréhension de la pertinence et du processus d'évaluation, de sa dimension relationnelle et de l'importance du travail collectif. Ils développent également une plus grande confiance en leurs capacités, une pensée évaluative, des réflexes d'évaluation intégrés à leur pratique et la capacité de promouvoir la valeur de l'évaluation auprès de leurs collègues et de leur direction.

À l'échelle organisationnelle, ces apprentissages se traduisent par l'émergence de nouvelles démarches évaluatives, une réflexion sur la mise en place de systèmes de collecte de données, un intérêt croissant d'autres équipes pour l'évaluation et une reconnaissance progressive de l'évaluation comme responsabilité partagée, notamment par son intégration dans les plans institutionnels et la création de comités d'évaluation.

Deux mécanismes expliquent particulièrement ces retombées. D'une part, la CAP a favorisé le partage de connaissances, d'outils, d'expériences et le développement d'un réseau de confiance entre les membres. D'autre part, l'accompagnement offert par la conseillère en évaluation de l'Université du Québec a fourni une expertise spécialisée permettant de soutenir concrètement la planification, la réalisation et la diffusion des démarches évaluatives, tout en coordonnant les activités de la CAP.

Réflexions sur la pérennisation

Après trois années de fonctionnement de la CAP et plusieurs projets d'évaluation déployés par ses membres, la question de la pérennisation des pratiques évaluatives est une préoccupation partagée. En effet, les politiques ministérielles ayant favorisé ces pratiques arrivent à échéance. Dans ce contexte, le financement qui a permis le recrutement de ressources humaines impliquées dans l'évaluation devient incertain, d'autant plus que l'évaluation n'est encore que très rarement positionnée favorablement au sein des établissements.

Pourtant, on note une volonté forte de maintenir les pratiques acquises. En témoignent l'institutionnalisation des collectes de données dans certains milieux et l'intégration explicite de l'évaluation dans le mandat d'équipes ou d'individus. L'intérêt pour l'évaluation de personnes non-membres de la CAP ainsi que la sollicitation des membres de la CAP par d'autres équipes au sein même de leur établissement pour la réalisation d'évaluations sont également les indices d'un terreau favorable à une culture d'évaluation plus pérenne.

La recherche met en évidence trois propositions pour pérenniser l'évaluation : l'intégration permanente de postes d'experts en évaluation dans les établissements, la poursuite du renforcement de la littératie en évaluation dans les équipes et l'archivage des produits des évaluations terminées.

Synthèse des résultats et pistes d'avenir

Les résultats préliminaires de la recherche montrent que les activités de renforcement des capacités ont porté leurs fruits : plusieurs évaluations internes ont été menées ; leurs résultats et leurs processus ont montré la pertinence de ces démarches en enseignement supérieur ; et la CAP est devenue un lieu de convergence et de soutien aux évaluateurs et évaluatrices émergentes dans les universités.

Pour autant, la culture d'évaluation est encore loin d'être une réalité à l'échelle du réseau. La pérennisation des compétences et des pratiques d'évaluation reste un enjeu auquel l'UQ devra s'atteler si ses établissements souhaitent réellement que l'évaluation joue son plein rôle stratégique au sein d'organisations apprenantes.



Ce texte est une version synthétisée avec l'assistance de l'IAg (ChatGPT Version 4 utilisé le 29 juillet 2026), à partir d'une version initiale originale, voir : https://www.uqac.ca/ressourcespedago/iag/

Pour la présentation interactive des résultats préliminaires, voir :
https://view.genially.com/63ee77c115588000186513bc

Évaluer en contexte de rareté : prioriser, encadrer, pérenniser

Cet atelier invitait les personnes participantes à s'interroger sur ce que signifie réellement « faire de l'évaluation un réflexe organisationnel », et non une pratique ponctuelle ou portée par quelques individus engagés. En effet, il ne s'agit pas d'évaluer davantage, mais de comprendre dans quelles conditions l'évaluation devient une manière ordinaire de réfléchir, de décider et d'ajuster l'action. L'atelier devait faire émerger des échanges sur les leviers organisationnels, mais aussi sur les choix et les renoncements nécessaires pour que l'évaluation cesse d'être dépendante des personnes et s'inscrive durablement dans les pratiques.

Les discussions ont fait ressortir qu'une façon essentielle d'éviter que l'évaluation repose sur quelques individus consiste à l'inscrire durablement dans les structures et les processus institutionnels. Plusieurs personnes ont souligné l'importance de développer un plan d'évaluation institutionnel, arrimé aux plans stratégiques ou aux plans de réussite, et de prévoir systématiquement des activités d'évaluation dans les plans d'action. L'évaluation pourrait ainsi devenir une responsabilité organisationnelle.

La nécessité de mettre en place une gouvernance claire a également été mise de l'avant. Les participants ont évoqué la création de comités institutionnels liés à des fonctions plutôt qu'à des individus, ainsi que la clarification des lieux décisionnels et des mécanismes permettant de déterminer les priorités d'évaluation et l'utilisation de ses résultats.

Les échanges ont par ailleurs souligné l'importance d'allouer des ressources dédiées à l'évaluation. La présence de postes spécialisés, ainsi que l'accès à du financement et à du temps protégé, sont apparus comme des conditions essentielles à la pérennisation de l'évaluation.

En outre, plusieurs interventions ont insisté sur le développement d'une véritable culture de l'évaluation. Cette culture pourrait être soutenue par des activités de développement professionnel, des journées thématiques, un soutien institutionnel explicite et des collaborations entre le personnel académique et professionnel au sein des universités. Le recours à la littérature scientifique a également été présenté comme un moyen de renforcer la rigueur et la crédibilité des démarches.

Enfin, les participants ont mis en évidence l'importance de structurer les pratiques d'évaluation à travers des outils communs, des définitions partagées et une meilleure coordination des collectes de données. L'objectif devrait être de produire une information de qualité, utile à la prise de décision, permettant d'évaluer tant la mise en œuvre des actions que leurs effets, et d'éclairer les choix relatifs au maintien, à l'amélioration ou à l'abandon des initiatives.

Afin de soutenir les efforts institutionnels pour développer une culture d'évaluation et d'organisation apprenante, une liste d'exemples de diagnostics en libre accès a été partagée avec l'auditoire. Elle est disponible via le code QR.

Conjuguer l'évaluation au futur au profit des personnes étudiantes

Avec Samia Amokrane, étudiante à la maîtrise en éducation à l'UQAR, François Ouellette, directeur du Service à la communauté étudiante à l'Université Téluq, et Andrée-Ann Rivard, conseillère aux études à l'UQAC

Animée par Maude Léonard, professeure au Département d'organisation et ressources humaines à l'UQAM

> *« L'évaluation : l'essayer, c'est l'adopter. »*
>
> **Andrée-Ann Rivard, UQAC**

La table ronde a fait entendre les voix de trois personnes touchées par l'évaluation des actions de soutien à la réussite et à la santé mentale étudiantes, dont une personne étudiante. Leurs échanges ont fait ressortir l'importance de mieux questionner la valeur et la pertinence des actions de soutien à la réussite et à la santé mentale étudiantes. Dans un contexte de ressources limitées et de croissance de la population étudiante, les invité.es ont incité le public à distinguer les préférences des personnes étudiantes de ce qui contribue réellement à leur réussite, afin de mieux orienter les services et de maximiser la valeur ajoutée des actions. Ils et elles ont également souligné la nécessité d'impliquer davantage les personnes étudiantes dans les démarches d'évaluation, non seulement comme répondantes, mais comme actrices capables de faire émerger des angles morts. Dans cette perspective, les personnes alliées de l'évaluation ont été appelées à prendre le leadership, à convaincre et à jouer un rôle d'ambassadeur et d'ambassadrice afin de faire progresser les pratiques évaluatives.

Conclusion

L'événement du 30 avril 2026 a été l'occasion de porter un regard lucide et sans complaisance sur les accomplissements, les tensions et les défis rencontrés dans le déploiement de projets d'évaluation des pratiques, initiatives et actions dans les établissements de l'Université du Québec. La participation de plus de cinquante personnes et la teneur de leurs discussions ont montré que le thème de l'évaluation avait gagné en popularité et que l'évaluation des pratiques et des actions n'était plus nécessairement perçue comme une contrainte ou un exercice de contrôle des pratiques professionnelles.

Les témoignages, les expériences partagées et les échanges ont plutôt fait ressortir que ces démarches pouvaient être des espaces de réflexion, d'apprentissage et d'action, et pouvaient devenir, à condition d'y mettre les ressources et les efforts, un levier organisationnel clé, dans un contexte marqué par le sous-financement des universités et des attentes accrues en matière d'efficacité et de cohérence.

L'Université du Québec est à la croisée des chemins sur ce sujet : le risque de statu quo, voire d'un retour en arrière, est réel. Portant la conviction que l'évaluation est un atout pour leur organisation et leur réseau, les membres de la CAP restent mobilisés. Toutefois, il appartient désormais aux autorités des établissements de prendre le relais pour assurer la pérennité des réflexes évaluatifs, favoriser des pratiques d'évaluation axées sur l'apprentissage et l'utilisation des résultats, et poursuivre leur transformation en organisation apprenante au service de leurs missions. De son côté, la CAP recommande que l'Université du Québec s'appuie sur les agent.es pollinisateurs et les allié.es de l'évaluation pour poursuivre le chemin engagé en 2022. Elle recommande également que le réseau soutienne activement la structuration, au sein des établissements, de fonctions d'évaluation qui tiennent compte des apprentissages réalisés au cours des dernières années, ainsi que des résultats de la recherche.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bédard, P.-O., et Mallett, A. (2019). La demande pour des données probantes au sein de la fonction publique canadienne. Dans J. Couture et S. Jacob (dir.), *Démocratie et politiques publiques* (p. 229-265). Presses de l'Université Laval.

Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological Models of Human Development. Dans *International Encyclopedia of Education* (2e éd., Vol. 3, p. 37-43). Elsevier. https://www.ncj.nl/wp-content/uploads/media-import/docs/6a45c1a4-82ad-4f69-957e-1c76966678e2.pdf

Cantarelli, P., Belle, N., et Hall, J. L. (2023). Information use in public administration and policy decision-making : A research synthesis. *Public Administration Review*, 83(6), 1667-1686. https://doi.org/10.1111/puar.13735

Chaytor, K. (2023). Building evaluation culture—The missing link. *Canadian Journal of Program Evaluation, 37*(3), 422-438. https://doi.org/10.3138/cjpe.75431

Dee, J., et Leisyte, L. (2017). Knowledge sharing and organizational change in higher education. *The Learning Organization, 24*(5), 355-365. https://doi.org/10.1108/TLO-04-2017-0034

Fierro, L.A. (2026). Introduction to evaluation capacity building. [Atelier]. Max Bell School of Public Policy Evaluation Capacity Case Challenge, Montréal, Québec.

Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., et Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly, 82*(4), 581-629. https://doi.org/10.1111/j.0887-378X.2004.00325.x

Örtenblad, A., et Koris, R. (2014). Is the learning organization idea relevant to higher educational institutions? A literature review and a "multi-stakeholder contingency approach". *International Journal of Educational Management, 28*(2), 173-214. https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2013-0010

Poth, C., Lamarche, M. K., Yapp, A., Sulla, E., et Chisamore, C. (2014). Toward a Definition of Evaluation Within the Canadian Context: Who Knew This Would Be So Difficult? *Canadian Journal of Program Evaluation, 29*(1), 87-103. https://doi.org/10.3138/cjpe.29.1.87

White, J., et Weathersby, R. (2005). Can universities become true learning organizations? *The Learning Organization, 12*(3), 292-298. https://doi.org/10.1108/09696470510592539

ANNEXES

Annexe 1 : Quelle compétence ou réflexe devrait être plus présent dans les équipes pour que l'évaluation soit réellement utile ?

Tableau 1 – Liste des idées proposées en réponse à la question 1 « Quelle compétence ou réflexe devrait être plus présent dans les équipes pour que l'évaluation soit réellement utile ? »

Clarifier les finalités et les objectifs de l'évaluation	• Développer un langage commun en évaluation • Établir des objectifs d'évaluation clairs et partagés • Réfléchir collectivement à ce que l'on veut évaluer et pourquoi • Se rappeler régulièrement les objectifs de l'évaluation • Identifier le changement visé par l'intervention évaluée avant de définir les indicateurs En lien avec la réussite étudiante : • Définir la notion de réussite et dépasser une définition centrée sur les notes et la diplomation • Rappeler l'objectif commun qu'est la réussite étudiante
Planifier l'évaluation	• Réfléchir à l'évaluation dès l'idéation des projets • Identifier les besoins en évaluation en amont • Prévoir le temps et les ressources nécessaires • Définir les indicateurs préalablement • Planifier des points d'arrêt et des portraits de situation
Développer une posture réflexive et critique	• Remettre en question les pratiques • Œuvrer avec réflexivité et métacognition • Changer de perspective (« changer le zoom ») • Adopter une posture prospective • S'ouvrir à la critique • Se poser des questions • Développer une pratique réflexive sur ses actions d'évaluation • Faire preuve d'humilité épistémique • Faire preuve d'ouverture face aux résultats inattendus • Reconnaître les limites et les biais des démarches d'évaluation • Déterminer et actualiser régulièrement les objectifs des rencontres et des actions posées

Favoriser la collaboration et le dialogue	• Éviter le travail en silo • Collaborer entre collègues, comités, experts et directions • Planifier du temps ensemble • Échanger avec les personnes impliquées tout au long du processus d'évaluation • Interroger les partenaires • Prévoir des temps de retour et d'échanges • Animer des réflexions collectives
Développer les compétences en évaluation	• Renforcer la littératie évaluative • Comprendre ce qu'est et ce que n'est pas l'évaluation • Développer les capacités d'analyse des équipes • Favoriser l'apprentissage en contexte professionnel • Encourager la formation continue
Mieux utiliser les données pour apprendre et décider	• Tirer profit des données existantes • Améliorer l'accessibilité des données • Aller au-delà de l'évaluation des besoins pour évaluer les résultats • Utiliser les données comme levier d'apprentissage plutôt que comme reddition de comptes • Partager les méthodes, les projets et les leçons apprises en évaluation et les réinvestir • Favoriser une approche de l'évaluation par petits pas
Adopter une approche participative et inclusive	• Impliquer les personnes étudiantes dans les évaluations • Favoriser une démarche inclusive
S'assurer de bénéficier des conditions favorables à l'évaluation	• Bénéficier de l'appui des gestionnaires • Bénéficier d'un accompagnement adapté qui s'appuie sur l'identification des besoins et motivations des personnes intervenantes et de leur réalité professionnelle • Accorder du temps aux équipes pour réfléchir et collaborer • Prévoir les ressources nécessaires pour l'évaluation • Intégrer l'évaluation dans les pratiques courantes de gestion de projet

Annexe 2 : Quelles questions devrait-on se poser plus souvent sur les actions liées à la réussite étudiante ou à la santé mentale étudiante (ou sur les objectifs d'interventions liées à vos fonctions)?

Tableau 2 – Liste des idées proposées en réponse à la question 2 « Quelles questions devrait-on se poser plus souvent sur les actions liées à la réussite étudiante ou à la santé mentale étudiante (ou sur les objectifs d'interventions liées à vos fonctions) ? »

Questions de diagnostic (Comprendre la situation avant d'agir)	• Quels sont les besoins? • Quels sont les besoins auxquels on veut répondre? • Quelle est la situation actuelle ? • Quelle est la problématique? • Quelle est l'ampleur la situation problématique ? • De quelles ressources disposons-nous ? • Que fait-on avec ce qu'on a? • Jusqu'où s'étend la responsabilité sociale de l'université en lien avec la situation problématique ?
Questions de conception et de pertinence (S'assurer que l'action est justifiée et bien pensée)	• Pourquoi offre-t-on ce service ou ce projet? • Quels sont ses objectifs? • Est-ce utile et nécessaire? • Est-ce bien notre rôle? Si non, de qui est-ce le rôle ? • Les ressources sont-elles affectées où il faut? • Comment vulgariser les actions pour un plus grand nombre? • Comment rejoindre toutes les personnes étudiantes (accessibilité, langue, inclusion)? • Comment mobiliser les parties prenantes?
Questions sur l'atteinte des résultats	• Où en sommes-nous? • Quels effets nos actions ont-elles ?
Questions d'apprentissage et d'amélioration	• Que veut-on savoir? • Quelles sont les informations nécessaires? • Pourquoi veut-on évaluer? • Est-ce nécessaire d'évaluer ceci ? • De quelles données dispose-t-on ? • Comment utiliserons-nous cette donnée? • Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné? • Qu'a-t-on appris? • Une autre université ou équipe a-t-elle déjà déployée une action similaire ? • Existe-t-il des recherches ayant porté sur ce type d'action ? • Que devrait-on mettre de côté ? • Comment faire mieux ensemble ?
Questions de mobilisation et de diffusion des résultats d'évaluation	• Comment transférer les résultats d'évaluation ? • Comment mutualiser nos apprentissages ? • Comment mieux utiliser les données de recherche?

Annexe 3 : Que signifie réellement « faire de l'évaluation un réflexe organisationnel » ?

Tableau 3 – Synthèse des idées proposées dans l'atelier « Évaluer en contexte de rareté : prioriser, encadrer, pérenniser »

Inscrire l'évaluation dans les mécanismes institutionnels	• Développer un plan d'évaluation institutionnel rattaché aux plans stratégiques ou aux plans de réussite • Planifier systématiquement l'évaluation dans les plans d'action • Intégrer l'évaluation aux obligations organisationnelles • Créer un point statutaire sur l'évaluation dans les réunions pertinentes
Mettre en place une gouvernance claire	• Créer un comité institutionnel d'évaluation associé à une fonction plutôt qu'à une personne • Clarifier les lieux décisionnels, où se prennent les décisions informées par les résultats d'évaluation • Déterminer où concentrer les efforts d'évaluation
Allouer des ressources dédiées	• Créer des postes dédiés à l'évaluation • Assurer un financement, du temps et une légitimité pour les activités d'évaluation • Assurer le soutien institutionnel aux démarches d'évaluation
Développer une culture et des compétences en évaluation	• Organiser des journées thématiques consacrées à l'évaluation • Valoriser le développement professionnel en évaluation • Favoriser la collaboration entre personnel académique et personnel professionnel • Mobiliser la littérature scientifique
Structurer les pratiques et les outils	• Développer des outils communs pour faciliter les évaluations • Établir des définitions partagées des concepts • Clarifier ce qui relève ou non de l'évaluation • Se concerter lors des sollicitations aux personnes étudiantes afin de limiter la multiplication des collectes de données
Renforcer l'utilisation des données pour la décision	• Systématiser les collectes de données lorsque pertinent • Évaluer à la fois les moyens, la mise en œuvre des moyens et leurs effets • Améliorer la qualité de l'information disponible • Utiliser les résultats des évaluations pour décider du maintien, de l'ajustement ou de l'abandon des actions • Produire des données et des résultats d'évaluation qui répondent aux besoins des gestionnaires et aux exigences des politiques publiques

Annexe 4 : Programme de l'événement



Déroulement de la journée

8h30 à 9h00	Accueil
9h00 à 9h15 *Offert en format comodal*	Mot de bienvenue
Acte 1 – Quand l'évaluation entre dans l'organisation	
9h15 à 10h15 *Offert en format comodal*	**Panel** L'évaluation incarnée : récits de changements et de tensions
10h15 à 10h30 *Offert en format comodal*	Questions et discussions aux panélistes
10h30 à 10h45	Pause
10h45 à 12h00	**Atelier** Porter l'évaluation : une fonction, un rôle… ou une compétence individuelle ?
12h00 à 13h30	Repas
Acte 2 – Faire de l'évaluation un réflexe organisationnel	
13h30 à 14h15 *Offert en format comodal*	**Conférence** Ce que nos évaluations révèlent de notre capacité à apprendre : Résultats d'une recherche en partenariat sur les pratiques d'évaluation des actions de soutien à la réussite et à la santé mentale étudiante à l'Université du Québec
14h15 à 14h30 *Offert en format comodal*	Questions et discussions sur la recherche
14h30 à 15h30	**Atelier** Évaluer en contexte de rareté : prioriser, encadrer, pérenniser
15h30 à 15h45	Pause
15h45 à 16h30 *Offert en format comodal*	**Table ronde** Clôture - Conjuguer l'évaluation au futur au profit des personnes étudiantes

Informations :
cap_evaluationuq@uquebec.ca

Annexe 5 : Instructions des ateliers

Atelier - Porter l'évaluation : Une fonction, un rôle… ou une compétence individuelle ?

Objectif : Produire une mosaïque d'idées pour inspirer les personnes

L'objectif de l'atelier n'est pas d'arriver à une synthèse commune — vos réalités sont très différentes. Il s'agit plutôt de faire émerger une diversité de réflexions dans lesquelles chacun et chacune pourra puiser pour sa propre pratique. En outre, nous savons toutes et tous que le temps et les ressources sont limités dans nos établissements, et donc pour l'évaluation. Plutôt que de revenir sur ces contraintes, nous vous proposons de réfléchir à ce qui pourrait aider les équipes à apprendre davantage de leurs actions dans ce contexte réel.

La mosaïque d'idées sera constituée par les post-it sur lesquels vous aurez inscrit vos idées et réflexions. Chaque mosaïque sera affichée dans l'espace commun afin que les autres groupes puissent prendre connaissance de vos réflexions.

Proposition de déroulement : avant de commencer, désigner une personne gardienne du temps !

- **Étape 1 : Temps de réflexion individuelle** (5 à 7 minutes)

Les personnes prennent le temps de répondre individuellement aux questions en inscrivant leurs idées sur les post-it à leur disposition et les placent sur la mosaïque.

- **Étape 2 : Tour de table** (10 minutes)

Chaque personne prend quelques minutes pour indiquer son organisation d'appartenance, son rôle ou mandat dans son organisation, et son niveau de familiarité avec l'évaluation.

- **Étape 3 : Partage de réflexions en contexte** (20 minutes)

1. Qu'est-ce qui vous a le plus marqué dans les récits entendus ? Pourquoi ?
2. Y a-t-il un élément qui vous semble particulièrement transférable dans votre contexte ?

- **Étape 4 : Que signifie « porter l'évaluation » ?** (20 minutes)

1. Quelle compétence ou réflexe devrait être plus présent dans les équipes pour que l'évaluation soit réellement utile ?
2. Quelles questions devrait-on se poser plus souvent sur les actions liées à la réussite étudiante ou à la santé mentale étudiante (ou sur les objectifs d'interventions liées à vos fonctions) ?

Fin de l'activité à 12h00

Atelier - Évaluer en contexte de rareté : prioriser, encadrer, pérenniser

Objectif : Produire une mosaïque d'idées pour inspirer les personnes
Faire de l'évaluation un réflexe organisationnel ne signifie pas évaluer davantage, mais faire des choix. L'objectif de l'atelier est de réfléchir à ce qui permettrait que l'évaluation ne repose pas seulement sur des individus et puisse être intégré à la réflexion collective, pour en faire un levier pour la réussite étudiante.
La mosaïque d'idées sera constituée par les post-it sur lesquels vous aurez inscrit vos idées et réflexions. Chaque mosaïque sera affichée dans l'espace commun afin que les autres groupes puissent prendre connaissance de vos réflexions. Un gabarit vous est proposé.

Proposition de déroulement : avant de commencer, désigner une personne gardienne du temps !

- **Étape 1 : Tour de table (10 minutes)**

Chaque personne prend 1 à 2 minutes pour répondre à la question : À partir de la présentation précédente, que pourrait-on faire pour que l'évaluation ne dépende pas d'individus ?

- **Étape 2 : Le test du réflexe évaluatif (15 minutes)**

Mise en situation : Une équipe met en place une nouvelle initiative pour soutenir la réussite ou la santé mentale étudiante (ou un objectif lié à vos fonctions). Un an plus tard, on doit décider si on la maintient, l'ajuste ou l'arrête.
Dans votre organisation, qu'est-ce qui se passerait réellement pour éclairer cette décision ? Quelles informations seraient disponibles ? Qui les aurait produites ? Y aurait-il un moment prévu pour en discuter ? Qui participerait à la décision ?

Qu'est-ce qui est présent (ou non) parmi les quatre leviers organisationnels suivants : règles (explicites ou non) ; espaces de discussion ; rôles définis ; temporalités ; connaissances en évaluation ?

- **Étape 3 : Concentrer les efforts de l'évaluation en équipe (20 minutes)**

Si votre équipe ou votre direction voulait faire de l'évaluation un levier au service de la réussite et de la santé mentale étudiantes, sur quoi devrait-elle concentrer ses efforts ? Certains types d'actions ? Certains moments du cycle de vie des actions ? Certains indicateurs clés ? Certaines actions de formation ?

- **Étape 4 : Synthèse individuelle (10 minutes)**

Les personnes prennent le temps de remplir individuellement le tableau suivant en inscrivant leurs idées sur les post-it à leur disposition.

Pour que mon équipe porte l'évaluation malgré des ressources limitées…

On devrait mettre en place le levier organisationnel suivant :	
On devrait consacrer nos efforts collectifs à réaliser l'action suivante :	
La question que je voudrais amener aux rencontres d'équipe serait :	

Fin de l'activité à 15h30