

Comment rater une évaluation ?

Évaluer, c'est créer, l'accès aux ressources numériques en bibliothèque

*EVAL, Sébastien Galéa,
25 septembre 2025
www.eval.fr*

CC BY-SA 4.0



Alfonso Reyes dans sa bibliothèque, Ciudad de México, 1959 -

Comment rater son évaluation ?

Un certain nombre d'écueils

1. usagers non impliqués
2. pas de moyen
3. évaluation finale uniquement
4. périmètre réduit à l'action uniquement, pas de vision stratégique
5. mauvais outils
6. un objectif unique : la performance comme seul moteur de l'évaluation
7. des critères trop restreints : efficacité et efficience uniquement
8. ne pas protéger les données personnelles
9. une évaluation jamais utilisée
10. manipulation politique

B I N G O

Pas de budget

Pas de réflexion sur les critères

Fini au fond d'un placard

Pas d'implication des usagers

Oubli du RGPD

Instrumentalisation politique

★
FREE

Trop de reporting

Trop d'indicateurs

Elude la stratégie

Trop tard

Comment rater son évaluation ?

1. Ignorer les usagers

- mal connaître ses usagers
- ne pas impliquer les usagers dans la construction de l'évaluation, ce qui fait sens pour eux
- se limiter à un regard sur les usagers inscrits ou visiteurs physiques, ignorant la population plus large desservie
- ne pas tenir compte de la diversité des publics et de leurs motivations profondes
- piloter en fonction des chiffres d'activités (fréquentation, nombre de prêts,...) sans consulter les usagers



Comment rater son évaluation ?

2. Absence de moyens

- l'évaluation est une ressource gratuite, sans ligne budgétaire dédiée



Comment rater son évaluation ?

3. Déconnectée du cycle de projet : trop tardive

- une évaluation qui arrive trop tard, à la fin de l'action uniquement
- on ne peut que constater des dysfonctionnements sans y remédier
- pas de vision sur le temps long, on capture au mieux des résultats immédiats



Comment rater son évaluation ?

4. Un périmètre trop restreint

- une évaluation qui ne considère que les activités, sans considération pour la stratégie globale



Comment rater son évaluation ?

5. L'objet

- un objectif mal établi, mal compris, non partagé
- une évaluation qui ne considère que la performance d'une action prédéfinie sans lien avec la mission de service public
- « rendre des comptes » : une redevabilité envers sa hiérarchie uniquement et pas vers les usagers



Comment rater son évaluation ?

6. Les critères d'évaluation

- une évaluation qui ne considère que l'efficacité et l'efficience
- Quid de la compréhension des usages, des changements d'usage, de la littératie, des effets, de l'attractivité du territoire...



Comment rater son évaluation ?

7. Les mauvais outils

- trop d'indicateurs
- des indicateurs qui ne déclenchent rien
- ou à l'inverse un indicateur unique qui résume « **tout** » (nombre de prêts)
- se focaliser sur ce qui est facilement quantifiable
- des outils uniformisés qui ne tiennent pas compte du contexte, ne saisissent pas les dynamiques locales
- pas de lien entre le suivi et l'évaluation (se contenter de collecter des chiffres bruts qui ne sont pas analysés)



Comment rater son évaluation ?

8. La divulgation des données personnelles

- **utiliser et diffuser des données personnelles**
- Par exemple, l'historique intégral des prêts de chaque personne (quels livres, films, musiques) non anonymisé est confié à un cabinet externe
- **Détournement de finalité** ? Les données ont été collectées pour gérer des prêts, pas pour réaliser un profilage socio-économique et comportemental des usagers.
- **Absence de consentement** : les usagers n'ont jamais donné leur accord pour que leurs données soient analysées de cette manière et croisées avec d'autres fichiers.
- **Traitement de données sensibles** : l'historique de lecture et de navigation révèle des informations très intimes : opinions politiques, orientation sexuelle, état de santé, convictions religieuses, difficultés financières, etc.



Comment rater son évaluation ?

9. La non-utilisation

- personne n'a jamais lu le rapport qui a fini au fin fond d'une armoire



- l'évaluation utilisée à des fins de communications uniquement



Comment rater son évaluation ?

10. Manipulation politique

- les dés sont pipés, l'évaluation vient enteriner une décision connue d'avance
- instrumentalisation



CARTON PLEIN ?



PROBLÈME

Constat

Les freins récurrents

- souvent la difficulté n'est pas technique ou méthodologique mais émane d'un environnement qui n'est pas favorable à l'évaluation
- l'évaluation n'est pas dans la culture organisationnelle, manque de volonté politique
- manque de compétences et de formation continue en évaluation
- pas de lien établi entre la gestion des carrières (individuel) et la gestion des projets (collectif)
- manque d'espace de discussion (stratégique)
- de belles expériences isolées mais pas d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques (par exemple, en Espagne, une loi de 2022 afin de systématiser l'évaluation des politiques publiques au sein de l'administration centrale)



Quel cadre pour une évaluation réussie ?

1. Participation des parties prenantes

- communauté des usagers :
- retours d'expérience sur l'utilisation des services ou la sélection de collections...
- ... mais aussi participent à la sélection des critères d'évaluation et des indicateurs

Exemple d'usage : **peser sur les décisions d'acquisition et adapter son offre numérique** face aux réalités économiques et éditoriales, en construisant un plaidoyer basé sur le sens et la valeur perçue par les lecteurs, plutôt que sur les seuls chiffres d'activité

Quel cadre pour une évaluation réussie ?

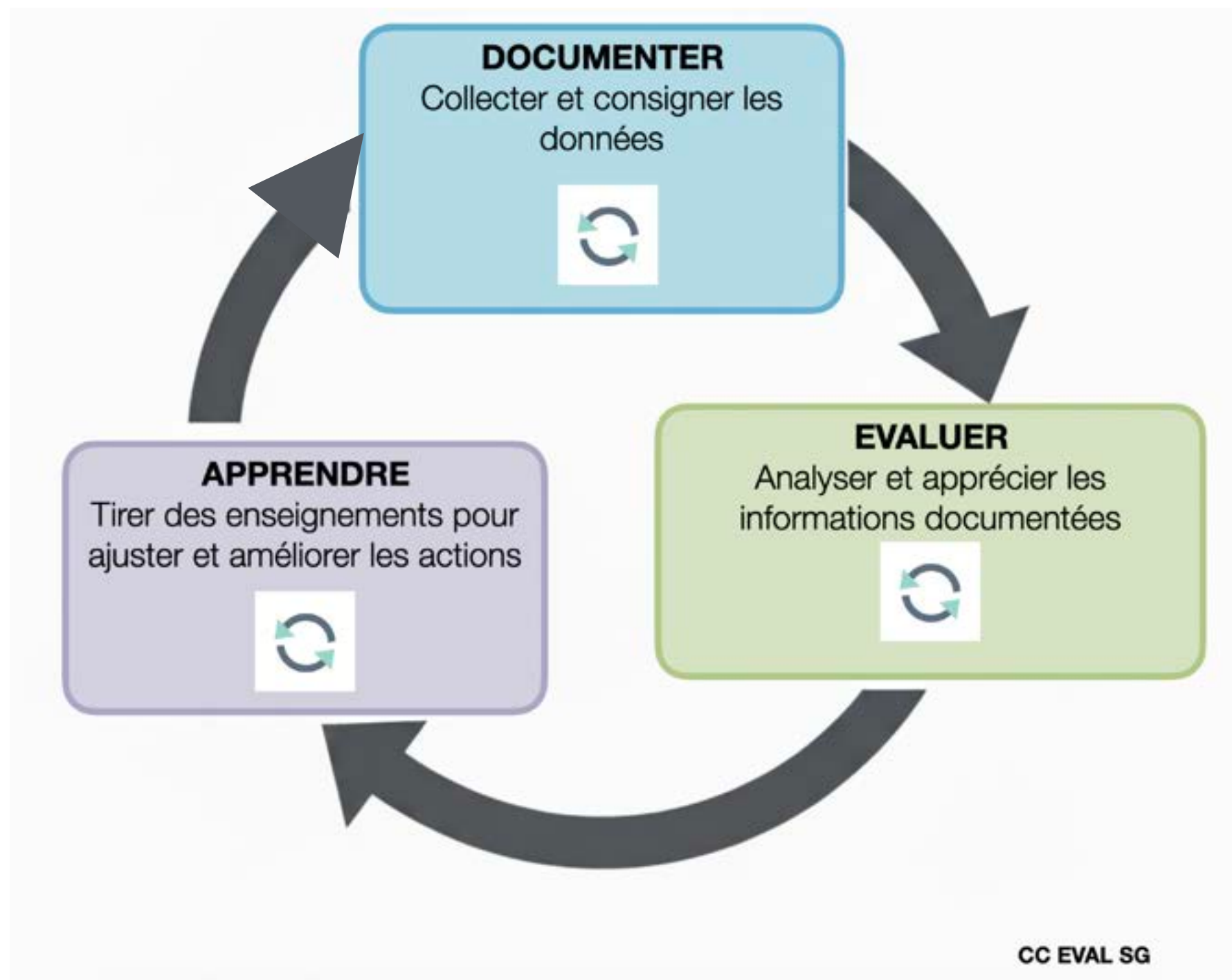
2. Budget

- de 3 à 7% du budget global pour le suivi évaluation dans les projets
- Un budget qui se répartit tout au long du cycle : évaluation diagnostique, ex-ante, in itinere, finale, ex-post

Le Fonds pour l'Adaptation (Adaptation Fund) : exige qu'au moins **3%** du budget opérationnel d'un projet soit alloué aux besoins d'évaluation. Il fournit des guides de budgétisation détaillés pour guider les porteurs de projet. L'idée étant d'intégrer l'évaluation comme une part intrinsèque de chaque action menée.

Quel cadre pour une évaluation réussie ?

3. Inscrire le Suivi Evaluation Apprentissage dans un cycle...

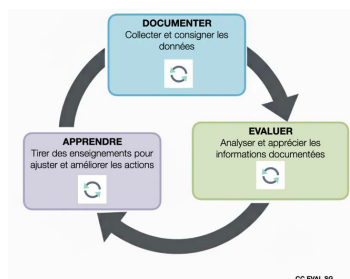


... à chaque étape du cycle de projet



Intégration du SE dans le cycle de projet

- **Créer des boucles d'apprentissage** : ne pas attendre l'évaluation finale. Mettre en place des points d'étape réguliers pour ajuster les actions (ex: faire évoluer les collections, adapter la médiation).
- **Prendre le temps de l'analyse** : prévoir des moments dédiés pour "respirer" et analyser collectivement les données recueillies
- **Des finalités claires et diversifiées à chaque étape**
- **Documenter les vents contraires autant que votre activité** (ex: baisse du temps de lecture hebdomadaire, ratio temps écrans/temps lecture,...)



Exemples de bonnes pratiques : le système de suivi évaluation apprentissage est validé par le comité de pilotage. Celui-ci détermine la fréquence des séminaires SEA où sont hiérarchisées et traitées les question évaluatives

Quel cadre pour une évaluation réussie ?

4. Un cadre innovant et disruptif

- **Ne pas attendre le système parfait** : la médiation sauvage est un bon début
- **Adapter et affiner progressivement les critères et les indicateurs qui émergent des comités d'usagers et instances de gouvernance**
- Débuter avec les moyens du bord même si les autres conditions ne sont pas réunies

Trouver le juste milieu entre conformité et créativité.
Les valeurs institutionnelles (par exemple « l'accès universel » comme cadre de référence).

Quel cadre pour une évaluation réussie ?

5. Sortir du couple efficacité/efficience grâce à une palette fine et nuancée de critères...

- **L'équité** : le service profite-t-il à tous les publics de la même manière ?
- **L'appropriation** : les usagers et les bibliothécaires se sont-ils "emparés" du service ? L'ont-ils intégré à leurs habitudes ? Le font-ils vivre ?
- **Transférabilité** : ce qui a fonctionné chez nous peut-il être adapté et reproduit par une autre bibliothèque du réseau avec des chances de succès ?
- **Cohérence interne** : le plan de formation interne des bibliothécaires est-il cohérent avec les compétences requises pour assurer la médiation de l'ensemble des ressources numériques que nous proposons ?

Quel cadre pour une évaluation réussie ?

5. ...jusqu'à des **domaines de changement** spécifiques

- **Susciter la curiosité et la découverte** : amener les gens vers des choses qu'ils ne seraient pas venus chercher d'eux-mêmes
- **Développer l'esprit critique** : aider les usagers à s'orienter dans la masse d'informations, à questionner les sources, à comprendre le contexte d'une œuvre.
- **Réduire les fractures (sociales, culturelles, numériques)** : accompagner les personnes qui se sentent intimidées par le lieu, qui ne maîtrisent pas les outils informatiques, ou qui pensent que "la culture, ce n'est pas pour eux »...

- **Créer du lien social** : transformer la bibliothèque en un lieu de vie, de rencontre et d'échange, où l'on peut discuter d'un livre, participer à un débat ou simplement se sentir bien.
- **Offrir une expérience** : faire en sorte que la venue à la bibliothèque soit plus qu'une simple transaction. Une émotion, un apprentissage, une rencontre inattendue.

Dans le domaine du développement : les limites des critères du CAD/OCDE. Une palette de 5 puis 6 critères façonne depuis 1991 systématiquement les évaluations (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité, impact). L'intérêt est l'uniformisation des pratiques et de proposer une vue relativement globale des projets. Une limite est de survoler le tout et ne plus laisser de ressources pour d'autres champs : appropriation, acceptation, gouvernance, la progression,...

Exemple : élaborer une échelle de progrès sur un domaine de changement

Contexte :

1. Les bibliothèques, lieux traditionnels d'accès au savoir, se trouvent en première ligne pour accompagner les publics à un monde en mutation.
2. L'enquête de publics n'est pas seulement un outil de mesure, mais aussi un outil de dialogue et de médiation. Les bibliothécaires doivent acquérir ou renforcer leurs compétences en méthodologie d'enquête. Mais cette compétence n'est qu'un premier levier, nécessaire mais non suffisant.

Hypothèse : activer l'enquête des publics comme un premier ressort pour alimenter le programme de formation continue des bibliothécaires ➡ les agents sont des pionniers et des relais de la connaissance de sujets sociétaux (usages et limites de l'IA, désinformation,...)

Echelle de changement : plan de formation des bibliothécaires

Niveau	 - 1 Non souhaité	 0. Le déclencheur	1.  Ce qui est souhaité	2.  Ce qui serait idéal
Etat général	Situation dégradée (déconnexion critique)	Situation de référence	Premières améliorations (adaptation ponctuelle)	Pionniers et relais
Enquête	L'évaluation est une contrainte administrative subie.	Une enquête est réalisée et ses résultats sont présentés aux équipes.	Une conclusion majeure de l'enquête (ex: "difficultés avec le numérique") déclenche l'organisation d'une action de formation spécifique en réaction.	Les plans de formation sont en partie structurés autour des grands enseignements de l'enquête.
Plan de formation	La formation continue est déconnectée des besoins des usagers et des agents.	La formation est un catalogue de stages sans lien direct avec les résultats de l'enquête.	Les équipes font un lien explicite entre un problème identifié et une formation.	L'enquête est systématiquement co-construite avec usagers et agents pour mieux cerner les futurs besoins.
Effets	Les agents expriment un sentiment d'impuissance face aux nouvelles demandes des usagers.	Les agents sont informés des besoins des usagers, mais pas encore outillés pour y répondre.	Le plan de formation est perçu comme légitime et pertinent par les équipes, car il est issu de leurs propres analyses des besoins usagers.	Les bibliothécaires, formés en continu sur les enjeux sociétaux, deviennent des experts et des médiateurs de premier plan qui forment à leur tour les usagers.

Quel cadre pour une évaluation réussie ?

6. Les outils/moyens de collecte

- De nombreuses méthodes alternatives, mais les outils de collecte restent « classiques » : questionnaires, entretiens individuels, focus group, recherche documentaire...
- Répondre à vos questions évaluatives et collecter de la donnée en utilisant les canaux de communications existants

Formulaire d'inscription,

Quelle est la raison principale de votre inscription à la bibliothèque ?

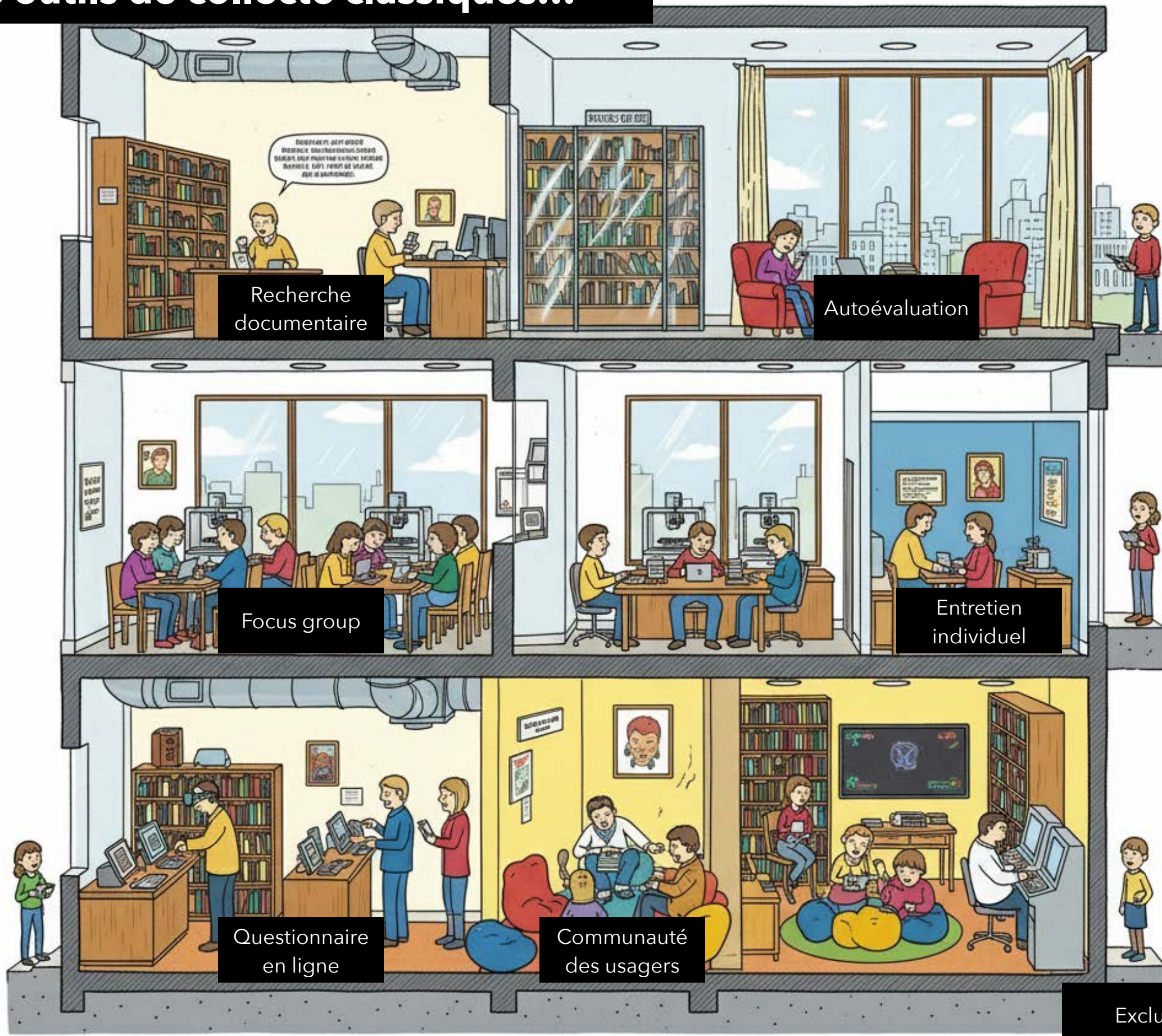
- Pour mes loisirs (lecture, films, musique)
- Pour mes études ou ma formation
- Pour mon activité professionnelle ou ma recherche d'emploi

Emprunt

Comment avez-vous trouvé ce film/livre ?

[Recherche directe], [Suggestion du portail],
[Par hasard en naviguant], [Conseil d'un
bibliothécaire]. ...

Des outils de collecte classiques...



... mais attention à ne pas suivre que les avis des plus fervents habitués

Quel cadre pour une évaluation réussie ?

7. Un cadre légal et éthique

- **Transparence et Consentement** : l'utilisateur doit savoir quelles données sont collectées et pourquoi.
- **Minimisation des données** : ne collecter que ce qui est strictement nécessaire à l'évaluation.
- **Anonymisation** : un principe clé. L'évaluation doit travailler sur des données anonymisées ou pseudonymisées.

Privacy by design : penser à la protection des données dès la conception du projet . Une charte de l'évaluation qui s'agrége à une gouvernance saine avec des mécanismes de saisines.

Dépasser la seule conformité pour apprendre aux usagers à protéger leurs données personnelles

Quel cadre pour une évaluation réussie ?

8. Utilisation

- Relier l'évaluation à des prises de décisions : qui a besoin de quelle information, pour quoi faire et à quelle échéance
- Faire circuler la parole, exposer les échecs comme les réussites

L'évaluation est programmée pour que la donnée soit disponible au moment où on en a besoin. **Effectuer une évaluation des besoins décisionnels.**

L'échec est une donnée. Savoir quelles données sont manquantes est déjà une information en soi. **Exposer les zones d'ombre.**

Quel cadre pour une évaluation réussie ?

9. La posture du médiateur/évaluateur

- **Adopter une posture d'accompagnement, de "conseiller critique »**
- **Accepter que le système d'évaluation est évolutif** : le suivi-évaluation n'est pas un cadre rigide défini une fois pour toutes. Il doit être vu comme un processus itératif, constamment amélioré par les retours du terrain (ce qui fonctionne, ce qui est trop lourd, etc.)

Privilégier la cohérence du tout à la sophistication d'un seul outil : mieux vaut un système simple et maîtrisé par toute l'équipe (ex: un tableau de suivi partagé, un questionnaire bref) qu'un outil très puissant mais inutilisé ou mal compris. La robustesse de l'ensemble prime sur l'excellence d'une seule partie.

Quel cadre pour une évaluation réussie ?

10. Un esprit critique

- **Utiliser les problèmes comme des opportunités d'analyse** : un dysfonctionnement récurrent (ex: accès à la plateforme) n'est pas seulement un obstacle technique. C'est un "voyant rouge" qui signale un point critique à investiguer en priorité pour comprendre les causes profondes.
- **la pensée critique** : un objectif pédagogique explicite, une compétence à enseigner et à développer.

L'enjeu est de passer de l'esprit critique (la précondition, l'envie de questionner) à la **pensée critique** (la méthode, le déploiement des outils).

Conclusion : évaluer c'est créer ?

- l'évaluation se compose d'une grande part d'ingénierie documentaire ➡ appliquer vos compétences fondamentales à la plus grande faiblesse du secteur de l'évaluation : l'utilisation des « rapports d'évaluation », faire vivre l'évaluation ↙
- des compétences multiples déjà acquises se croisent : apprendre à apprendre, animation, facilitation, mise en récit,... devenir architecte de sa propre évaluation
- boucle vertueuse - traiter en priorité vos propres questions évaluatives : la visibilité sur son budget, la connaissance des services par les usagers, la résolution des problèmes techniques....
- Participer à travers ces savoir-faire à la diffusion d'évaluation des politiques publiques : fonds documentaire « Action Publique & Évaluation », Collection thématique, Pôle « Politiques Locales », etc
- Une matière aride sauf si elle est liée à des enjeux concrets : la désinformation, les bouleversements climatiques, l'intelligence artificielle

Expérimentation IA

Prompt final Gemini 2.5 (suite à un long échange...) : comment convaincre des élus de ne pas couper le budget d'une médiathèque ?

« On ne coupe pas le budget du seul service qui aide les citoyens à s'adapter au monde de demain ».

Gemini 2.5, 20 septembre 2025



Les lots

- Le support PDF original : **comment rater son évaluation ?**
- Fiche bibliographique : [l'évaluation en bibliothèque](#)
- Fonds de départ : [l'évaluation des politiques publiques](#)
- une entrée gratuite pour 2 personnes à la médiathèque de Brest
- questionnaire en ligne : [le bingo de l'évaluation](#)

Un exercice pratique : chaque membre de l'équipe partage une intuition ou un "vent contraire" observé, et le groupe a pour seule mission de transformer cette question en un protocole d'enquête simple et réalisable en moins d'un mois.

Espace discussion

- Témoignages : bons et mauvais scores au bingo...
- Quelles sont les cases manquantes ?
- ...

The end