OUTIL BIBLIOTHÈQUE

L'évaluation continue des plans quinquennaux de développement

A l'initiative du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles
Relecture : Christelle Legros, La Plume Alerte !
Graphisme : Marmelade
Imprimé par : Edition & Imprimerie
Photographies : Vincent Algrain, Etienne Bernard,
Philippe Herbet, Katherine Longly
Dépôt légal : D/2014/7823-7
ISBN : 978- 2-930071-98-2
Août 2014

OUTIL BIBLIOTHÈQUE

L'évaluation continue des plans quinquennaux de développement

© K. Longly

© V. Algrain

Sommaire

Introduction

Introduction 7

Un guide pour l'évaluation continue
des plans quinquennaux de développement : pour qui, pourquoi ? 11

Cadrage

Le décret et l'évaluation continue du plan quinquennal de développement . . . 14

Les modalités de l'évaluation continue 14

Le rôle de l'Inspection dans le processus d'évaluation continue 15

Le rôle du Conseil de développement de la lecture
dans le processus d'évaluation continue 18

Les enjeux du décret et les critères d'évaluation
d'un plan quinquennal de développement 20

Construire un processus d'évaluation continue

Présentation synthétique du processus d'évaluation continue 24
Les principes de base de l'évaluation continue 27
Une méthodologie pour l'évaluation continue des plans quinquennaux de développement 28
Préparer l'évaluation continue 31
Examiner les aspects affectifs de l'évaluation 32
Examiner les aspects politico-stratégiques de l'évaluation continue 33
Qui demande l'évaluation des plans quinquennaux de développement ? 33
Quelles sont les fonctions de l'évaluation ? 33
À qui sont destinés les résultats de l'évaluation continue ? 34
Qui est responsable de mener à bien l'évaluation continue ? 35
Élaborer concrètement la stratégie d'évaluation continue 35
1-La planification 38
2-Les champs d'investigation 42
3-Les critères 44
4-Le recueil des informations utiles 45
5-L'analyse des résultats 46
6-La communication des résultats aux personnes concernées par l'évaluation continue . . 47
7-L'organisation de la prise de décision 47
8-L'écriture des rapports d'évaluation 47
En synthèse : une liste de contrôle à suivre pour mener l'évaluation continue du plan quinquennal de développement 49
Bon à savoir 50
Bibliographie 51

Les fiches outils

Fiche outil n° 1] Diaporama de présentation synthétique du processus d'évaluation continue . . . 55
Fiche outil n° 2] Animation pour faire émerger les représentations liées à l'évaluation 57
Fiche outil n° 3] Fiche descriptive de l'évaluation continue 58
Fiche outil n° 4] Tableau de bord synthétique du plan quinquennal de développement 60
Fiche outil n° 5] Fiche descriptive de l'action choisie et préparation de son évaluation continue . . . 62
Fiche outil n° 6] Exemple de questionnaire d'avis à remplir par les professionnels 68
Fiche outil n° 7] Exemple de questionnaire d'avis à remplir par le public 72
Fiche outil n° 8] Exemple de questionnaire d'évaluation pour une formation d'adultes 73

Exemples d'utilisation des fiches outils

Exemple de la bibliothèque de Paliseul 78
Exemple de la bibliothèque de Doische 90

© K. Longly

Introduction

Introduction

Un des aspects innovants du décret du 30 avril 2009 relatif au développement des pratiques de lecture organisé par le réseau public de la lecture et les bibliothèques publiques concerne l'évaluation continue qu'il convient de mettre en place au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles en général, mais aussi de chaque opérateur en particulier. Le décret de 2009 vise, en effet, à donner au personnel des bibliothèques une culture de l'évaluation qui lui permette de piloter son plan quinquennal de développement grâce à une évaluation continue. C'est pourquoi le texte demande que le processus d'évaluation soit défini dès la rédaction du projet. Ceci a pour but de permettre la vérification de la rencontre des attentes ou la réorientation, l'adaptation du plan ou des projets si nécessaire. Le texte laisse une grande liberté aux équipes, puisque c'est à elles que l'on confie le soin d'émettre les hypothèses de base, de se donner des finalités, de construire les indicateurs et de tirer les conclusions de l'action. Il s'agit d'une approche totalement différente des pratiques nées du décret de 1978 ; il n'est plus question de pénaliser une bibliothèque au motif que tel ou tel objectif quantitatif fixé par le législateur n'est pas atteint. Non seulement la bibliothèque travaille sur les résultats qu'elle a elle-même ciblés, mais, en plus, elle a droit à l'échec, peut constater que les postulats qu'elle avait construits se sont avérés peu pertinents et adapter son projet.

Toute cette démarche d'évaluation continue est un processus relativement nouveau pour le Service public de la Lecture ; un processus en construction, tant pour les bibliothèques que pour le Service de la Lecture publique et pour le Service général de l'Inspection de la Culture. Il est à appliquer par les opérateurs en fonction d'où ils se situent dans la construction ou la mise en œuvre de leur plan quinquennal. Il ne s'agit pas de recommencer tout le travail réalisé à zéro, mais de l'adapter petit à petit, en intégrant les propositions méthodologiques reprises dans ce guide.

L'évaluation continue de l'action des opérateurs reconnus s'inscrit dans un processus plus global : l'évaluation du Réseau public de la Lecture et celle de ses résultats en ce qui concerne le développement de la lecture sur le plan local, mais aussi sur le plan de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Le processus d'évaluation prévu par le décret détermine des relations entre divers niveaux d'évaluation dans le réseau. Celles-ci sont soutenues, et sans doute partagées, notamment par les opérateurs d'appui (art. 11, 2°, 7), du décret), puisque ceux-ci doivent « participer au processus d'évaluation du Service public de la Lecture tel que défini au chapitre VI » (art. 12, 8°, du décret) ; et leur action doit être intégrée à l'évaluation des effets du décret, résultats et impacts.

Par ailleurs, l'évaluation continue est assurée en collaboration avec le Service général de l'Inspection de la Culture. En effet, l'article 14, § 2, du décret précise

© V. Algrain

que ledit Service « collabore au processus d'évaluation continue organisé avec les opérateurs reconnus, en vue de les aider à intégrer leur action dans le développement du Réseau public de la Lecture, de vérifier avec eux la réalisation du plan quinquennal de développement. Il valide le dispositif d'évaluation de chaque opérateur dans la perspective de l'aide à la décision et à la gestion de l'action telle que programmée dans le plan quinquennal de développement ». Cette dernière phrase situe son rôle de validation dans la perspective de l'aide à la décision et à la gestion de l'action tout au long du plan quinquennal, dans un processus d'accompagnement et de négociation réciproque.

Ce guide est un outil méthodologique visant à accompagner la structuration et la mise en œuvre du processus d'évaluation continue des plans quinquennaux de développement. Il présente les principes de base de l'évaluation continue ainsi que les grandes étapes de préparation et de mise en œuvre. Le travail de rédaction a été réalisé par un groupe composé d'opérateurs du Réseau public de la Lecture, sous la coordination de Dina Sensi, consultante spécialisée en évaluation. Ainsi, les aspects purement méthodologiques ont été enrichis, complétés par des contenus apportés par les membres de ce groupe de travail. Ce guide se compose également de fiches outils que le groupe a voulues fonctionnelles, utilisables

concrètement sur le terrain. Il s'agit, bien entendu, de propositions d'outils, ce ne sont en aucun cas des modèles imposés à tous. Ces fiches ont été construites et adaptées en fonction des contenus des plans quinquennaux de développement des participants.

La méthode proposée ci-après peut paraitre formelle et très structurée. La structuration est indispensable dans la gestion de projet. Cela ne supprime cependant pas l'aspect intuitif des choses. La structuration et l'intuition sont complémentaires dans le cadre d'une évaluation. De par leurs missions, les bibliothèques sont des acteurs du changement social. Pour cela, il est important pour ces opérateurs directs de comprendre et d'expliciter les besoins en termes de changement social auxquels ils sont confrontés. La structuration du processus d'évaluation continue poursuit cet objectif.

Il est également important de rappeler que l'évaluation est un processus intégré au plan quinquennal de développement. L'évaluation fait partie intégrante du travail quotidien, comme outil de pilotage, de réajustement continu du plan. C'est un réel outil de travail. Ce n'est pas quelque chose à faire en plus, à côté. L'évaluation n'est pas un processus extérieur juste destiné à « rendre des comptes » aux pouvoirs subsidiants. D'ailleurs, leurs représentants (le Service général de l'Inspection de la Culture pour la Fédération Wallonie-Bruxelles, les opérateurs d'appui pour les provinces ou la COCOF) participent au processus. Ce guide vise à aider les opérateurs à intégrer le réajustement de leurs actions de manière continue.

Enfin, rappelons que l'évaluation continue du plan quinquennal de développement n'est pas à confondre avec le contrôle exercé par la Fédération Wallonie-Bruxelles dans le cadre du rapport comptable, qui a pour but de vérifier l'utilisation des subventions octroyées à l'opérateur. D'autre part, les termes « évaluation continue », choisis par le législateur et utilisés dans ce guide, pourraient être remplacés par « autoévaluation » tant le processus attendu s'éloigne de pratiques scolaires sanctionnantes. Nous reviendrons largement sur l'objectif global du processus d'évaluation continue/autoévaluation, mais nous pouvons d'emblée insister sur le fait qu'il s'agit, avant tout, « d'identifier le chemin parcouru, sa pertinence, sa cohérence et, si nécessaire, les ajustements à envisager »[1]. Notons aussi que, selon le décret, l'évaluation finale du plan constitue une base de la décision de maintien (ou non) de la reconnaissance, décision du Gouvernement reposant également sur les avis du Conseil des Bibliothèques et du Service général de l'Inspection de la Culture[2].

1 Extrait de l'*Outil bibliothèque. Construction d'un plan de développement de la lecture local.*
2 Article 15, c°, du décret du 30 avril 2009 relatif au développement des pratiques de lecture organisé par le réseau public de la lecture et les bibliothèques publiques.

Un guide pour l'évaluation continue des plans quinquennaux de développement : pour qui, pourquoi ?

Ce guide s'adresse aux responsables et aux équipes des bibliothèques, ainsi qu'aux partenaires du Réseau public de la Lecture, qui ont la charge d'évaluer de manière continue leur plan quinquennal de développement, ainsi que l'exige le décret du 30 avril 2009 relatif au développement des pratiques de lecture organisé par le Réseau public de la Lecture et les bibliothèques publiques.

Les fiches outils présentes dans ce guide ont été rédigées par et **pour des opérateurs directs, les bibliothèques locales**. La méthodologie expliquée peut toutefois également s'appliquer pour les opérateurs d'appui, les bibliothèques itinérantes et les bibliothèques spéciales.

Le but de ce guide est de présenter :

- ce que précise le décret du 30 avril 2009 au sujet de l'évaluation des plans quinquennaux de développement ;
- une méthodologie efficace et faisable d'évaluation continue des plans quinquennaux de développement ;
- une série d'outils utilisables concrètement sur le terrain.

Ce guide a été rédigé de manière collective par des représentant(e)s :

- de la bibliothèque centrale de la Province de Hainaut ;
- de la bibliothèque communale de Paliseul ;
- des bibliothèques communales de Chaudfontaine ;
- de la bibliothèque « Livre-choix » de Doische ;
- de la bibliothèque publique de Mouscron ;
- du réseau des bibliothèques de Rixensart ;
- du réseau louviérois de lecture publique ;
- du réseau de lecture publique Malmedy-Waimes – Wamabi ;
- du Service de la Lecture publique de la Fédération Wallonie-Bruxelles ;
- du Service général de l'Inspection de la Culture de la Fédération Wallonie-Bruxelles ;

sous la coordination de Dina Sensi[3].

3 Le présent guide est largement inspiré des principes d'évaluation exposés dans le livre de D. Sensi, *Évaluer des projets d'innovation en éducation*, Bruxelles, Labor, 1990.

Un tout grand merci à :

Séverine Berger, Delphine Carlier, Luc Carton, Stéphane Coulonvaux, Laetitia Delvoie, Marie-France Denis, Isabelle Fauquembergue, Nathalie Henriet, Séverine Larooze, Roseline Lemaire, Véronique Leroy, Céline Martin, Dominique Morelle, Rachel Orban, Carine Remmery, Pascale Vanderpère, Frédéric Willem et aux autres membres des équipes des bibliothèques qui ont participé à l'expérimentation des outils proposés dans ce guide.

© K. Longly

Cadrage

Le décret et l'évaluation du plan quinquennal de développement

Les modalités de l'évaluation continue

Le décret prévoit que le plan quinquennal de développement sera évalué.

Il s'agit de mettre en place un processus d'évaluation continue, processus par lequel une équipe, une organisation, va construire une démarche visant à poser un regard critique sur ses propres stratégies, et en dégager des conclusions et des perspectives. Il permettra de vérifier si les résultats obtenus ou en cours de réalisation correspondent aux objectifs du plan quinquennal de développement.

L'administration de la Fédération Wallonie-Bruxelles est elle-même impliquée via son Service général de l'Inspection de la Culture et via les collectes de données organisées par le Service de la Lecture publique et les analyses que celui-ci peut en faire au niveau de l'ensemble du réseau. Ces dernières analyses nourrissent les évaluations particulières en ce qu'elles permettent de constituer un référent comparatif pour celles-ci.

Le décret distingue deux types d'évaluation : continue et finale

› 1 **L'évaluation continue concerne le « processus mis en place par chaque opérateur pour accompagner le plan quinquennal de développement et les changements qu'il prévoit de mettre en œuvre, pour orienter les décisions de gestion de ce plan et apprécier ses résultats et impacts** ».
Le décret prévoit que l'évaluation continue est transmise selon la périodicité définie dans le plan quinquennal[4]. Toutefois, considérant que le décret demande également un rapport d'activités annuel comportant un chapitre consacré à l'évaluation continue, il est proposé que les résultats de ce processus soient communiqués à l'administration de la Fédération Wallonie-Bruxelles au terme de chaque année. Soulignons que ce rapport annuel n'est pas destiné au contrôle. Son objectif est de permettre à l'opérateur et à l'administration de la Fédération Wallonie-Bruxelles de s'assurer de l'avancement du processus d'évaluation et de faire le point sur l'état d'avancement du plan quinquennal de développement. Il n'est pas nécessaire qu'il soit très détaillé.

L'article 20 de l'arrêté du 19 juillet 2011 portant application du décret du 30 avril 2009 précise également qu'au cours de la réalisation du plan quinquennal de développement, les opérateurs doivent suivre le dispositif d'évaluation décrit dans le

4 Article 15, a°, du décret du 30 avril 2009 relatif au développement des pratiques de lecture organisé par le réseau public de la lecture et les bibliothèques publiques.

plan et mettre tout en œuvre pour que les éléments nécessaires et prévus soient rassemblés : gestion du calendrier et des moments d'évaluation, production des données utiles, participation des personnes désignées pour réaliser l'évaluation.

L'évaluation continue renvoie bien à un processus de pilotage de l'action projetée par chaque opérateur. Elle n'est pas à confondre avec le contrôle exercé par la Fédération Wallonie-Bruxelles dans le cadre du rapport comptable, qui a pour but de contrôler l'utilisation des subventions octroyées à l'opérateur. L'évaluation continue n'est pas sanctionnante.

› 2 **L'évaluation finale** du plan est réalisée à l'issue de la quatrième année de l'exécution du plan quinquennal de développement. L'opérateur en adresse les résultats aux services du Gouvernement dans un rapport général d'exécution de son plan ; il communique aussi à ce moment le plan quinquennal établi pour la période suivante. Cette évaluation finale de l'exécution du plan sert de base, avec les avis du Conseil des Bibliothèques et du Service général de l'Inspection de la Culture, à la décision de maintien de la reconnaissance. Cet ensemble d'éléments pourrait aussi conduire au retrait de la reconnaissance[5].

Le rôle de l'Inspection dans le processus d'évaluation continue

Que dit la législation ?

L'article 14, § 2, du décret précise que le Service général de l'Inspection de la Culture « **collabore au processus d'évaluation continue organisé avec les opérateurs reconnus**, en vue de les aider à intégrer leur action dans le développement du Réseau public de la Lecture, de **vérifier avec eux la réalisation du plan quinquennal de développement**. Il **valide le dispositif d'évaluation de chaque opérateur** dans la perspective de l'aide à la décision et à la gestion de l'action telle que programmée dans le plan quinquennal de développement ». L'article 15 précise, quant à lui, que « **le Gouvernement arrête la procédure d'évaluation dans le respect des règles suivantes** : a° l'évaluation continue du plan quinquennal de développement est réalisée par l'opérateur conformément aux articles 10 et 11 en **concertation avec le Service général de l'Inspection de la Culture** [...], b° dans le cadre de l'évaluation continue, si lors d'une phase de réalisation de celle-ci, l'évaluation conclut à ce que les objectifs fixés ne sont plus poursuivis par l'opérateur, le contenu de l'évaluation est transmis au Conseil des Bibliothèques publiques. Le Service général de l'Inspection de la Culture y joint un avis [...] ». Enfin, l'arrêté précise, en son article 20, que « **l'évaluation continue** prévue à l'article 14, §§ 1er et 2, du décret est **réalisée avec le soutien de l'Inspection** [...] ».
En bref, *ex ante*, l'Inspection valide la proposition de dispositif d'évaluation. Tout au

5 Article 15, c°, du décret du 30 avril 2009 relatif au développement des pratiques de lecture organisé par le réseau public de la lecture et les bibliothèques publiques.

long de la mise en œuvre du plan quinquennal et de son évaluation continue (y compris finale), les textes évoquent la collaboration, la concertation, le soutien, mais aussi la vérification (de la réalisation du plan) pour décrire l'intervention de l'Inspection.

Quels sont les enjeux de l'évaluation réalisée par les opérateurs et concertée avec l'Inspection ?

Pour l'opérateur, avant tout, il s'agit de disposer d'un outil de pilotage de l'action : « extraire des enseignements de l'action pour renouveler l'action » (L. Carton). Il s'agit également de rendre compte (à l'interne et pour l'extérieur) du degré d'atteinte des objectifs qu'il s'est fixés, des stratégies qu'il a utilisées et des moyens qu'il a investis.

Pour l'Inspection, il s'agit :

- d'apprécier la manière dont l'équipe s'interroge, son regard critique, ses capacités de remise en question et d'adaptation de ses pratiques, la qualité de la conduite du processus d'évaluation ;
- d'éclairer le sens et la cohérence des activités et actions menées (auxquelles, le plus souvent, l'inspecteur ne participe pas) et, par là même, d'éventuellement requalifier ou réinterpréter des éléments faisant l'objet de constats ;
- d'évaluer la pertinence et l'efficacité de l'action par rapport aux exigences décrétales et aux enjeux du territoire mis en lumière dans le plan.

L'évaluation amène également l'inspecteur à porter un regard global et transversal tenant compte de la transversalité des actions sur un même territoire et, notamment, la qualité des articulations entre les bibliothèques et les autres opérateurs. Elle permettra, en outre, de contribuer à l'évaluation globale des objectifs du décret au niveau du Réseau public de la Lecture, à l'échelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Quand l'Inspection intervient-elle ?

Avant et pendant la conception du plan quinquennal ainsi que tout au long de la mise en œuvre de celui-ci, l'Inspection accompagne l'opérateur selon sa demande, en fonction de ses besoins en matière de méthodologie propre à l'évaluation.
En tant que membre du Conseil de développement de la lecture, l'inspecteur participe à ses travaux en direct ou en différé[6] (*cf.* chapitre y consacré).
En outre, l'Inspection propose la programmation, avec l'opérateur, d'au moins trois moments de dialogue et d'échange sur l'évaluation :

1] avant le dépôt du plan ;
2] au cours de la 3e année d'exécution du plan ;
3] avant le dépôt du plan suivant (fixé au 31 janvier de la 5e année).

6 S'il ne peut être présent physiquement à la séance de travail du Conseil, l'inspecteur examine les documents transmis avant la séance et formule d'éventuelles remarques. Par la suite, il analyse le procès-verbal de la séance et y réagit si nécessaire.

› 1 Phase initiale : *ex ante*

Dans l'avis qu'elle adresse au/à la ministre compétent(e), il est prévu que l'Inspection valide le dispositif d'évaluation proposé par l'opérateur dans son plan. Un échange avec l'Inspection à ce sujet est donc souhaitable/nécessaire avant le dépôt du dossier. Si la participation de l'inspecteur au Conseil de développement de la lecture (en direct ou en différé) est une étape de l'échange, une concertation entre ce dernier et l'équipe de la bibliothèque permettra d'ouvrir le dialogue sur la méthode et la procédure choisies. L'Inspection est consciente que le dispositif d'évaluation est élaboré (bien) avant la réelle mise en œuvre des actions et que si, au niveau des objectifs généraux, des résultats attendus à cinq ans peuvent être définis avec une relative stabilité (parce que généraux, eux aussi), plus on va « descendre » au niveau des objectifs opérationnels et des activités, plus le dispositif d'évaluation sera sujet à des modifications. Il devra donc être affiné avec toutes les parties prenantes tout au long du déploiement de l'action. De même, les constats tirés des premières évaluations ainsi que l'évolution dynamique du contexte amèneront certainement à adapter le plan et, donc, le dispositif d'évaluation.

› 2 Évaluation continue

L'Inspection souhaite distinguer deux « niveaux » d'évaluation continue (autoévaluation) :

- une évaluation continue au cœur des activités et des actions, menée régulièrement par les parties prenantes (équipe, partenaires, public) ;
- une évaluation de type bilantaire reprenant les enseignements tirés des évaluations continues menées au cœur des activités et des actions, les mettant en perspective et les confrontant aux enjeux identifiés, aux objectifs généraux et à leurs impacts attendus.

Outre le fait que l'inspecteur participe, en direct ou en différé, au Conseil de développement de la lecture (où sont discutées les évaluations de type bilantaire) et réponde aux demandes formulées par l'opérateur, l'Inspection estime utile de prévoir au moins une évaluation concertée au cours de la troisième année du plan. Il s'agit d'un dialogue permettant de faire le point sur l'action de l'opérateur à mi-parcours de la réalisation de son plan quinquennal, sur les enseignements qu'il a extraits des évaluations continues, sur les perspectives de développement de son action.

› 3 Évaluation finale

Au cours de la quatrième année du plan, l'opérateur procède à l'évaluation finale de son action avant de construire un nouveau plan d'action (toujours en collaboration avec le Conseil de développement de la lecture, le tout à déposer le 31 janvier de la 5e année). L'Inspection programme une évaluation concertée (*cf.* 2) avant le dépôt du dossier de demande de renouvèlement. Cette évaluation permet à l'Inspection de construire son avis.

Le rôle du Conseil de développement de la lecture dans le processus d'évaluation continue

Que dit la législation ?

Le Conseil de développement de la lecture :

- « prévoit les synergies nécessaires avec d'autres opérateurs » (art. 12, § 7, du décret) ;
- est un acteur de l'évaluation (annexe 4A de l'arrêté) ; son activité « contribue à l'évaluation continue du plan quinquennal de développement et celle-ci en constitue une partie intégrante » (art. 13 de l'arrêté).

Par ailleurs, selon l'article 10, § 3, du décret, « le plan implique une concertation de différents organismes reconnus dans le cadre des politiques culturelles de la Communauté française sur les enjeux de la politique culturelle communale ou supracommunale du territoire où l'action est développée [...] ». Cette concertation est également une étape importante qui permet d'atteindre l'exigence du point 3° de l'annexe 4A de l'arrêté : « intégration du plan quinquennal de développement dans les politiques culturelles locales ».

Quel rôle joue le Conseil de développement de la lecture ?

Le Conseil est un organe créé à l'intérieur de la bibliothèque qui permet la rencontre et qui prévoit les synergies entre la bibliothèque elle-même, des opérateurs du champ culturel et d'autres champs autour des enjeux de développement des pratiques de lecture sur le territoire. Sauf à prévoir que le Conseil de développement de la lecture contribue à l'évaluation continue du plan quinquennal de développement, les modalités de collaboration entre membres du Conseil de développement de la lecture, en ce compris le personnel de la bibliothèque, ne sont pas davantage précisées dans la législation. Il convient donc de définir avec lui la place qu'il occupera dans le processus d'évaluation. Il est néanmoins pertinent qu'il intervienne :

- dès l'amont du processus, lors de l'analyse du contexte (territoire), de la détermination des enjeux liés aux pratiques de lecture et du choix des objectifs généraux du plan quinquennal ; il est donc important d'associer le Conseil de développement de la lecture à la construction du plan (ce qui implique qu'il existe bien avant le dépôt du dossier de demande de reconnaissance) ;
- en cours de réalisation du plan, non pas au niveau de l'évaluation régulière des activités et de l'atteinte des objectifs opérationnels, mais à des moments clés, pour questionner la relation entre les enjeux identifiés, les objectifs généraux et les impacts des actions ;
- la quatrième année du plan, pour participer à l'élaboration de l'évaluation finale reprenant tous les objectifs généraux fixés et les résultats obtenus en quatre ans, pour confronter l'impact de l'action de la bibliothèque aux enjeux identifiés, pour analyser à nouveau le contexte et, finalement, pour fixer les objectifs généraux du nouveau plan quinquennal.

Comment constituer un Conseil de développement de la lecture actif et impliqué ?

L'arrêté fixe la composition minimale du conseil. Il parait opportun d'ouvrir celui-ci à toute personne intéressée par le développement des pratiques de lecture sur le territoire, et à tout partenaire potentiel. Par ailleurs, on peut imaginer que le conseil soit partiellement ou totalement composé d'autres organes de participation culturelle du territoire ou émane du conseil culturel du centre culturel[7], par exemple. Cette formule, prévue par le décret, a pour avantage de renforcer la cohérence des politiques culturelles menées sur le territoire, tout en ménageant le temps des personnes mobilisées.
Pour impliquer les membres du conseil, il est important de donner du sens à ses travaux. L'expérience (encore toute récente) des premiers conseils permet de dégager des pistes, parfois très concrètes. En voici quelques-unes :

le rythme de l'évaluation est propre à chaque bibliothèque/à chaque plan ; il semble néanmoins intéressant, pour maintenir une certaine cohésion du groupe, de prévoir au moins une réunion du Conseil de développement de la lecture par an ;

lorsque l'ordre du jour prévoit un des moments clés de l'évaluation (*cf.* supra), l'application d'une méthode de travail semble pertinente pour optimaliser les échanges : par exemple, le/la bibliothécaire rédige un document reprenant les données récoltées à l'occasion des évaluations des différentes activités/actions (réalisées avec les différentes parties prenantes) ; ce document est envoyé aux membres du Conseil de développement de la lecture quelques jours avant la séance ; lors des séances de travail du Conseil de développement de la lecture, l'assemblée se focalise sur les aspects suivants :

- la relation entre objectifs, actions et résultats,
- les synergies entre opérateurs agissant sur le territoire,
- l'impact à moyen et à long terme,
- la confrontation des résultats aux enjeux du territoire,
- la confrontation des résultats aux enjeux du décret (voir si les actions aboutissent à une intensification des pratiques de lecture sur le territoire),
- un questionnement du plan sur la base de l'évaluation : nouveaux objectifs, changements de stratégie/méthodologie, etc. ;

le degré d'implication des participants semble reposer également sur la mobilisation autour d'actions concrètes, passées ou à venir, dans lesquelles ils peuvent s'engager ou engager leur association/institution ;

certain(e)s bibliothécaires ne sont pas très à l'aise dans le rôle d'animateur du Conseil de développement de la lecture ; le recours ponctuel à un accompagnement externe (p. ex., sur un sujet précis) ou une formation permet en général de mieux appréhender la gestion du groupe.

7 Article 12, 7°, du décret du 30 avril 2009 relatif au développement des pratiques de lecture organisé par le réseau public de la lecture et les bibliothèques publiques.

En résumé,

le Conseil de développement de la lecture est un lieu :

- de partage d'une analyse des forces et faiblesses du territoire ;
- de construction d'un diagnostic intersubjectif ;
- de réflexion sur les objectifs concrets en matière de développement des pratiques de lecture ;
- de construction d'une politique culturelle concertée ;
- de construction d'actions communes et de partenariats ;
- de partage d'expériences ;
- d'évaluation de l'action (les réussites, les échecs).

Il est également un lieu de participation citoyenne et culturelle, dans une perspective d'éducation permanente.

Les enjeux du décret et les critères d'évaluation d'un plan quinquennal de développement

Le principal enjeu du décret est d'inscrire les bibliothèques dans une perspective de développement stratégique des pratiques de lecture adapté aux besoins de la population de leur territoire.

Le décret vise plus particulièrement :

- au développement des savoirs et de la culture de la population en permettant un recours accru à des ressources de plus en plus variées ;
- à l'accompagnement des différents publics de manière à ce qu'ils aient accès à des documents et développent une attitude critique à leur égard ;
- à l'utilisation de ces ressources par la population, dans des pratiques individuelles et collectives qui visent l'échange entre individus et groupes de la population, tout en valorisant des objectifs de créativité et de participation culturelle ;
- au positionnement des bibliothèques dans leur environnement culturel et social ;
- à inscrire les bibliothèques dans un double partenariat : le Réseau public de la Lecture et les collaborations avec les autres acteurs culturels.

Par ailleurs, le paragraphe 4 de l'article 1er précise que le plan quinquennal de développement doit s'inscrire dans une perspective d'éducation permanente. Pour rappel, l'éducation permanente est définie à l'article 2, 12°, du décret comme : « toute démarche visant l'analyse critique de la société, la stimulation d'initiatives démocratiques et collectives, le développement de la citoyenneté active et l'exercice des droits sociaux, culturels, environnementaux et économiques dans une perspective d'émancipation individuelle et collective des publics en privilégiant la participation active des publics visés et l'expression culturelle ».

Il est important de ne pas oublier ces enjeux pour l'élaboration de la stratégie d'évaluation des plans quinquennaux de développement. Les critères d'évaluation des plans quinquennaux doivent être déterminés au regard de ces enjeux.

D'autre part, lors de l'analyse des demandes de reconnaissance, ou en vue de l'application des articles 10 et 11 du décret, le Service de la Lecture publique, le Service général de l'Inspection de la Culture et le Conseil des Bibliothèques publiques sont attentifs aux critères suivants :

- la cohérence avec les (autres) politiques culturelles du territoire ;
- la cohérence interne du plan quinquennal de développement, c'est-à-dire l'articulation claire et précise entre ses différentes parties ;
- la clarté du plan quinquennal de développement ;
- la pertinence du plan quinquennal de développement, en relation notamment avec les constats issus de l'analyse du territoire ;
- la qualité et la réciprocité des partenariats ;
- l'implication de l'équipe dans la mise en œuvre du plan quinquennal de développement ;
- la pertinence de la stratégie d'évaluation proposée.

Il est important de garder à l'esprit ces éléments, puisqu'il s'agit des critères d'évaluation de l'administration et de l'instance d'avis du secteur pour l'agrément des plans quinquennaux de développement dans le cadre de la reconnaissance.

© V. Algrain

© K. Longly

Construire un processus d'évaluation continue

Présentation synthétique du processus d'évaluation continue

L'évaluation continue : qu'est-ce que c'est ?

« Un processus mis en place par chaque opérateur pour accompagner le plan quinquennal de développement pour orienter les décisions de gestion et apprécier les résultats et impacts. »

Les résistances

- « Ça ne sert à rien ! »
- « On n'a pas le temps ! »
- « Ce n'est pas à nous de le faire ! »

Quelques points positifs

- L'évaluation continue est une source d'apprentissage et de renforcement positif pour l'équipe.
- L'évaluation continue est une démarche collective et participative.
- L'évaluation continue du plan quinquennal de développement n'est pas une évaluation du personnel, mais bien celle des actions et projets menés.
- La première expérience d'évaluation continue demandera du temps, mais permettra d'en gagner par la suite.

Pour qui ?

Qui demande une évaluation ?

- Le ministre (via le décret).
- Les pouvoirs organisateurs et apparentés.
- Le responsable de la bibliothèque.
- L'équipe de la bibliothèque.

Les différents demandeurs n'attendent pas toujours la même chose d'une évaluation.

Certains résultats pourront rester confidentiels et internes aux personnes impliquées dans le processus.

Pourquoi ?

L'évaluation d'un projet peut poursuivre trois fonctions :

- fonction formative et proactive : améliorer le plan quinquennal de manière continue et analyser des activités afin d'écrire la suite du projet et/ou les futurs projets ;
- fonction justificative et persuasive : justifier l'utilisation des subventions ;
- fonction informative : informer différents publics extérieurs (usagers, partenaires…).

Par qui ?

En fonction des types d'évaluation (en cours d'action – évaluation au cœur de l'activité/action ou bilantaire – ou au moment de la confection du rapport général d'exécution) :

- par une équipe responsable de conduire l'évaluation composée au minimum d'un membre de la direction et de la personne responsable du projet, en associant les partenaires et, dans l'idéal, le public ;
- en collaboration avec le Service général de l'Inspection de la Culture et le Conseil de développement de la lecture, selon les modalités convenues au départ ;
- l'évaluation continue doit rester légère, souple et faisable. Elle ne doit pas prendre plus de 5 % des ressources et du temps de l'équipe ;
- il est toujours possible de convier une personne extérieure.

Pour tendre vers l'objectivité, il faut croiser un maximum de subjectivités.

Quand ?

L'évaluation continue doit être planifiée dès l'élaboration du plan quinquennal de développement. Il est nécessaire de planifier toutes les phases de l'évaluation.

Le décret demande un rapport d'activités annuel qui doit fournir des informations sur le processus d'évaluation. L'échéance annuelle est donc recommandée, mais n'est pas obligatoire. Le rapport transmis annuellement avec le rapport d'activités peut être assez succinct.

Tout au long du déroulement du plan, il y a lieu de décider de ce que l'on met en place de manière continue (au terme de chaque action) et/ou régulière (p. ex., tous les trois mois) et à la fin de chaque période intermédiaire qui a été définie.

Comment ?

Que faut-il évaluer ?

Le plan quinquennal de développement est un système multidimensionnel. Pour son évaluation continue, il est plus aisé d'évaluer les actions.

- Il est impossible de tout examiner à la loupe.
- Si l'on veut que l'évaluation continue soit souple et légère, il conviendra de choisir une à trois actions/projets par année.
- Il faudra toutefois veiller à ce qu'à la fin des cinq ans, les actions évaluées soient représentatives de l'ensemble du plan.

© V. Algrain

Quelles sont les étapes ?

1] Dégager le « pour qui » et le « pourquoi » de l'évaluation continue (les aspects politico-stratégiques).

2] Construire un tableau de bord synthétique du plan quinquennal de développement, afin de visualiser ce que l'on choisit d'évaluer au regard de l'ensemble des projets et actions qui seront menés durant cinq ans.

3] Choisir les actions/projets à évaluer (un à trois par an).

4] Pour chaque action/projet à évaluer, choisir les critères avec lesquels l'action/le projet sera évalué : pertinence, efficacité, cohérence, efficience, impact, satisfaction des publics…

5] Recueillir les informations utiles avec les outils et méthodes de recueil adéquats (questionnaire, observation, interview…).

6] Analyser les résultats.

7] Organiser la prise de décision.

8] Rédiger les rapports d'évaluation (la forme pourra être différente selon le destinataire).

Les principes de base de l'évaluation continue

Les premiers principes de base de cette évaluation continue sont prescrits par le décret (voy. supra), mais, au-delà de ces prescrits, d'autres principes, à la fois déontologiques et méthodologiques, peuvent être définis :

- Il est recommandé que la démarche d'évaluation continue soit **collective** et **participative**.
- Il est important que l'évaluation continue, en tant que processus collectif, soit **transparente** du début à la fin.
- Il faut veiller à assurer **l'anonymat** des propos lorsque cela est nécessaire et demandé.
- Le processus et les résultats **appartiennent aux acteurs concernés** (l'équipe[8], les partenaires, les publics) et leur diffusion doit faire l'objet d'un débat interne.
- Il faut **renoncer à « l'objectivité scientifique et à l'exhaustivité »** au profit d'une approche pragmatique qui met l'accent sur une rétroaction rapide de l'évaluation continue. **On ne peut pas tout évaluer, il faut prendre des décisions et faire des choix** en fonction des priorités, des questions essentielles et incontournables identifiées dans le plan quinquennal de développement.
- Il est important que l'évaluation continue reste une **démarche souple, légère et faisable**.
- Elle sera **porteuse de sens et de renforcements positifs** pour les acteurs.
- À court terme, elle facilitera les actions et améliorera les **résultats**.
- Il faudra **tendre vers l'objectivité en croisant le plus possible les regards et les subjectivités.**
- **Il faut faire confiance à la créativité, à l'honnêteté et à l'intelligence collectives qui s'épanouissent à merveille dans les climats de confiance et de sécurité.**

8 On se rend des comptes à soi-même pour accroitre les compétences de chacun.

Une méthodologie pour l'évaluation continue des plans quinquennaux de développement

La méthodologie proposée dans ce guide s'inspire des principes de la gestion stratégique de projet ou de plan d'actions[9]. L'évaluation est d'ailleurs une des composantes essentielles de la gestion de projet ou de plan d'actions.

L'évaluation continue est un processus par lequel une équipe, une organisation, va construire une démarche visant à poser un regard critique sur ses propres stratégies, et en dégager des conclusions et des perspectives. Il s'agit pour les équipes de s'approprier des processus d'autorégulation de l'action.

Comme expliqué en introduction, l'évaluation continue de l'action des opérateurs reconnus s'inscrit dans un processus plus global : l'évaluation du Réseau public de la Lecture et celle de ses résultats en ce qui concerne le développement de la lecture sur le plan local, mais aussi sur le plan de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Ainsi, chacun des acteurs du Réseau public de la Lecture intervient, à son niveau, et à un/des moment(s) donné(s) dans le processus global. Il y a une réelle interpénétration entre les différents niveaux d'évaluation. Chacun occupe une place dans le processus global.

Au centre du dispositif se trouvent les plans quinquennaux de développement dont la finalité est d'œuvrer au développement des pratiques de lecture, comme demandé par le décret. Chaque opérateur reconnu s'engage à mettre en œuvre un processus d'évaluation continue pour accompagner son plan quinquennal de développement, pour orienter les décisions de gestion de ce plan et pour apprécier ses résultats et impacts.

Comme expliqué ci-avant, l'évaluation continue est assurée en collaboration avec le Service général de l'Inspection de la Culture. L'administration de la Fédération Wallonie-Bruxelles est donc impliquée directement dans le processus via ce Service, mais aussi via les collectes de données organisées par le Service de la Lecture publique et les analyses que celui-ci peut en faire au niveau de l'ensemble du réseau. Ces analyses nourrissent les évaluations particulières des opérateurs en ce qu'elles permettent de constituer un référent comparatif pour celles-ci. L'article 27, § 2, du décret prévoit en effet que « l'évaluation des missions remplies par les opérateurs qui œuvrent au développement du Service public de la Lecture se réalise notamment sur [la] base de l'analyse des actions définies et réalisées par tous les plans quinquennaux de développement visés aux articles 10 et 11 et de leur évaluation telle que prévue aux articles 14 et suivants ». L'administration de la Fédération Wallonie-Bruxelles joue donc un rôle actif dans ce processus global.

9 Voy., à ce sujet, l'*Outil bibliothèque. Construction d'un plan de développement de la lecture local.*

© V. Algrain

Le Conseil de développement de la lecture, organe permettant la rencontre entre le personnel de la bibliothèque et les opérateurs du champ culturel et d'autres champs autour des enjeux de développement de la lecture sur le territoire concerné, et lieu de participation culturelle et citoyenne, est également partenaire de l'évaluation, puisqu'il est amené à partager une analyse des forces et faiblesses du territoire, à construire un diagnostic intersubjectif, à réfléchir sur les objectifs concrets en matière de développement des pratiques de lecture, à construire une politique culturelle concertée, à construire des actions communes et des partenariats, à partager des expériences et à évaluer l'action.

Les opérateurs d'appui interviennent également dans l'évaluation du réseau puisqu'ils ont pour mission d'œuvrer au développement des actions des opérateurs directs de leur territoire ainsi qu'à la mise en œuvre de leur coordination. Parmi les réalisations attendues par le décret, l'une concerne « l'organisation commune de la production de tous autres services qui facilitent l'action des opérateurs du Service public de la Lecture notamment en termes de moyens, de pédagogie d'action, de médiation et d'évaluation des résultats de l'action[10] ». Par ailleurs, tout comme les opérateurs directs, les opérateurs d'appui doivent « participer au processus d'évaluation du Service public de la Lecture tel que défini au

10 Article 11, 2°, 7), du décret du 30 avril 2009 relatif au développement des pratiques de lecture organisé par le réseau public de la lecture et les bibliothèques publiques.

chapitre VI[11]» ; et leur action doit être intégrée à l'évaluation des effets du décret, résultats et impacts. Les relations entre les divers niveaux d'évaluation dans le réseau sont donc soutenues aussi par les opérateurs d'appui.

Les pouvoirs organisateurs des bibliothèques publiques ont également un rôle à jouer dans l'évaluation. En tant que pouvoirs subsidiants, il est important qu'ils interviennent, qu'ils s'impliquent dans l'analyse des résultats de l'action. Le décret de 2009 demande que les opérateurs travaillent sur des objectifs stratégiques et des services aux citoyens, alors que le décret de 1978 était davantage centré sur des objectifs plus techniques. Il est important que les pouvoirs organisateurs soient conscients de ces changements et de ce qui est concrètement mis en œuvre pour y parvenir. Il est important de rendre compte de l'action aux responsables politiques sur le plan local.

Il faut garder à l'esprit ces différents niveaux et intervenants de l'évaluation afin de tenter d'arriver, in fine, à un processus intégré d'évaluation. Ces différents niveaux s'inscrivent dans l'évaluation plus globale du Réseau public de la Lecture et de ses résultats. Il est, dès lors, important d'assurer la réciprocité entre ces niveaux.

La suite du guide concerne le processus mis en place et mené par l'équipe de la bibliothèque pour évaluer de manière continue son plan quinquennal de développement. La méthodologie telle que développée ci-après concerne le travail d'évaluation continue à mettre en place au sein de chaque bibliothèque dans le cadre de son plan quinquennal de développement.

© E. Bernard

11 Article 12, 8°, du décret du 30 avril 2009 relatif au développement des pratiques de lecture organisé par le réseau public de la lecture et les bibliothèques publiques.

Préparer l'évaluation continue

L'évaluation d'un plan quinquennal de développement doit se préparer de manière **sérieuse**, de préférence tout au début de la mise en œuvre du plan quinquennal de développement. Certains diront qu'elle doit se préparer au moment même de l'écriture du plan quinquennal de développement. Mais, en réalité, le plus souvent, au moment de l'écriture du plan quinquennal de développement (ou de tout autre projet), on se contente de présenter les grands principes et les grandes lignes de l'évaluation. Il faut généralement attendre que les actions commencent pour préparer l'évaluation de manière très concrète.

Pour que l'évaluation continue devienne **efficace, pertinente et faisable**, c'est-à-dire qu'elle reste **légère** au regard du reste des activités à mettre en œuvre, il est nécessaire d'écrire le descriptif de l'évaluation continue fiche outil n° 3][12]. Cette étape peut paraitre fastidieuse, mais elle permettra à chacun des membres de l'équipe d'être au clair avec le processus mis en place, ce qui, *in fine*, représentera un gain d'énergie et de temps.

En effet, il est nécessaire de réaliser, avec l'équipe, les trois phases suivantes de l'évaluation continue :

› 1 **examiner les aspects affectifs de l'évaluation continue ;**
› 2 **examiner les aspects politico-stratégiques de l'évaluation continue ;**
› 3 **mettre en œuvre concrètement la stratégie d'évaluation continue.**

Il convient également de prévoir, dès le début, la place que le Service général de l'Inspection de la Culture et le Conseil de développement de la lecture prendront dans le processus, en concertation avec eux. Il est, en effet, important que les moments où ils interviendront et les objets sur lesquels leur intervention portera soient déterminés dès le départ, afin que la place de chacun soit claire et facilite ensuite le bon déroulement du processus.

© E. Bernard

12 Pour une bonne compréhension de la méthodologie exposée, il est conseillé de lire l'ensemble du guide avant de consulter les fiches outils proposées.

Examiner les aspects affectifs de l'évaluation

La toute première étape consiste à mener une discussion sur les aspects affectifs, c'est-à-dire sur les résistances éventuelles de l'équipe et des partenaires à mener un processus d'évaluation continue du plan quinquennal de développement.

En effet, il existe diverses raisons pour lesquelles des résistances apparaissent :
› **derrière les actions,** il y a des personnes, et celles-ci peuvent être habitées par des peurs de toutes sortes, spécialement sur leur lieu de travail : peur du regard des autres, peur de mal faire, peur d'être rejeté par le groupe… Et, généralement, l'évaluation fait peur, car elle est reliée aux expériences précoces vécues à l'école ;
› **le concept même d'évaluation** peut être utilisé pour signifier des réalités très différentes : l'évaluation des personnes, l'évaluation des résultats… Elle peut aussi viser des objectifs très différents : le jugement, la sanction, l'amélioration des actions… Chaque personne véhicule des représentations mentales spécifiques qui sont fonction de ses expériences préalables ;
› **la culture « projet »** n'est pas encore bien implantée dans les bibliothèques, elle rencontre donc des résistances au changement, justifiées par des arguments tels que « on n'a pas le temps », « on ne sait pas comment faire » ou « cela ne sert à rien ».

Pour écouter les peurs, les fausses représentations et les résistances au changement, il est nécessaire d'organiser une ou plusieurs réunions, avec l'ensemble de l'équipe, dont les objectifs sont :

- faire exprimer les peurs, les représentations et les résistances face à l'évaluation ;
- rassurer les membres de l'équipe en expliquant les objectifs, les principes et les démarches envisagées [fiche outil n° 1] ;
- définir et expliquer le positionnement des différents intervenants extérieurs (Conseil de développement de la lecture, Inspection…) ;
- faire adhérer les membres de l'équipe et s'assurer de leur implication.

Bref, il s'agit de s'assurer que chacun a bien compris et mesure les enjeux du plan quinquennal et de son évaluation continue.

Plusieurs techniques d'animation sont possibles pour mener cette réunion [fiche outil n° 2]. Elles dépendront du nombre de personnes présentes. Les travaux en sous-groupes permettront à chacun de s'exprimer.

Un des moyens pour changer les représentations négatives est de mettre en évidence les apports positifs d'une évaluation continue, à savoir la valorisation de l'équipe et des partenaires, la satisfaction des personnes, les apprentissages liés aux réajustements, une meilleure compréhension du sens des actions menées, le renforcement d'un climat de sécurité, le plaisir de donner son avis et de se sentir écouté…

Examiner les aspects politico-stratégiques de l'évaluation continue

Nous le savons tous implicitement, évaluer n'est pas un jeu innocent. Dans une organisation, seul une personne ou un groupe de pouvoir peut demander et obtenir une évaluation ; l'évaluateur se trouve lui-même dans une position de pouvoir par rapport aux évalués ; enfin, les résultats d'une évaluation apportent un pouvoir à ceux qui les possèdent.
L'évaluation peut être utilisée de manière très différente dans un système : soit renforcer le pouvoir en place (par le contrôle), soit le partager de manière démocratique (par la participation collective aux décisions).

On ne peut, dès lors, parler d'évaluation sans avoir répondu préalablement aux questions politico-stratégiques suivantes.

- Qui demande l'évaluation des plans quinquennaux de développement ?
- Quelles sont les fonctions de l'évaluation continue ?
- À qui sont destinés les résultats de l'évaluation continue ?
- Qui va mener l'évaluation continue ?

› Qui demande l'évaluation des plans quinquennaux de développement ?

Dans le cas qui nous occupe, la demande officielle vient directement du décret, mais il s'agit bien d'une demande d'évaluation continue qui responsabilise ainsi les équipes et les pouvoirs organisateurs afin qu'ils portent un regard critique sur ce qu'ils mettent en œuvre. On est donc bien dans une volonté politique d'un **partage de pouvoir plutôt que dans la mise en place d'un contrôle**.
Cela implique donc une appropriation (si possible positive) de cette demande par les responsables, les équipes et les partenaires. Pour cela, il faut, bien sûr, que les personnes se sentent en sécurité dans le processus.
Cette démarche permettra aussi de répondre à d'autres demandes éventuelles émanant des pouvoirs organisateurs ou du Conseil de développement de la lecture, également impliqués dans le processus d'évaluation.

› Quelles sont les fonctions de l'évaluation ?

Généralement, l'évaluation d'un projet peut poursuivre trois fonctions.

- La fonction formative et proactive : un pilotage est mis en place pour améliorer le plan quinquennal de développement de manière continue et l'analyse des activités permet de définir la suite des projets et le prochain plan quinquennal de développement.
- La fonction justificative et persuasive : il s'agit de convaincre les responsables et les pouvoirs subsidiants que l'on a bien utilisé les ressources qui ont été accordées pour demander le maintien de la reconnaissance et la poursuite des financements.

◇ La fonction informative : les résultats de l'évaluation peuvent être utilisés pour informer différents publics extérieurs (les partenaires, d'autres organismes du territoire, les usagers…).

Pour les plans quinquennaux de développement, la Fédération Wallonie-Bruxelles demande via le décret que l'évaluation remplisse surtout les deux premières fonctions (formative/proactive et justificative).

Ces deux fonctions sont différentes, mais néanmoins complémentaires.
La première permet aux acteurs de se remettre en question en toute sécurité. Les résultats de l'évaluation leur sont prioritairement destinés. Certains éléments peuvent d'ailleurs rester confidentiels. Mais, d'une manière générale, ces résultats alimenteront l'évaluation justificative destinée à la hiérarchie du système. Ils seront complétés par des informations sur les impacts sociétaux obtenus en fin de plan quinquennal de développement.
Les équipes peuvent aussi, dès le début, prévoir que la troisième fonction sera aussi poursuivie et rencontrée à des moments précis du processus. Par ailleurs, pour une reconnaissance de la bibliothèque en catégorie 4, cette fonction informative doit être effective[13].
L'important est de le prévoir dans le descriptif de l'évaluation continue.

› À qui sont destinés les résultats de l'évaluation continue ?

Les réponses aux deux questions précédentes permettent de définir à qui appartiennent les résultats de l'évaluation. Certains résultats resteront confidentiels et internes. Dans ce cas, la présentation peut rester informelle et synthétique.

© E. Bernard

13 Annexe 4-A de l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant application du décret du 30 avril 2009 relatif au développement des pratiques de lecture organisé par le réseau public de la lecture et les bibliothèques publiques.

D'autres résultats devront/pourront être diffusés à l'extérieur, y compris vers les publics concernés, ce qui impliquera l'écriture de rapports formalisés qui engagent la crédibilité de l'institution et un projet incluant la communication de ces données.

› Qui est responsable de mener à bien l'évaluation continue ?

Cette question est relative aux moyens accordés à l'évaluation continue, en termes de ressources humaines et en termes de temps. Si l'on respecte le principe que l'évaluation continue doit rester légère, souple et faisable, elle ne doit pas prendre plus de 5 % des ressources et du temps de l'équipe.

Plusieurs scénarios sont possibles. L'idéal est que le responsable de la bibliothèque soit assisté dans ce travail par une ou deux personnes tout au long du processus, notamment pour analyser les résultats, sachant qu'à certains moments, tous les membres de l'équipe seront mobilisés et responsabilisés, ainsi que les usagers, les partenaires, l'inspection et le Conseil de développement de la lecture.

Élaborer concrètement la stratégie d'évaluation continue

Après avoir pris un certain temps en équipe pour aborder les aspects affectifs et politico-stratégiques, il s'agit ensuite de préparer concrètement la stratégie à mettre en œuvre, en n'oubliant pas l'organisation du travail avec le Service général de l'Inspection de la Culture, avec le Conseil de développement de la lecture et, éventuellement, le travail partagé avec les autres bibliothèques du secteur via les opérateurs d'appui, en ce compris la Fédération Wallonie-Bruxelles en tant que telle.

› 1 La planification

Bien que le décret précise que l'évaluation continue est transmise selon la périodicité définie dans le plan quinquennal de développement, concrètement, il peut être plus aisé que l'évaluation continue soit structurée annuellement, considérant, en effet, qu'un rapport d'activités devra être remis à l'administration chaque année. Ce rapport d'évaluation annuel peut être succinct. De toute façon, les étapes de l'évaluation fixées dans le temps et précisées dans le plan quinquennal de développement doivent être respectées.

Pour chaque période déterminée pour l'évolution du plan, annuellement ou selon un autre rythme défini dans le plan, il y a donc lieu de décider ce que l'on met en place de manière continue (au terme de chaque action) et/ou régulière (p. ex., tous les trois ou six mois) et selon les périodes préétablies.
Il est essentiel de bien distinguer, dans ce planning, ce qui est de l'ordre du recueil des données, de l'analyse des données, de la rédaction des rapports et des décisions à prendre.

V. Algrain

› 2 Les champs d'investigation

Un plan quinquennal de développement doit être éclairé par un tableau de bord permettant une vue globale et synthétique de tout ce qui sera réalisé au cours des cinq années de son déroulement. S'il n'existe pas encore, l'écriture de ce tableau de bord fiche outil n° 4] **constitue une première étape fondamentale de l'évaluation continue. Il est effectivement essentiel d'avoir une vision synthétique et une cartographie temporelle de l'ensemble du plan afin de choisir ce que l'on va évaluer.**

Le plan ainsi éclairé apparait comme un système multidimensionnel, dont les champs peuvent être divers. Il offre une perspective systémique, à savoir que les champs dans leur ensemble sont en interrelation.
On peut citer au moins dix champs d'investigation possibles pour l'évaluation continue des plans quinquennaux de développement :

- les besoins ou les situations insatisfaisantes définis par les porteurs du plan quinquennal de développement ;
- les objectifs ;
- les actions ;
- le fonctionnement interne ;
- la gestion du plan quinquennal de développement ;
- les relations avec l'environnement externe ;
- les partenariats ;
- les publics cibles, la population du territoire ;
- l'évaluation elle-même ;
- les résultats et impacts obtenus.

Dans le cadre d'une évaluation continue, il est impossible d'examiner à la loupe l'ensemble de ces champs. Il faut donc chercher une porte d'entrée plus pragmatique en partant du tableau de bord du plan quinquennal de développement.

L'expérience de terrain montre qu'il est plus facile d'entrer dans une évaluation à partir des actions.
Si l'on veut que l'évaluation continue soit souple et légère, il conviendra de ne choisir qu'une à trois actions par année[14], en veillant à ce qu'elles soient représentatives des changements espérés et constituent un terrain d'expérimentation adéquat.

Il est, en effet, important de choisir des actions représentatives des changements espérés, car l'évaluation finale de l'ensemble du plan quinquennal de développement se basera sur les résultats des évaluations continues successives. Le but est d'accumuler durant cinq ans suffisamment d'informations pour porter un regard global sur le plan quinquennal de développement.

Pour choisir les actions à évaluer, il faut partir du principe que l'évaluation continue doit être source d'apprentissage et de renforcement positif pour l'équipe.
On peut, par exemple, choisir une action que l'on maitrise bien et avec laquelle on se sent en sécurité afin que l'évaluation continue permette de confirmer ou d'infirmer ce que l'on ressent et, ainsi, d'améliorer les résultats obtenus. On peut aussi choisir d'évaluer une action nouvelle ou encore qui fait l'objet de débat dans l'équipe afin de comprendre mieux ce qui fait problème.

Il suffira ensuite de partager le pourquoi du choix avec l'Inspection ainsi que dans le rapport d'évaluation à destination du Service de la Lecture publique de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
Dès que le choix est fait, l'équipe responsable de l'évaluation continue remplit un tableau descriptif de l'action avec les personnes qui mènent l'action [fiche outil n° 5].

Pour faciliter le choix des actions à évaluer, nous proposons, dans les encadrés ci-dessous, un classement non exhaustif des types d'actions possibles, ainsi qu'un classement des objectifs et priorités poursuivis par les plans quinquennaux de développement[15]. Chaque action peut être mise en relation avec une ou plusieurs priorités et avec des objectifs et des résultats attendus.

14 Le choix de quelques actions significatives se justifie par le principe hologrammatique qui est un des principes organisateurs de la vie expliqué par Morin : « le tout est d'une certaine façon inclus (engrammé) dans la partie qui est incluse dans le tout… Ce principe concerne la complexité de l'organisation vivante, la complexité de l'organisation cérébrale et la complexité socio-anthropologique ». (E. Morin, *La méthode*, t. 2 « La vie de la vie », Paris, Seuil, 1980 ; cité dans D. Sensi, *op. cit.*, p. 49.)
15 Ces classements (non exhaustifs) ont été réalisés à partir d'une analyse de contenu d'une dizaine de plans quinquennaux de développement.

Types d'actions observés dans les plans quinquennaux de développement

› Les actions en lien avec les usagers de la bibliothèque

les services rendus aux usagers : le prêt, le conseil, l'accompagnement, l'information des lecteurs, l'accès à Internet… ;	les animations (culturelles, socioculturelles, artistiques) ;
la production d'écrits ;	les formations ;
les actions de proximité : bibliobus, écrivain public, animations dans les collectivités, mises à disposition de documents… ;	…

Ces actions peuvent être réalisées en partenariat avec des acteurs	
du secteur socioculturel : centres culturels, centres de jeunes, organisations de jeunesse, théâtres, centres d'expression et de créativité, arts plastiques, photo, bande dessinée, musées, autres bibliothèques, organismes d'éducation permanente, maisons de quartier, organismes d'alphabétisation, écoles de devoirs… ;	du secteur social/santé : CPAS, maisons de quartier ;
du secteur de la formation et de l'enseignement : établissements scolaires, asbl d'insertion socioprofessionnelle… ;	du secteur de l'enseignement artistique : académies, conservatoires de musique… ;
du secteur de la petite enfance, de l'Aide à la jeunesse et de la famille : AMO, accueil extrascolaire, ONE… ;	…

› **Les actions en lien avec les ressources documentaires, un thème, un enjeu**

le développement et la mise en valeur de collections ;	la constitution de fonds thématiques ;
la promotion et la rencontre d'auteurs ;	les expositions thématiques ;
la production et la diffusion d'écrits, individuels ou collectifs ;	…

› **Les actions de communication** (via TIC, réseaux sociaux, papier, presse) **et de promotion** (présence de la bibliothèque dans la cité)

› **Les actions d'organisation**

gestion du personnel ;	aspects techniques ;
gestion de l'espace et de l'offre ;	…

› **L'implication de l'équipe dans le plan quinquennal de développement**

› **La coordination et le pilotage du plan quinquennal de développement**

L'analyse d'un échantillon de plans quinquennaux de développement a permis d'identifier différentes catégories de *résultats attendus* par rapport au développement des pratiques de lecture pour :

› les publics cibles :

- acquisition de savoirs-compétences-connaissances,
- développement, amélioration (de la qualité) des pratiques de lecture, d'écriture, d'expression orale, capacités langagières, capacités créatrices, esprit critique, citoyenneté, autonomie,
- augmentation du plaisir (par rapport à la lecture et à l'écrit, au livre, au jeu…),
- augmentation du collectif (rencontres, échanges…),
- intégration de publics en difficulté/isolés,
- augmentation de la participation,
- augmentation de la mixité (intergénérationnel, interculturel…) ;

› les professionnels de la bibliothèque :

- production d'outils pédagogiques partageables,
- acquisition de compétences,
- bien-être ;

› l'institution :

- augmentation ou amélioration de l'actualité, la variété, la visibilité, l'usage des collections et ressources,
- amélioration d'un service (p. ex., conseil aux lecteurs),
- intégration de la production culturelle de la bibliothèque dans l'offre culturelle locale,
- augmentation de la diversification, de la fréquentation et de la fidélisation du public,
- meilleure connaissance du territoire et des acteurs ;

› les partenaires, les professionnels :

- augmentation du nombre et de la qualité des partenariats,
- partage et mutualisation de ressources,
- augmentation de l'efficience des opérateurs culturels en termes de résultats dans la population.

› le développement du territoire :

- couverture de tout le territoire (« hors les murs », proximité)
- développement culturel (plus de connexions avec l'environnement)

Ces résultats attendus sont eux-mêmes liés à diverses priorités pouvant être regroupées sous les intitulés suivants :

› l'éducation permanente :

- développement de la participation et de l'expression citoyennes ;
- émancipation ;
- ...

› le développement des capacités langagières, des pratiques de lecture, d'écriture sous tous supports, dont TIC et numérique :

- les contenus produits ;
- la circulation de contenus et la production, voire l'édition de contenus ;
- le recours à la recherche documentaire ou à la production d'activités d'information, de formation, d'animation ou de création au sein de la bibliothèque et hors les murs en vue d'atteindre les objectifs définis ;
- le soutien des pratiques de lecture d'individus ou de groupes en répondant à leurs demandes ou en les suscitant, sur place ou à distance ;
- la spécificité et la complémentarité des actions de la bibliothèque telles qu'intégrées aux actions des partenaires de l'action culturelle et éducative des organismes actifs sur le territoire de compétence ;
- favoriser les pratiques de lecture d'individus ou de groupes en répondant à leurs demandes ou en les suscitant, sur place ou à distance, en recourant à la recherche documentaire ou à la production d'écrits.

Pour la population : individus et groupes de la population à catégoriser, par exemple :

- éloignés de la lecture/empêchés ;
- petite enfance ;
- enfance ;
- adolescents ;
- scolaire/en âge scolaire ;
- adultes ;
- parents ;
- isolés ;
- groupes spécifiques (groupe d'action politique et sociale, club d'horticulture, groupe de femmes...) ;
- ...

› la participation culturelle

› l'efficacité et la visibilité de la bibliothèque

› ...

› 3 Les critères

Chaque action sera évaluée à la lumière de certains critères, si possible pas plus de cinq parmi les suivants.

La pertinence	L'efficacité	La cohérence	L'efficience
La satisfaction des publics et des professionnels	L'impact	L'effectivité, la qualité et l'équilibre des partenariats	La pertinence de la planification
La visibilité interne et externe de l'action et de la bibliothèque	Le caractère innovant de ce qui est mis en place	Le niveau de participation et d'imp ication des différents acteurs	La bonne circulation des informations
L'efficacité dans la gestion et la logistique de l'action	Le respect du calendrier	L'efficacité dans le suivi de l'évaluation	...

Pour chaque critère, quatre ou cinq questions indicatives seront posées.

Le Service général de l'Inspection de la Culture a précisé être surtout attentif à trois critères pour évaluer les plans quinquennaux de développement (évaluations bilantaires en cours d'action et évaluation finale) : la pertinence et l'efficacité des actions et, à un niveau plus macro, l'impact du plan quinquennal de développement, c'est-à-dire les conséquences à moyen et à long terme sur la société.

Nous proposons d'examiner plus en profondeur certains de ces critères.

› La pertinence

La pertinence est la relation entre les objectifs et les besoins.
Ce critère est très important, car il oblige l'équipe à réfléchir sur *le sens des changements sociaux et culturels visés par l'action*. Il permet de réfléchir à la manière dont le diagnostic du territoire a été mené et qui, en principe, a servi à définir les objectifs et les actions à mettre en place. Souvent, on se contente de statistiques, d'analyse sociologique globale sans aller jusqu'à une prise en compte des besoins concrets des personnes (le public et les professionnels) et des institutions (la bibliothèque et les organismes partenaires). Généralement, après une évaluation continue avec ce critère, on change ses méthodes de diagnostic, pour devenir plus performant et surtout plus explicite dans son rôle d'institution promotrice de changement social et culturel.

Questions indicatives à se poser :

- À quels problèmes/besoins le projet veut-il apporter une réponse ?
- Les problèmes/besoins visés ont-ils été identifiés lors du diagnostic du territoire ?
- Les différents publics et les problèmes/besoins auxquels l'action veut apporter des solutions sont-ils clairs pour tout le monde ?
- Les objectifs de l'action répondent-ils adéquatement aux problèmes identifiés ?
- L'action a-t-elle permis d'affiner l'analyse des besoins ?
- N'y a-t-il pas de groupes d'utilisateurs réels ou potentiels « oubliés » ? Si oui, pourquoi ?
- L'analyse des besoins a-t-elle été réalisée en collaboration avec les partenaires ?
- ...

› L'efficacité

Ce critère concerne les résultats obtenus au regard des objectifs visés, des résultats attendus et des indicateurs de réussite définis préalablement.

Questions indicatives à se poser :

- Les objectifs et les résultats escomptés en termes de développement quantitatif et qualitatif des pratiques de lecture sont-ils identifiés pour chaque public cible visé ?
- Quels sont les résultats obtenus pour les publics, les professionnels, la bibliothèque et les organismes partenaires ?
- Quels objectifs n'ont pas été atteints et pourquoi ?
- Pouvons-nous observer des résultats non attendus ?
- Les personnes visées par le projet sont-elles celles qui en bénéficient ?
- ...

› La cohérence

Le critère de cohérence permet d'examiner les relations et les écarts qui existent entre les différents éléments constitutifs de l'action, tant au niveau interne qu'au niveau externe. Comme le critère de pertinence, il permet de se poser les questions du sens de tout ce que l'on fait ensemble : allons-nous bien tous dans le même sens des changements sociaux et culturels visés par le décret et par les principes de l'éducation permanente ?

Questions indicatives à se poser :

- La cohérence interne entre les besoins, les objectifs, les actions et les résultats obtenus est-elle satisfaisante ?
- La cohérence externe entre l'action et le décret est-elle identifiée ?
- Les liens entre l'action et les autres politiques socioculturelles du territoire sont-ils pris en compte ?
- L'action est-elle cohérente avec les missions des partenaires impliqués ?
- ...

› L'efficience

L'efficience évalue le rapport entre les ressources (humaines, financières, temporelles...) et les résultats obtenus. C'est le rapport entre les moyens et les résultats ; le rapport cout/efficacité.

Questions indicatives à se poser :

- Les résultats ont-ils été atteints avec les moyens attendus, avec des moyens plus élevés ou moins élevés… ?
- Les ressources ont-elles été bien employées ?
- Les ressources ont-elles été correctement distribuées entre les partenaires ?
- Le chronogramme a-t-il été respecté et était-il réaliste et connu de tous ?
- …

› La satisfaction des publics et des professionnels

La satisfaction est le sentiment qui accompagne l'assouvissement d'un désir, d'une attente ou d'un besoin. Plus il y a d'écart entre le vécu et l'attente, le besoin ou le désir, plus l'insatisfaction est grande.

Ce critère est très important, car il tient compte du bien-être des personnes et de leur vécu. Néanmoins, il ne peut être le critère principal ou unique d'une évaluation. En effet, un changement social et culturel peut produire de l'insatisfaction, cela ne signifie pas pour autant que l'action est inefficace ou non pertinente.

Questions indicatives à se poser :

- De quoi les publics et les acteurs, y compris les partenaires, sont-ils satisfaits et pourquoi ?
- De quoi sont-ils insatisfaits et pourquoi ?
- Le public touché souhaite-t-il revenir, participer à d'autres actions ?
- …

› L'impact du plan quinquennal de développement

L'impact concerne les effets à long terme, positifs et négatifs induits par le plan, directement ou non, intentionnellement ou non. En principe, les effets à long terme devraient être directement liés aux problèmes sociaux et culturels relevés par le diagnostic du territoire.

Ces effets ne sont pas directement mesurables à la fin d'une action, mais plutôt à la fin du plan quinquennal de développement. On peut toutefois s'intéresser aux résultats immédiats de certaines actions qui peuvent être porteuses d'effets positifs à long terme. C'est le cas, par exemple, du développement de nouvelles pratiques professionnelles ou, encore, de la création de nouvelles structures…

Questions indicatives à se poser :

- Les effets attendus à long terme étaient-ils identifiés ?
- Les effets attendus à long terme sont-ils atteints ?
- Existe-t-il des effets non attendus ? Lesquels ?
- Existe-t-il des effets à long terme négatifs ? Lesquels ?
- Observe-t-on des changements dans les pratiques, les comportements, les capacités du public, des partenaires, de l'équipe ?
- …

Ce critère est aussi important pour les évaluations bilantaires en cours d'action et pour l'évaluation finale de l'ensemble du plan quinquennal de développement. Celles-ci se baseront sur les autoévaluations successives des actions et elles seront complétées par des mesures statistiques d'effets à trois ou cinq ans.

› L'effectivité, la qualité et l'équilibre des partenariats

L'idéal dans un partenariat est que les acteurs réussissent à construire une réelle collaboration, une coélaboration, réalisation et évaluation des actions. Il faut, pour cela, aller au-delà des partenariats institutionnels de façade ou encore des partenariats où les uns sont instrumentalisés par les autres.

L'évaluation continue des partenariats sera insérée de manière systématique dans tous les critères choisis (voy. supra). Néanmoins, il peut aussi être utile de se pencher plus en profondeur sur la manière avec laquelle les partenariats se sont déroulés au cours de l'action.

Questions indicatives à se poser :

- Les enjeux des différents partenaires étaient-ils clairs et complémentaires ?
- Comment avons-nous travaillé et communiqué[16] ensemble ?
- Qu'avons-nous appris les uns des autres ?
- ...

› 4 Le recueil des informations utiles

Il est nécessaire de distinguer deux types de données.

- Les données dites « froides » : il s'agit de données chiffrées (statistiques de fréquentation, nombre de livres...) qui sont croisées généralement avec d'autres paramètres (genre, nationalité, thématiques...). Il se peut aussi que le plan quinquennal de développement précise des indicateurs chiffrés dans les résultats attendus.
  Ce sont les données quantitatives.
  Il est important de rappeler que les chiffres ne donnent pas de réponse en soi. C'est leur analyse, leur comparaison avec d'autres chiffres qui vont permettre de déduire des informations utiles.
- Les données dites « chaudes » : elles recouvrent les avis, les jugements de valeur, les apprentissages...
  Ce sont les données qualitatives.

Trop souvent, si l'on n'y prend pas garde, on peut se retrouver avec une somme de données tellement importante qu'elle devient ingérable et non analysable. C'est la raison pour laquelle il faut choisir les informations à recueillir en spécifiant, à chaque fois, en quoi elles vont être utiles à l'évaluation.

16 M. Callon, R. Lhomme et J. Fleury, *Pour une sociologie de la traduction en innovation*, Recherche et formation, n° 31, Paris, INRP.

À partir de ces décisions, il faut organiser la collecte des informations.
Les outils de collecte de données les plus fréquemment utilisés sont d'abord les outils structurés de données froides (récolte de chiffres sur tableaux Excel, fiches de présence…) et les questionnaires d'avis [fiches outils nos 6, 7 et 8].

D'autres méthodes faciles et efficaces peuvent aussi être utilisées, telles que l'observation et les entretiens individuels et collectifs.

On peut aussi utiliser l'analyse de contenu de productions (tels des textes d'un atelier d'écriture), les échelles d'attitudes (liste d'affirmations liées à des valeurs) ou les tests d'apprentissage après une formation. Néanmoins, ces derniers sont assez rarement utilisés, car ils exigent plus de temps et de compétences pour les élaborer et pour analyser les résultats.

› 5 L'analyse des résultats

Une fois les informations recueillies, le groupe ou le responsable doit encoder les données dans des grilles structurées, et ce, afin de faciliter l'analyse des données.

Analyser et interpréter signifient organiser, expliquer, établir des liens et des relations entre les données recueillies. Il s'agit de donner du sens aux chiffres et aux avis récoltés.

Pour des personnes qui n'ont jamais fait cet exercice, il peut être utile de se faire aider par quelqu'un ayant de l'expérience.

Les personnes en charge de ce travail ont besoin d'avoir confiance en elles, mais aussi de respecter certaines règles d'interprétation, telles que :
- se garder des « aprioris » ;
- ne jamais se satisfaire d'un seul point de vue ;
- recouper le plus possible l'information afin de l'enrichir, de la vérifier, de la nuancer ;
- ne pas adopter de point de vue figé. Accepter de remettre en cause l'analyse, si des faits nouveaux se présentent.

Il ne s'agit donc pas ici de rechercher en vain une objectivité absolue, mais plutôt de tendre vers une certaine objectivité grâce au croisement des subjectivités et aux débats qui seront menés autour des résultats obtenus.

› 6 La communication des résultats aux personnes concernées par l'évaluation continue

Les personnes concernées par l'évaluation continue sont les personnes **qui sont intervenues à un moment donné dans le processus**.

La communication des résultats peut se faire selon divers scénarios : de manière orale et/ou écrite, à l'ensemble du personnel, à une partie du personnel, aux partenaires, aux publics participants, en réunion de service, lors d'une rencontre ad hoc… Pour chaque question, on présentera :

- une synthèse des données froides et des données chaudes récoltées (synthèse quantitative [chiffrée] complétée par les commentaires des personnes interrogées) ;
- les constats et les analyses qui en découlent ;
- les réflexions et questions qui lanceront le débat.

› 7 L'organisation de la prise de décision

L'évaluation n'est pas uniquement la conclusion d'une action, d'un projet. Elle permet de faire évoluer l'action, de la corriger ou de la réorienter.

Ainsi, les résultats de l'évaluation amènent une prise de décision quant à la suite de la mise en œuvre des actions et plus largement du plan quinquennal de développement.

Cette prise de décision comportera trois types de questions.

- Qu'est-ce qu'on continue ? Qu'est-ce qu'on cesse ? Qu'est-ce qu'on change ?
- Devons-nous adapter des objectifs ? Si oui, lesquels ? Quelles actions et tâches sont à envisager et quels moyens y affecter ?
- Comment concrétisons-nous ces décisions dans notre plan en précisant qui fait quoi, quand ?

› 8 L'écriture des rapports d'évaluation

C'est seulement après la phase précédente que l'on peut commencer à écrire le ou les rapport(s) d'évaluation.

Le style, la précision et l'amplitude de ces rapports dépendront des objectifs poursuivis et des publics auxquels ils sont destinés, c'est-à-dire à l'équipe, à la hiérarchie, à l'administration, au pouvoir organisateur, aux partenaires, à la presse, aux publics…

Un rapport d'évaluation constitue une pièce importante dans le développement d'une institution ou d'un plan. Il ne peut être écrit à la légère sans en avoir au préalable bien mesuré les impacts stratégiques possibles.

Précisons qu'un rapport d'évaluation ne doit pas être confondu avec le rapport d'activités annuel ni même avec le rapport général d'exécution à présenter en fin de plan quinquennal de développement. Il peut en faire partie ou constituer en soi un rapport autonome.

Un rapport d'activités répond à la question « qu'est-ce qu'on a fait », alors qu'un rapport d'évaluation doit répondre à des questions d'évaluation, c'est-à-dire avec un jugement de valeur. Idéalement, la personne qui s'occupe de la mémoire des actions (rapport d'activités) n'est pas celle qui évalue. Une bonne évaluation doit tendre vers l'objectivité, avec un regard plus extérieur. Or, souvent, la personne chargée de la mémoire n'a pas ce regard extérieur.
Le plus important est d'avoir à l'esprit que le rapport d'évaluation constitue en soi une stratégie de communication sur la réalisation du plan et sur les résultats de l'évaluation.

Il n'est pas question ici de donner des conseils pour la rédaction d'un rapport. Nous insisterons seulement sur le fait que ce rapport doit être le plus lisible possible. Il ne s'agit donc pas d'écrire un rapport de type académique ou « scientifique », mais bien un document qui communique le mieux possible sur les focus et les apprentissages permis par l'évaluation continue[17].

La structure d'un rapport d'évaluation continue pourrait être par exemple :
› **une présentation synthétique** du plan quinquennal de développement (deux pages) ;
› **une présentation de la stratégie** d'évaluation continue pour l'ensemble du plan et une précision des actions choisies pour l'année concernée (deux pages) ;
› **pour chaque action :**
- une description synthétique de l'action (besoins, objectifs, public cible, activités menées, partenariats…) (une page),
- une description synthétique de la stratégie d'évaluation continue (une page),
- une présentation des résultats de l'évaluation continue : la structuration est variable, selon les sujets et les préférences du rédacteur. La lecture est cependant facilitée lorsque les résultats sont structurés autour des critères choisis. Pour chaque critère, on présente les points forts et les points à améliorer,
- les conclusions et recommandations ;

› **conclusions,** recommandations générales et perspectives (deux à trois pages).

L'ensemble du texte doit rester synthétique. Quelques annexes peuvent éventuellement être ajoutées. Il n'est pas utile d'adjoindre une copie des outils de collecte de données. Il suffit d'écrire en note de bas de page que ces outils peuvent être obtenus sur demande.

Le rapport final d'évaluation de l'ensemble du plan sera bien évidemment plus important, puisqu'il reprendra les éléments présentés dans les rapports précédents ainsi que ceux de l'évaluation de la dernière année. C'est, en effet, l'ensemble de ces données qui justifiera les orientations prises pour le prochain plan quinquennal de développement.

17 Dans son livre *Creative Evaluation* (1987), M. Q. Patton propose une diversité de moyens originaux pour communiquer les résultats de l'évaluation : les métaphores, les matrices, les graphes, les histoires, les photos, les dessins, l'humour, les peintures…

En synthèse : une liste de contrôle à suivre pour mener l'évaluation continue du plan quinquennal de développement

Élaborer une stratégie d'évaluation implique les phases suivantes.

Examiner les aspects affectifs de l'évaluation, c'est-à-dire les résistances éventuelles de l'équipe et des partenaires à mener un processus d'évaluation.

Répondre aux questions politico-stratégiques suivantes.

› 1 Qui demande l'évaluation des plans quinquennaux de développement ?
› 2 Quelles sont les fonctions de l'évaluation continue ?
› 3 À qui sont destinés les résultats de l'évaluation continue ?
› 4 Qui va mener l'évaluation continue ?

Répondre aux questions pratiques suivantes.

› 1 Quand se déroule l'évaluation ?
› 2 Quelles actions veut-on évaluer ?
› 3 Avec quels critères ?

La pertinence	L'efficacité	La cohérence	L'efficience
La satisfaction des publics et des professionnels	L'impact	L'effectivité, la qualité et l'équilibre des partenariats	La pertinence de la planification
La visibilité interne et externe de l'action et de la bibliothèque	Le caractère innovant de ce qui est mis en place	Le niveau de participation et d'implication des différents acteurs	La bonne circulation des informations
L'efficacité dans la gestion et la logistique de l'action	Le respect du calendrier	L'efficacité dans le suivi de l'évaluation	...

› 4 **Quelles méthodes de recueil de données** va-t-on utiliser ? (Questionnaire, observation, interview...)

› 5 **Quelles méthodes d'analyse et de validation des résultats** va-t-on utiliser ? (Croisement de données quantitatives et qualitatives, séances du Conseil de développement de la lecture...)

› 6 **Comment seront présentés les résultats ?** (Rapport intermédiaire, rapport final, oral, écrit, document multimédia, créativité, nombre limité de pages...)

Bon à savoir

Personnes de contact

› Questions administratives

Service de la Lecture publique :
Véronique LEROY (veronique.leroy@cfwb.be – 02/413.22.76).

› Accompagnement – Questions liées à la stratégie

Service général de l'Inspection de la Culture :
Viviane FRANQUE (viviane.franque@cfwb.be)
vous donnera les coordonnées de l'inspecteur attaché à votre territoire.

Vous pouvez aussi contacter les Directions régionales de l'Inspection, à savoir :

Direction régionale de Liège-Namur-Luxembourg :

- antenne de Liège : Béatrice PEETERSILLE, rue Louvrex, 46 b à 4000 Liège (04/232.40.13 ou beatrice.peetersille@cfwb.be) ;
- antenne de Namur : Isabelle SCHWEISTHAL, rue Van Opré, 89 à 5100 Jambes (081/32.84.17 ou isabelle.schweisthal@cfwb.be) ;
- antenne de Luxembourg : Bernadette FLAMANT, avenue de Houffalize, 56 f à 6800 Libramont (061/23.24.54 ou bernadette.flamant@cfwb.be).

Direction régionale du Hainaut-Brabant wallon :

- antenne du Hainaut : Belinda VANDENHEMEL, place du Parc, 27 à 7000 Mons (065/32.83.65 ou belinda.vandenhemel@cfwb.be) ;
- antenne du Brabant wallon : Belinda VANDENHEMEL, rue Émile Vandervelde, 3 à 1400 Nivelles (067/64.46.90 ou belinda.vandenhemel@cfwb.be).

Direction régionale de Bruxelles :

- Isabelle SAILLIEZ, rue de l'Amblève, 13 à 1160 Bruxelles (02/741.89.40 ou isabelle.sailliez@cfwb.be).

› Formations

Le Service de la Lecture publique propose chaque semestre un programme de formations destiné au personnel des bibliothèques. Ce programme s'attache à accompagner les bibliothèques dans la mise en œuvre des enjeux portés par le décret du 30 avril 2009 et son arrêté d'application.
Renseignements complémentaires et programme complet :
www.bibliotheques.be ou
Sonia DE VRIENDT (sonia.devriendt@cfwb.be – 04/232.40.14).

V. Algrain

Bibliographie

- Callon, M., Lhomme, R. et Fleury, J., *Pour une sociologie de la traduction en innovation, Recherche et formation*, n° 31, Paris, INRP
- *Guide d'autoévaluation des PDD*, Programme EQUAL, FSE, version 2003
- House, E., *Evaluating with Validity*, Beverly Hills, Sage, 2010
- Huberman, A. M. et Miles, M. B., *L'analyse des données qualitatives*, 2e éd., De Boeck, 2003
- Morin, *E., La méthode*, t. 2 « La vie de la vie », Paris, Seuil, 1980
- *Outil bibliothèque. Construction d'un plan de développement de la lecture local*
- Patton, M. Q., *Creative Evaluation*, Beverly Hills, Sage, 1987
- Patton, M. Q., *Utilization Focused Evaluation*, Beverly Hills, Sage, 2010
- *Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés*, http://www.recherche-participative.org/outils.html
- Sensi, D., *Évaluer des projets d'innovation en éducation*, Bruxelles, Labor, 1990

© K. Longly

Les fiches outils

Remarque préalable

Le présent guide et les fiches doivent être considérés comme des propositions pour faciliter l'évaluation continue.

En aucun cas, il ne s'agit de propositions prescriptives imposées par le Service de la Lecture publique. Chaque équipe reste libre d'utiliser d'autres moyens qu'elle juge utiles et pertinents.

Toutes les fiches outils sont disponibles dans la zone professionnelle du site www.bibliotheques.be.

FICHE OUTIL N° 1

Diaporama de présentation synthétique du processus d'évaluation continue

(Document PowerPoint disponible sur www.bibliotheques.be – Zone professionnelle)

Diapositive 1

L'évaluation continue des plans quinquennaux de développement

L'évaluation continue des plans quinquennaux de développement

Diapositive 2

Évaluation continue: qu'est-ce que c'est ?

« Un processus mis en place par chaque opérateur pour accompagner le plan quinquennal de développement (PQD) pour orienter les décisions de gestion et apprécier les résultats et impacts. »

L'évaluation continue des plans quinquennaux de développement

Diapositive 3

Les résistances :

Ça ne sert à rien !

On n'a pas le temps !

Ce n'est pas à nous de le faire !

L'évaluation continue des plans quinquennaux de développement

Diapositive 4

Quelques points positifs :

- **L'évaluation continue est une source d'apprentissage et de renforcement positif pour l'équipe.**
- **L'évaluation continue est une démarche collective et participative.**
- **L'évaluation continue du PQD n'est pas une évaluation du personnel mais, bien des actions et projets menés.**
- **La première expérience d'évaluation continue demandera du temps, mais permettra d'en gagner par la suite.**

L'évaluation continue des plans quinquennaux de développement

Diapositive 5

Pour qui ?

Qui demande une évaluation ?

- Le/la ministre (via le décret)
- Les PO et apparentés
- Le responsable de la bibliothèque
- L'équipe de la bibliothèque

Attention !

Les différents demandeurs n'attendent pas toujours la même chose d'une évaluation.

Certains résultats resteront confidentiels et internes aux personnes impliquées dans le processus.

L'évaluation continue des plans quinquennaux de développement

Diapositive 6

Pourquoi ?

L'évaluation d'un projet peut poursuivre trois fonctions

1. **Fonction formative et proactive :**

   Améliorer le PQD de manière continue.

   Analyser des activités afin d'écrire la suite du projet et/ou les futurs projets.

2. **Fonction justificative et persuasive :**

   Justifier l'utilisation des subventions.

3. **Fonction informative :**

   Informer différents publics extérieurs (usagers, partenaires…).

L'évaluation continue des plans quinquennaux de développement

Diapositive 7

Par qui ?

• Par une équipe responsable de conduire l'évaluation, composée au minimum d'un membre de la direction et de la personne responsable du projet.

• En collaboration avec l'Inspection et le Conseil de développement de la lecture.

• L'évaluation continue doit rester légère, souple et faisable, elle ne doit pas prendre plus de 5 % des ressources et du temps de l'équipe.

• Il est toujours possible de convier une personne extérieure.

Pour tendre vers l'objectivité,

il faut croiser un maximum de subjectivités.

L' évaluation continue des plans quinquennaux de développement

Diapositive 8

Quand ?

L'évaluation continue doit être planifiée dès l'élaboration du PQD.*

→ Le décret demande un rapport d'activités annuel devant fournir des informations sur le processus d'évaluation. **L'échéance annuelle est donc recommandée.**

Pour chaque année du plan, décider de ce que l'on met en place de manière :

continue (au terme de chaque action)

et/ou régulière (tous les trois mois)

et à la fin de l'année.

*Dans le planning : distinguer les moments de recueil de données de leur analyse.

L'évaluation continue des plans quinquennaux de développement

Diapositive 9

Comment ?

1. Que faut-il évaluer ?

Le PQD est un système multidimensionnel. Pour son évaluation continue, il est plus aisé d'évaluer les actions.

• Il est impossible de tout examiner à la loupe.

• Si l'on veut que l'évaluation continue soit souple et légère, il conviendra de choisir 1 à 3 actions par année.

•Il faudra toutefois veiller à ce qu'à la fin des 5 ans, les actions évaluées soient représentatives de l'ensemble du PQD.

L'évaluation continue des plans quinquennaux de développement

Diapositive 10

2. Quelles sont les étapes ?

2.1. Dégager le pour qui et le pourquoi de l'évaluation continue.

2.2. Construire un tableau de bord synthétique du PQD.

2.3. Choisir les actions à évaluer (1 à 3 par an).

2.4. Choisir les critères avec lesquels l'action sera évaluée (maximum 7) :

Pertinence	Efficacité	Cohérence
Efficience	Impact	Satisfaction des publics...

2.5. Recueillir les informations utiles.

2.6. Analyser les résultats.

2.7. Organiser la prise de décision.

2.8. Rédiger les rapports d'évaluation.

L'évaluation continue des plans quinquennaux de développement

FICHE OUTIL N° 2

Animation pour faire émerger les représentations liées à l'évaluation

Phase 1 : travail individuel de réflexion

Chaque personne est invitée à répondre aux questions suivantes.

- Souvenez-vous d'une expérience d'évaluation vécue par vous-même qui s'est révélée positive ? Expliquez la situation et pourquoi cette expérience était positive pour vous ? Quels étaient vos ressentis ? Qu'avez-vous fait ?
- Souvenez-vous d'une expérience d'évaluation vécue par vous-même qui s'est révélée négative ? Expliquez la situation et pourquoi cette expérience était négative pour vous ? Quels étaient vos ressentis ? Qu'avez-vous fait ?

Phase 2 : échange en groupe

Selon la dimension du groupe, il reste ensemble ou se divise en sous-groupes.
Les personnes qui le souhaitent racontent leurs expériences positives.
Après quelques expériences racontées, le groupe (ou sous-groupe) identifie les raisons qui ont provoqué le fait que les expériences ont été vécues positivement.
Ensuite, le groupe (ou sous-groupe) fait de même avec les expériences négatives.

Phase 3 : que peut-on apprendre de ces échanges pour mener l'évaluation continue ?

En grand groupe, les participants tirent les leçons pour leur propre évaluation continue.

Phase 4 : l'adhésion du groupe

En grand groupe ou sous-groupes, les participants définissent les conditions de leur adhésion collective et individuelle au processus d'évaluation continue.

FICHE OUTIL N° 3

Fiche descriptive de l'évaluation continue

(À remplir par le responsable et l'équipe d'évaluation)

Nom du responsable de l'évaluation continue : .....

Composition de l'équipe d'aide à l'évaluation continue : .....

.....

.....

Phase 1. traiter les aspects affectifs de l'évaluation continue avec l'ensemble de l'équipe

	Comment ?	Quand ?	Par qui ?	Outil/ document
Présentation générale du processus d'évaluation continue	Par écrit ou en réunion	....	....	Le guide Le PowerPoint La stratégie choisie
Faire émerger les représentations positives et/ou les résistances	....	....	....	....
Faire adhérer les personnes	....	....	....	....

Phase 2. répondre aux questions politico-stratégiques

Qui demande l'évaluation continue ? .....

.....

Quelles sont les fonctions choisies pour l'évaluation continue ? .....

.....

À qui sont destinés les résultats de l'évaluation continue ? .....

.....

Quelles sont les modalités de collaboration avec l'opérateur d'appui, l'Inspection, le Conseil de développement de la lecture et d'autres partenaires pertinents par rapport aux actions évaluées ? .....

.....

.....

.....

Phase 3. élaborer les stratégies d'évaluation continue

Choix et justifications des actions à évaluer la première année :

Action 1 .....

.....

Pourquoi ? .....

.....

.....

Action 2 .....

.....

Pourquoi ? .....

.....

.....

Action 3 .....

.....

Pourquoi ? .....

.....

.....

Prévisions pour les années suivantes :

Année 2 .....

.....

.....

.....

Année 3 .....

.....

.....

.....

Année 4 .....

.....

.....

.....

Année 5 .....

.....

.....

.....

FICHE OUTIL N° 4

Tableau de bord synthétique du plan quinquennal de développement

L'objectif de ce tableau est de donner une vision synthétique de l'ensemble du plan, sur les cinq années, afin de visualiser ce que l'on choisit d'évaluer au regard de l'ensemble des projets et actions qui seront menés. L'objectif est aussi d'avoir une cartographie temporelle de ce que l'on va évaluer. Il ne s'agit pas d'un outil de pilotage quotidien du plan.

Pour plus de lisibilité, on peut utiliser une couleur par année.

Priorités	Objectifs	Plan d'actions	Calendrier

Si ce travail de synthèse a déjà été fait dans la rédaction du plan quinquennal de développement, il n'est pas nécessaire de le refaire. On peut d'ailleurs se référer au tableau proposé dans le formulaire de demande de reconnaissance.

Public(s) cible(s)	Partenaires	Type(s) d'action(s)

FICHE OUTIL N° 5

Fiche descriptive de l'action choisie et préparation de son évaluation continue

(à remplir avec les personnes qui mènent l'action, **pour chaque action évaluée**)

Titre de l'action : .....

.....

Précisez la priorité visée par cette action (priorité inscrite dans le plan quinquennal de développement) et l'objectif général poursuivi :

Priorité : .....

.....

.....

Objectif général : .....

.....

.....

Précisez les besoins/problèmes auxquels veut répondre l'action (si possible, en faisant référence à l'analyse du territoire et en identifiant les besoins/problèmes pour le public, pour l'équipe, pour l'institution, pour les partenaires) : .....

.....

.....

.....

.....

Précisez les objectifs spécifiques de l'action,
les résultats attendus et les indicateurs de réussite :

Objectifs spécifiques (parfois inscrits dans le plan quinquennal de développement)	**Résultats attendus** (parfois inscrits dans le plan quinquennal de développement)	**Indicateurs de réussite** (parfois inscrits dans le plan quinquennal de développement)
.....	**Précisez les résultats attendus :**	**Indicateurs chiffrés** **Indicateurs qualitatifs**
	Pour le public	
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
	Pour l'équipe	
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
	Pour l'institution	
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
	Pour les partenaires	
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....

Descriptif synthétique des activités menées dans le cadre de cette action :
(à faire pour chaque action à évaluer)

Activités principales	Responsable de l'activité	Autres intervenants

Public cible	Partenaires	Timing

Préparation de l'évaluation continue de cette action :

(à faire pour chaque action à évaluer)

Critères choisis (par exemple)	Questions d'évaluation
Efficacité	
Pertinence	
Cohérence	
Efficience	
Satisfaction	
Impact	
Qualité des partenariats	
Etc.	

Quels outils de collecte de données seront utilisés ?

Qui collecte les données ?

Qui encode et structure les données ?

Qui analyse les données et quand ?

Quand et comment communique-t-on les résultats, à qui ?

Quand sont prévus les rapports d'évaluation et qui les rédige ?

FICHE OUTIL N° 6

Exemple de questionnaire d'avis à remplir de manière individuelle et anonyme par les professionnels impliqués dans une action

Les résultats peuvent ensuite être analysés et débattus en séances collectives.

Nom de l'action : .....

Activité 1

Titre de l'activité : .....

Critères	++	+	-	- -
Efficacité	.....	.....	.....	.....
Pertinence	.....	.....	.....	.....
Qualité des activités	.....	.....	.....	.....
Qualité de mon implication	.....	.....	.....	.....
Efficience	.....	.....	.....	.....
Visibilité	.....	.....	.....	.....

Commentaires : .....

.....

.....

Éléments positifs : .....

.....

.....

Éléments négatifs : .....

.....

.....

Activité 2

Titre de l'activité : .....

Critères	+ +	+	-	- -
Efficacité	.....	.....	.....	.....
Pertinence	.....	.....	.....	.....
Qualité des activités	.....	.....	.....	.....
Qualité de mon implication	.....	.....	.....	.....
Efficience	.....	.....	.....	.....
Visibilité	.....	.....	.....	.....

Commentaires : .....

.....

.....

Éléments positifs : .....

.....

.....

Éléments négatifs : .....

.....

.....

Activité 3

Titre de l'activité : .....

Critères	+ +	+	-	- -
Efficacité	.....	.....	.....	.....
Pertinence	.....	.....	.....	.....
Qualité des activités	.....	.....	.....	.....
Qualité de mon implication	.....	.....	.....	.....
Efficience	.....	.....	.....	.....
Visibilité	.....	.....	.....	.....

Commentaires : .....

.....

.....

Éléments positifs : .....

.....

.....

Éléments négatifs : .....

.....

.....

Etc.

Le fonctionnement de l'équipe et des partenariats

	Peu important	Moyennement important	Très important
Quel a été votre niveau de participation ?	.....	.....	.....

Explicitez votre choix : .....

.....

.....

	Peu	Assez bien	Beaucoup
L'information a-t-elle bien circulé entre vous ?	.....	.....	.....

Donnez quelques exemples : .....

.....

.....

	Peu	Assez bien	Beaucoup
Y a-t-il eu concertation, travail en équipe ?	.....	.....	.....

Commentez : .....

.....

.....

	Peu	Assez bien	Beaucoup
Êtes-vous satisfait des partenariats ?	.....	.....	.....

Commentez : .....

.....

.....

Le pilotage

	Peu	Moyennement	Tout à fait
La coordination a-t-elle bien fait circuler l'information à toute l'équipe ?	.....	.....	.....

Explicitez votre choix : .....

.....

.....

	Peu	Moyennement	Tout à fait
Les échéances ont-elles été respectées ?	.....	.....	.....

Explicitez votre choix : .....

.....

.....

	Peu	Moyennement	Tout à fait
Le projet a-t-il été régulé de manière continue ?	.....	.....	.....

Explicitez votre choix : .....

.....

.....

	Peu	Moyennement	Tout à fait
La coordination a-t-elle joué son rôle de motivation des troupes ?	.....	.....	.....

Explicitez votre choix : .....

.....

.....

	Peu	Moyennement	Tout à fait
La coordination a-t-elle facilité la logistique du projet ?	.....	.....	.....

Explicitez votre choix : .....

.....

.....

FICHE OUTIL N° 7

Exemple de questionnaire d'avis à remplir par le public

Votre avis nous intéresse

Comment avez-vous été informé(e) de l'existence de ce petit déjeuner lecture ?

☐ Bibliothécaire ☐ Affiche : où ? ☐ Bouche-à-oreille
☐ Télé de la bibliothèque ☐ Site Internet
☐ Presse, précisez : .....
☐ Autre : .....

D'où venez-vous ?

☐ Mouscron, quel quartier ? ☐ Estaimpuis ☐ Comines
☐ Autre : .....

Pour quelle raison êtes-vous venu(e) ? .....
.....

Ce petit déjeuner lecture vous a-t-il donné envie de lire l'un ou l'autre titre présenté ?

☐ OUI ☐ NON

Auriez-vous des thèmes et/ou auteurs à nous proposer pour l'avenir ? .....
.....

Avez-vous déjà eu l'occasion de participer à d'autres petits déjeuners lecture ?

☐ C'est la première fois ☐ Parfois ☐ Régulièrement

La fréquence (1 x/mois) des petits déjeuners lecture vous convient-elle ?

☐ OUI ☐ NON

Si, non :

Fréquentez-vous régulièrement la bibliothèque ?

☐ OUI ☐ NON

Désirez-vous recevoir des informations sur nos prochaines manifestations ?

Si oui, votre courriel : .....

Un grand merci !
N'hésitez pas à en parler autour de vous.

FICHE OUTIL N° 8

Exemple de questionnaire d'évaluation pour une formation d'adultes

Intitulé de la formation : .....

Rubrique : .....

Nom du formateur : .....

Lieu de la formation : .....

Date de fin de la formation : .....

Afin de nous aider à améliorer la qualité des formations, nous vous remercions de prendre un court moment pour répondre à ce questionnaire avant de le remettre au formateur.

1 Profil

Nom et prénom (facultatif) : .....

Sexe : ☐ féminin ☐ masculin

Occupez-vous une fonction dans une bibliothèque publique ? ☐ oui ☐ non

Si « oui » :

Quelle est votre fonction actuelle dans la bibliothèque ?

☐ dirigeant/responsable de la bibliothèque ☐ responsable d'un service

☐ bibliothécaire ☐ autre : .....

.....

2 Les attentes, les prérequis

		1	2	3	4	5	
		– –	–		+	+ +	Non concerné
1	La formation a répondu à mes attentes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Mes prérequis étaient suffisants pour suivre la formation	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires éventuels : .....

.....

.....

.....

.....

3 L'organisation de la formation

		1	2	3	4	5	
		--	-		+	++	Non concerné
1	Le calendrier de déroulement dans le temps m'a paru satisfaisant	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	La durée de la formation m'a semblé satisfaisante	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Les conditions matérielles m'ont paru satisfaisantes (salle, matériel à disposition...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Les conditions d'accueil m'ont paru satisfaisantes (pauses...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires éventuels : .....

.....

.....

.....

.....

4 La pédagogie, le formateur/la formatrice

		1	2	3	4	5	
		--	-		+	++	Non concerné
1	Les objectifs de la formation ont été clairement présentés par le formateur en début de session	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Les explications fournies par le formateur étaient claires et compréhensibles	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Le formateur était à l'écoute des participants	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Le formateur encourageait la participation des membres du groupe et les échanges	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Les supports pédagogiques utilisés par le formateur m'ont paru appropriés	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	L'équilibre théorie/pratique était adapté au contenu de la formation Si vous avez coché 1, 2 ou 3, cochez : ☐ pas assez de théorie ☐ pas assez de pratique	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Les méthodes pédagogiques utilisées par le formateur étaient pertinentes	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires éventuels : .....

.....

.....

.....

.....

5 Les contenus

		1	2	3	4	5	
		--	-		+	++	Non concerné
1	Les contenus de la formation sont adaptés à mes préoccupations professionnelles	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires éventuels : .....

.....

.....

.....

.....

6 Le fonctionnement du groupe

		1	2	3	4	5	
		--	-		+	++	Non concerné
1	Comment jugez-vous la dynamique du groupe en termes d'implication et de participation ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires éventuels : .....

.....

.....

.....

.....

7 Les résultats au terme de la formation

		1	2	3	4	5	
		--	-		+	++	Non concerné
1	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la formation ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Quelle est votre appréciation globale en termes d'apprentissage à l'issue de la formation ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Êtes-vous satisfait(e) des compétences que vous avez acquises ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Les objectifs de la formation ont-ils été atteints ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires éventuels : .....

.....

.....

.....

.....

8 L'impact

		1	2	3	4	5
		pas du tout	partiellement	neutre	suffisamment	tout à fait
1	Les contenus abordés vont donner lieu à des mises en application sur le terrain professionnel	☐	☐	☐	☐	☐

		jamais	immédiatement	dans l'année	dans plus d'un an	sans avis
2	Dans quel délai aurez-vous l'occasion de mettre les acquis de la formation en œuvre sur votre lieu de travail ?	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires éventuels : .....

.....

.....

.....

.....

9 Le suivi

Quel(s) prolongement(s) éventuel(s) à cette formation souhaitez-vous ? .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Merci de votre collaboration

© K. Longly

Exemples d'utilisation des fiches outils

Les exemples proposés ci-après ont été réalisés par les membres du groupe de travail. Il s'agit d'une première utilisation amenée à être améliorée au fils du processus d'apprentissage que constitue l'évaluation continue.

Exemple de la bibliothèque de Paliseul

Tableau de bord synthétique du plan quinquennal de développement

fiche outil n° 4]

	Priorités	Objectifs	Plan d'actions	Calendrier
1	Création d'un espace citoyen d'expression.	Promouvoir l'expression des citoyens.	A Travailler au maillage culturel. B Soutenir les projets d'expression. C Adapter le lieu et l'horaire. Développer les propositions d'expression	A 2012. B Toute l'année. C 2012.
2	Développer les capacités langagières de la (petite) enfance.	Promouvoir l'expression de la (petite) enfance.	A Travailler au maillage culturel autour de la (petite) enfance. B Élaborer un projet local de développement de l'expression de ce public avec les partenaires locaux.. C Promouvoir la créativité de ce public.d'expression	A 2012. B 2013. C En permanence.
3	Remédier au problème de mobilité culturelle sur le territoire.	Organiser la circulation culturelle sur l'ensemble du territoire	A Utiliser les priorités 1 et 2 pour cet axe.	.
4	Maintenir un service de qualité.	Adapter l'outil bibliothèque pour l'application du PQD*	A Adapter les ressources aux besoins. B Gestion du budget. C Gestion du personnel.	A Toute l'année. B Annuel. C 2012 et en permanence.

Public(s) cible(s)	Partenaires	Type(s) d'action(s)
A Partenaires. B Tout public. C Interne et tout public.	A Cohésion sociale ; partenaires locaux. B Partenaires locaux. C Commune. Partenaires locaux.	A Organiser une cohésion de partenaires autour de l'espace d'expression ; promouvoir l'espace auprès des partenaires pour leurs propres animations. B Diffusion de l'information sur l'espace d'expression ; concrétiser les projets soumis. C Organiser des ateliers et animations qui favorisent l'expression ; installer de l'équipement mobile.
A Les partenaires locaux et cohésion sociale B Les (tout-)petits. C Idem.	A Cohésion sociale, les partenaires locaux, la commune, le conseil de développement de la BiP*. B Cohésion sociale, les partenaires locaux de la (petite) enfance (ONE, Vie Féminine, Aparentissage, CPAS) et la commune. C Idem.	A Développer le lien avec les partenaires de la (petite) enfance afin de travailler en cohésion sur cet axe. B Participer à la cohésion sociale et proposer la prise en compte du projet de la petite enfance dans l'axe social : « communautarisation » des moyens dans cet axe. C Coordonner un projet local qui prenne en compte la promotion de l'expression pour la (petite) enfance en cohésion sociale ; mettre en place une communication locale de diffusion tout public, auprès et entre partenaires ; organiser des animations à partir du livre, du jeu ; des ateliers créatifs et d'expression pour la (petite) enfance dans hors BiP (avec les partenaires).
A Interne. B Interne. C Interne.	A Commune, Bibliothèque centrale, les partenaires locaux. B Commune. C Commune.	A Améliorer : l'espace numérique, l'aménagement intérieur et extérieur, la collection (dont la réserve), coordonner la catalographie. B Prévision, évolution, répartition budgétaire par poste dont animation et suivant les besoins du PQD. C Aménagement du bureau ; attribution des tâches ; suivi administratif.

Fiche descriptive de l'évaluation continue

fiche outil n° 3]

Nom du responsable de l'évaluation continue :
bibliothécaire dirigeante

Composition de l'équipe d'aide à l'évaluation continue :
Conseil de développement de la lecture (partenaires, associations, commune, cohésion sociale, inspection, opérateur d'appui, lecteurs).

Répondre aux questions politico-stratégiques

Qui demande l'évaluation continue ?
L'équipe, la bibliothécaire dirigeante, la commune, la FWB

Quelles sont les fonctions choisies pour l'évaluation continue ?
La fonction formative et proactive : un processus de pilotage est mis en place pour améliorer le plan de manière continue et l'analyse des activités permet d'écrire la suite du projet et/ou les futurs projets.
La fonction justificative et persuasive : il s'agit de persuader les responsables et les pouvoirs subsidiants que l'on a bien utilisé les subventions.

À qui sont destinés les résultats de l'évaluation continue ?
À la commune, à la FWB, à l'équipe, au Conseil de développement de la lecture.

Quelles sont les modalités de collaboration avec l'opérateur d'appui, l'Inspection, le Conseil de développement de la lecture et d'autres partenaires pertinents par rapport aux actions évaluées ?
L'opérateur d'appui, l'Inspection, le Conseil de développement de la lecture et d'autres partenaires pertinents par rapport aux actions évaluées se retrouvent tous autour de la table lors de l'évaluation annuelle du Conseil de développement de la lecture. Discussion. La bibliothécaire dirigeante propose une ligne de conduite ; les questions des membres présents structurent le débat. La bibliothécaire élabore le rapport, propose une mise en sens et des axes de travail en lien avec le plan quinquennal de développement et l'adaptation du plan quinquennal suivant les manques, les besoins et les propositions.

Élaborer les stratégies d'évaluation continue

Choix et justifications des actions à évaluer la première année :

Action 1 développer en cohésion avec les partenaires des actions de développement des capacités langagières de la (petite) enfance.

Pourquoi ? .....

.....

.....

Action 2 .....

.....

Pourquoi ? .....

.....

.....

Action 3 .....

.....

Pourquoi ? .....

.....

.....

Prévisions pour les années suivantes :

Année 2 développement d'un jardin collectif partagé en cohésion locale.
Année 3 développement de l'espace d'expression en bibliothèque.
Année 4 développement de l'espace d'expression hors bibliothèque.
Année 5 la réalisation du plan quinquennal de développement.

Fiche descriptive de l'action choisie et préparation de son évaluation continue [fiche outil n° 5]

(à remplir avec les personnes qui mènent l'action, pour chaque action évaluée)

Titre de l'action :
« Développer avec les partenaires des actions de développement des capacités langagières de la (petite) enfance afin de travailler en cohésion sur cet axe ».

Précisez la priorité visée par cette action (priorité inscrite dans le plan quinquennal de développement) et l'objectif général poursuivi :

Priorité :
développer les capacités langagières de la (petite) enfance.

Objectif général :
favoriser l'expression de la (petite) enfance.

Précisez les besoins/problèmes auxquels veut répondre l'action (si possible, en faisant référence à l'analyse du territoire et en identifiant les besoins/problèmes pour le public, pour l'équipe, pour l'institution, pour les partenaires) :
L'action veut répondre au besoin du territoire relevé dans le PCDR (Programme communal de développement rural) : l'absence de coordination de l'action pour la jeunesse, le manque de cohésion des partenaires et la faiblesse des propositions locales d'actions pour le public « Jeunesse ».
Le public dispose de peu d'informations et souffre du manque de propositions d'actions pour la jeunesse.
L'équipe connait la difficulté de ses moyens limités en personnel, en infrastructure et équipement et le manque de cohésion des partenaires pour soutenir une action concertée ; l'équipe connait la difficulté de trouver le contact avec le public jeune.
L'institution connait le problème de la division des partenaires locaux et le manque de cohésion des partenaires sur le long terme et sur des projets communs qui desservent la jeunesse.
Les partenaires craignent de s'associer, de perdre leur public, ne se connaissent pas et se considèrent plutôt comme concurrents.

Précisez les objectifs spécifiques de l'action,
les résultats attendus et les indicateurs de réussite :

Objectifs spécifiques (parfois inscrits dans le plan quinquennal de développement)	**Résultats attendus** (parfois inscrits dans le plan quinquennal de développement)	**Indicateurs de réussite** (parfois inscrits dans le plan quinquennal de développement)
Développement des capacités langagières chez les (petits) enfants.	**Précisez les résultats attendus :**	
	Pour le public obtenir la participation du public aux actions qui favorisent l'expression ;	**Indicateurs chiffrés :** X ateliers d'expression pour la (petite) enfance. X participants. **Indicateurs qualitatifs :** la qualité des ateliers et la diversité touchant à diverses aptitudes d'expression.
	Pour l'équipe être mieux connue en tant qu'animateur et pouvoir compter sur une « mutualisation » de moyens des partenaires pour le développement de l'expression des jeunes enfants ;	**Indicateurs chiffrés :** X partenariats et mutualisation de moyens avec les partenaires au service de projets d'expression de la (petite) enfance. **Indicateurs qualitatifs :** renforcement de la mutualisation de moyens.
	Pour l'institution reconnue comme acteur du territoire au service de la cohésion des projets en lien avec le territoire en lien avec le développement de l'expression de la (petite) enfance. Émergence via la cohésion sociale d'une cohésion des partenaires ;	**Indicateurs chiffrés :** X projets de partenariats pour l'expression des (jeunes) enfants approuvés par le collège communal. Organisation d'un atelier « Création de liens entre partenaires » via la cohésion sociale. **Indicateurs qualitatifs :** renforcement des partenariats sur des projets d'expression de la (petite) enfance. Des liens créés à l'occasion de l'atelier de prise de connaissance des partenaires.
	Pour les partenaires accroitre le public (jeune) enfant. Développer des actions vers la (petite) enfance de qualité en lien avec l'axe du partenaire.	**Indicateurs chiffrés :** X nouveaux participants aux ateliers de tous les partenaires sur l'année. **Indicateurs qualitatifs :** renforcement de la collaboration et de la cohésion d'action vers la (petite) enfance.

Descriptif synthétique des activités menées dans le cadre de cette action :

(à faire pour chaque action à évaluer)

Activités principales	Responsable de l'activité	Autres intervenants
Organisation de rencontres, ateliers d'expression pour la (petite) enfance.	Animateur et partenaire animateur	Cohésion sociale, commune, partenaires de la (petite) enfance
Organisation d'un atelier « Liens entre partenaires »	Bibliothécaire et cohésion sociale	Commune, animateur extérieur CLPS

Public cible	Partenaires	Timing
Enfants de 0 à 11 ans	Cohésion sociale, commune, Didactic Circus, asbl Aparentissage, ONE, CPAS	Atelier mensuel
Partenaires	Cohésion sociale, commune, partenaires	Fin 2013 1re rencontre

› **Préparation de l'évaluation continue de cette action :**

(à faire pour chaque action à évaluer)

Critères choisis	Questions d'évaluation
Efficacité	• Les moyens sont-ils mutualisés ? • La communication est-elle efficace vers le public, entre partenaires ? • Les capacités langagières des petits ont-elles été développées ? • Les partenaires voient-ils leur public enfant s'étendre dans le cadre d'une mutualisation des moyens ?
Pertinence	• Existe-t-il des besoins de la petite enfance à satisfaire ? • Existe-t-il des moyens non exploités qui pourraient servir l'axe d'expression de la (petite) enfance ? • Les partenaires ont-ils l'axe de la petite enfance dans leurs prérogatives ?
Cohérence	• L'axe de l'expression de la (petite) enfance est-il ressenti comme un média commun à plusieurs partenaires ? • Y a-t-il un intérêt commun à mutualiser les moyens au service de l'expression des enfants ?
Efficience	• La charge de travail peut-elle être réduite en mutualisant les moyens des partenaires dans l'axe de la petite enfance ?
Satisfaction	• Le public trouve-t-il satisfaction : - dans l'extension du nombre de propositions d'expression pour la petite enfance ? - dans la diversité des propositions vers différents médias d'expression ? - vers différents âges ? • Les partenaires sont-ils satisfaits de mieux se connaitre et tirent-ils un bénéfice ?
Qualité des partenariats	• Les partenaires travaillent-ils en meilleure connaissance des moyens disponibles auprès des autres partenaires pour l'action vers la petite enfance ? • Les partenaires s'appuient-ils sur la mutualisation des moyens pour construire leur action vers la petite enfance ?

› **Comment organiser l'évaluation :**

public :
lors des séances d'animation/discussion/formulaire.

partenaires :
idem et, après, lors de rencontres hors contexte/discussion/formulaire.

Conseil de développement de la lecture :
réunion annuelle des partenaires pour l'évaluation/discussion/formulaire.

Bibliothèque :
tableau d'évaluation intermédiaire et finale sur les critères de développement des capacités langagières et de l'investissement du lieu d'expression (bibliothèque) par les partenaires et par le public. Et rédaction du rapport du Conseil de développement de la lecture (organisation du sens) et transmission d'un suivi auprès du collège communal et de la cohésion sociale pour le développement d'axes communs au niveau communal.

› Qui organise la collecte, l'encodage et l'analyse des données et quand ?

Qui collecte les données ?
Bibliothécaire

Qui encode et structure les données ?
Bibliothécaire

Qui analyse les données
Bibliothécaire

Quand ?
Rapport annuel du Conseil de développement de la lecture

› Quand et comment communique-t-on les résultats, à qui ?
Les résultats sont communiqués par écrit une fois par an après la réunion annuelle d'évaluation du Conseil de développement de la lecture, ils sont envoyés aux membres dans le mois, et au collège pour suivi et cohésion de l'action au niveau local, pour l'adaptation des moyens et du plan de développement.
Ils sont inclus dans le rapport annuel d'activités et envoyés à la FWB annuellement.

› Quand sont prévus les rapports d'évaluation et qui les rédige ?
La bibliothécaire rédige et envoie les rapports.
Un rapport écrit est rédigé après la réunion annuelle d'évaluation du Conseil de développement de la lecture.

© P. Herbet

Exemple de la bibliothèque de Doische

Tableau de bord synthétique du plan quinquennal de développement

fiche outil n° 4]

	Priorités	Objectifs	Plan d'actions	Calendrier
1	• Favoriser les pratiques culturelles, et plus particulièrement la lecture	• Faciliter l'accès à la lecture • Maintenir une offre culturelle intégrée sur le territoire de compétence		• Sur les 5 ans
2	• Développer les pratiques de lecture chez les personnes vivant l'isolement en milieu rural (isolement géographique, financier, culturel, lié à l'âge...)	• Décentraliser l'offre en matière de lecture publique vers les publics éloignés de la lecture		• Mise en route des projets sur les 5 ans (+ continuation des projets existants)
3	• Promouvoir les pratiques de lecture chez les jeunes	• Faire vivre la lecture plaisir aux 0-3 ans • Faire vivre la lecture plaisir aux 3,5 ans à 12 ans en milieu scolaire et extrascolaire • Développer les pratiques de lecture des 13 ans et plus : lecture plaisir et développement de l'esprit critique		• Mise en route des projets sur les 5 ans (+continuation des projets existants)
4	• Susciter la créativité et l'expression autour du livre	• Développer les aptitudes à l'expression orale et écrite collective et individuelle		• Mise en route des projets sur les 5 ans (+ continuation des projets existants)
5	• Susciter la participation citoyenne autour du développement de la lecture	• Proposer aux citoyens d'être acteurs de leur bibliothèque		• Sur les 5 ans

Public(s) cible(s)	Partenaires	Type(s) d'action(s)
• Tous	• Ludothèque	• Offre de services à la population • Collaboration intense et multidisciplinaire avec le centre culturel • Développer les partenariats extérieurs (y compris transfrontaliers)
• Personnes isolées géographiquement	• Relais-bibliothèque	• Relais-bibliothèque • Animations dans chaque village
• Personnes précarisées	• CPAS	• Cartes prépayées pour le prêt (distribuées par le CPAS)
• Personnes dont le français n'est pas la langue d'origine	• Bibliothèque de Florennes	• Animations vers les familles dont le français n'est pas la langue d'origine
• Personnes âgées	• Résidence des Fagnes	• Fonds adapté, animations intergénérationnelles, animations à la maison de repos...
• Enfants de 0 à 12 ans • Adolescents (dès 13 ans)	• Écoles	• Fonds et espace adaptés • Animations lors des consultations de l'ONE • Ateliers créatifs, « Je fête mon anniversaire à la bibliothèque et à la ludothèque », ateliers-rencontres d'auteurs, heure d'histoires ou du conte, animations autour du Prix Versele, lots thématiques dans les classes, service itinérant de prêt de livres dans les écoles, BDBus, aide à la recherche documentaire...
• Tous		• Concours de nouvelles, ateliers créatifs autour du livre, diffusion des écrits d'auteurs locaux, rencontre club de lecture...
• Tous		• Développer le réseau des bénévoles

Fiche descriptive de l'évaluation continue

fiche outil n° 3]

Nom du responsable de l'évaluation continue :
- bibliothécaire

Composition de l'équipe d'aide à l'évaluation continue :
- bibliothécaire + centre culturel

Répondre aux questions politico-stratégiques

Qui demande l'évaluation continue ?
- Le décret

Quelles sont les fonctions choisies pour l'évaluation continue ?
- La fonction formative et proactive
- La fonction justificative et persuasive

À qui sont destinés les résultats de l'évaluation continue ?
- À l'équipe, aux partenaires, à la Fédération Wallonie-Bruxelles (Service de la Lecture publique) et au Service de l'Inspection.

Quelles sont les modalités de collaboration avec l'opérateur d'appui, l'Inspection, le Conseil de développement de la lecture et d'autres partenaires pertinents par rapport aux actions évaluées ?
- Négociation d'une rencontre annuelle exclusivement réservée à l'évaluation avec l'Inspection
- Lors de chaque réunion du Conseil de développement de la lecture, une évaluation des actions écoulées est faite + une ou deux évaluation(s) générale(s) : au milieu de l'année et à la fin de l'année.

Élaborer les stratégies d'évaluation continue

Choix et justifications des actions à évaluer la première année :

Action 1 : **animations autour des livres sélectionnés pour le Prix Versele 2013.**
Pourquoi ? : Nous avons choisi d'évaluer ce projet car nous le menons depuis plusieurs années et nous pensons que celui-ci est bien rodé. Ce projet est le plus important projet que nous menons auprès des enfants, car, d'une part, nous visons les enfants de 2,5 à 12 ans et, d'autre part, il est mené tout au long de l'année scolaire.

Action 2 : **décentralisation de l'offre en lecture publique pour aller à la rencontre de l'usager (organisation d'animations dans les relais-bibliothèques).**
Pourquoi ?: À la suite de plusieurs constatations et de l'évaluation du projet, nous avons souhaité revoir le(s) rôle(s) des relais-bibliothèques au sein de chaque village. Nous avons donc établi un programme de quatre activités tout au long de l'année 2013, il nous semble donc opportun d'évaluer ce projet dès son lancement, début 2013.

Action 3 : **faire vivre la lecture plaisir et la lecture découverte aux enfants de 0 à 3 ans.**
Pourquoi ? : Depuis plusieurs mois, nous constatons un fort intérêt de la part du public très jeune, à savoir les enfants âgés de 0 à 3 ans : nouvelles inscriptions à la bibliothèque et à la ludothèque, consultation sur place, plus de demandes concernant les animations…
Depuis 2012, nous développons plusieurs animations à destination de ce public. En 2013, nous souhaitons poursuivre ces animations et, notamment, programmer une animation mensuelle lors des consultations de l'ONE.
Afin de savoir si nous partons dans la bonne direction, il est adéquat d'évaluer ce projet dès sa mise en route.

Prévisions pour les années suivantes :

Année 2 : **2013**
Développer les aptitudes à l'expression écrite : concours de nouvelles
La deuxième édition du concours de nouvelles de la bibliothèque aura lieu cette année, la proclamation des lauréats se fera pendant le dernier quadrimestre de 2013, il est donc opportun d'évaluer ce projet fin 2013.

Année 3 : **2014**
Développer les pratiques de lecture des personnes âgées
Plusieurs actions sont déjà menées envers ce public : livres en grands caractères, animations intergénérationnelles (Lire à deux, c'est tellement mieux ; Lire à deux, jouer à deux)…
Nous aimerions remettre en place le service de prêts pour les résidents de la maison de repos, nous avons malheureusement dû interrompre celui-ci cette année par manque de bénévoles.

Année 4 : **2015**
Développer les pratiques de lecture des personnes dont le français n'est pas la langue d'origine.

Année 5 : **2016**
Développer les pratiques de lecture des 13 ans et plus : lecture plaisir et développement de l'esprit critique.

Fiche descriptive de l'action choisie et préparation de son évaluation continue [fiche outil n° 5]

(à remplir avec les personnes qui mènent l'action, pour chaque action évaluée)

Titre de l'action :
« Animations autour des livres sélectionnés pour le Prix Versele 2013 ».

Précisez la priorité visée par cette action (priorité inscrite dans le plan quinquennal de développement) et l'objectif général poursuivi :
promouvoir les pratiques de lecture chez les jeunes.

Précisez les besoins/problèmes auxquels veut répondre l'action (si possible, en faisant référence à l'analyse du territoire et en identifiant les besoins/problèmes pour le public, pour l'équipe, pour l'institution, pour les partenaires) :

- besoin de sensibiliser davantage les enseignants à l'outil « bibliothèque » ;
- besoin que les élèves retrouvent la « lecture plaisir » (en opposition aux lectures imposées).

Précisez les objectifs spécifiques de l'action,
les résultats attendus et les indicateurs de réussite :

Objectifs spécifiques (parfois inscrits dans le plan quinquennal de développement)	**Résultats attendus** (parfois inscrits dans le plan quinquennal de développement)	**Indicateurs de réussite** (parfois inscrits dans le plan quinquennal de développement)
• Faire vivre la lecture plaisir aux enfants de 3,5 ans à 12 ans (en contexte scolaire). • Établir des contacts privilégiés avec les enseignants.	**Précisez les résultats attendus :** **Pour le public** • Les enfants découvrent le plaisir de la lecture ; **Pour l'équipe** • Des contacts privilégiés sont établis entre l'équipe et les enseignants/les collectivités. • Les enseignants sont sensibilisés à l'importance des livres et de la lecture, • Sensibiliser les enseignants à l'importance de l'aide que la bibliothèque peut leur apporter lors de projets autour de la lecture ; **Pour l'institution** • Présence de la bibliothèque dans les écoles, • Meilleure connaissance des acteurs (enseignants et enfants) ; **Pour les partenaires** • Ludothèque : établir des contacts privilégiés avec les enseignants/ les collectivités.	**Indicateurs chiffrés :** • Au moins une animation autour du livre et de l'écrit par classe est menée durant l'année scolaire. • Qu'au moins une école considère la bibliothèque comme un outil indispensable lors de projets. **Indicateurs qualitatifs :** • Les enseignants considèrent la bibliothèque comme un partenaire privilégié en matière de lecture. • Les enfants ont éprouvé du plaisir à la lecture. • Les enfants ont acquis un comportement positif face à la lecture. • Les adultes et les enfants sont satisfaits.

Descriptif synthétique des activités menées dans le cadre de cette action :

(à faire pour chaque action à évaluer)

Activités principales	Responsable de l'activité	Autres intervenants
Activité 1 La première phase du projet comporte la présentation des livres au sein de la classe, les prêts et la lecture des livres par les enseignants aux enfants.	Bibliothécaire	Les enseignants
Activité 2 Animations au sein des classes :		
Pour les élèves de 2e et 3e maternelles : Animation autour du livre « Orange book 1, 2… 14 oranges » : mise en scène du personnage principal, l'orange dans un « livre-accordéon »	Bibliothécaire	Animateur centre culturel
Pour les élèves de 1re et 2e primaires : Animation autour du livre « Tétine Man » : approche de l'univers de la bande dessinée à travers la création d'un superhéros	Bibliothécaire	Animateur illustrateur
Pour les élèves de 3e et 4e primaires : animation autour du livre « De quelle couleur est le vent ? » : fabrication de papier avec du relief (dans l'optique de réaliser un livret)	Bibliothécaire	Animateur du KRAAK (Centre d'expression et de créativité) de Couvin
Pour les élèves de 5e et 6e primaires : animation autour du livre « Le Maître des estampes » : animation basée sur l'illustration : croquis d'après modèle avec différents moyens (crayon, craie, plume, pinceau…) et réalisation d'un livre.	Bibliothécaire	Animateur illustrateur
Activité 3 Les « après-midi de clôture » sont la dernière phase du projet. Cela consiste en un après-midi festif autour du livre et du jeu. Ces après-midis clôturent les animations qui ont eu lieu durant toute l'année scolaire autour du livre ou du jeu + proclamation des lauréats du Prix Versele	Bibliothécaire	Animateur du centre culturel Ludothécaire

Public cible	Partenaires	Timing
Enfants de 2,5 ans à 12 ans Enseignants	Écoles	Dès la rentrée scolaire

Enfants de 4-5 ans	Écoles	1 h
Enfants de 6-7 ans	Écoles	2 h
Enfants de 8-9 ans	Écoles	2 h
Enfants de 10-11 ans	Écoles	2 h

Enfants de 2,5 ans à 12 ans Enseignants	Ludothèque Écoles	4 X 1 journée + préparation (1 mois)

Préparation de l'évaluation continue de cette action :

(à faire pour chaque action à évaluer)

Critères choisis	Questions d'évaluation
Pertinence	• Les problèmes visés ont-ils été identifiés lors du diagnostic du territoire ? • L'action a-t-elle permis de mettre en évidence des besoins non identifiés ? • Les objectifs de l'action répondent-ils adéquatement aux problèmes identifiés ?
Cohérence	• La cohérence interne entre les besoins, les objectifs, les actions et les résultats obtenus est-elle satisfaisante ? • La cohérence externe entre l'action et le décret est-elle identifiée ? • Les liens entre l'action et les autres politiques socioculturelles du territoire sont-ils pris en compte ? • L'action est-elle cohérente avec les missions des partenaires impliqués ?
Satisfaction du public et des intervenants	• De quoi les publics et les acteurs sont-ils satisfaits et pourquoi ? • De quoi sont-ils insatisfaits et pourquoi ? • Le public touché souhaite-t-il revenir, participer à d'autres actions ?
Qualité des partenariats	• Chaque partenaire a-t-il mené les activités dont il est responsable ? • Les partenaires ont-ils poursuivi les mêmes objectifs ? • Les partenaires se sont-ils suffisamment impliqués dans l'action ?
Impact	• Les effets attendus à long terme étaient-ils identifiés ? • Existe-t-il des effets non attendus ? • Existe-t-il des effets à long terme négatifs ?

Cet exercice est non terminé. Il reste à préciser :
- Quels outils de collecte de données seront utilisés ?
- Qui collecte les données ?
- Qui encode et structure les données ?
- Qui analyse les données et quand ?
- Quand et comment communique-t-on les résultats, à qui ?
- Quand sont prévus les rapports d'évaluation et qui les rédige ?

Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles
Service de la Lecture publique
Boulevard Léopold II, 44 – 1080 Bruxelles
www.bibliotheques.be

© V. Algrain