

SESSION 2026

**CONCOURS INTERNE
DE BIBLIOTHÉCAIRES**

**ÉTUDE DE CAS
PORTANT SUR LES ASPECTS
DE LA GESTION D'UNE BIBLIOTHÈQUE
OU D'UN RÉSEAU DOCUMENTAIRE**

Durée : 4 heures

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

Épreuve d'admissibilité : étude de cas

Votre établissement entreprend une démarche d'amélioration des services rendus à ses publics. Dans ce cadre, une contribution de la bibliothèque est attendue. En tant que responsable des services aux publics de la bibliothèque, votre direction vous demande une note détaillant les outils mobilisables pour évaluer la qualité des services rendus et améliorer l'expérience utilisateur dans ses diverses dimensions.

Texte n°1 : AFNOR - Label Services publics +

<https://certification.afnor.org/qualite/label-services-publics>

QU'EST-CE QUE LE LABEL "Services Publics + " ?

Créé par l'arrêté du 31 août 2023 et piloté par la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP), le label « Services Publics + » permet aux services publics les plus engagés de valoriser l'engagement des agents pour améliorer la qualité du service rendu aux usagers.

Les objectifs du label "Services Publics +" sont de :

- Évaluer la mise en œuvre des engagements Services Publics+, communs à tous les services publics, jusqu'à la maille locale ;
- Renforcer la dynamique d'amélioration continue impulsée par le programme Services Publics+ ;
- Rendre visible des usagers l'engagement des services publics pour améliorer la qualité du service qui leur est rendu ;
- Valoriser l'implication des agents du service public et de leur management pour améliorer l'expérience des usagers avec leurs services publics.

QUI EST CONCERNÉ PAR CE LABEL ?

Le label « Services Publics + » est ouvert à l'ensemble des services publics en contact avec les usagers :

- Les services centraux et déconcentrés de l'État,
- Les établissements publics de l'État,
- Les organismes de sécurité sociale,
- Les établissements publics locaux d'enseignement,
- Les établissements publics de santé,
- Les collectivités territoriales et leurs établissements publics.

Les avantages DU LABEL "SERVICES PUBLICS + "

Répondre à un enjeu majeur de la performance du service public, de modernisation des services et de la relation aux usagers.

- Formaliser sa démarche, impliquer et valoriser les agents sur les enjeux de qualité de service : mettre en place un projet collectif et fédérateur ;

- Soutenir une démarche d'amélioration continue et donner de la cohérence à l'ensemble des initiatives ;
- Entretenir une dynamique interne innovante et fédératrice autour de l'expérience des usagers et qualité du service rendu.

Démontrer la qualité et la conformité de ses pratiques à un référentiel structurant.

- Valoriser ses efforts et communiquer de manière transparente.

LES PRINCIPAUX ENGAGEMENTS ÉVALUÉS

8 engagements pour l'amélioration continue de l'expérience usager :

- Dans le respect mutuel, vous êtes accueillis avec bienveillance et vous avez droit à l'erreur,
- Vous pouvez facilement entrer en contact avec vos services publics,
- Vous bénéficiez d'un accompagnement adapté à votre situation personnelle,
- Votre demande est traitée dans les délais annoncés,
- Vous disposez d'une information claire, simple et accessible,
- Vous avez accès à nos résultats de qualité de service,
- Votre avis est pris en compte pour améliorer le service rendu,
- Avec vous, nous agissons pour limiter notre impact sur l'environnement.

UNE DÉMARCHE PROGRESSIVE ET ADAPTÉE

Délivré pour 3 ans, le label "Services Publics +" comprend 3 paliers de labellisation pour valoriser la progression dans la démarche d'amélioration de la qualité de service :

- OR
- ARGENT
- BRONZE



Un palier est défini par le score obtenu pour chaque composante du label :

- Un audit externe pour évaluer le niveau de maîtrise des engagements détaillés et la mise en œuvre du processus d'amélioration continue,
- Une enquête usagers pour recueillir leur avis sur la mise en œuvre et le respect des engagements,
- Une enquête agents pour recueillir leur avis sur la transformation interne induite par le programme Services Publics +.

L'acculturation aux pratiques d'évaluation nécessite de redonner sens et efficacité à cette activité stratégique. Tous les 10 ans, l'évaluation est sous le feu des projecteurs. C'est déjà bien, mais c'est insuffisant, car l'évaluation devrait être un automatisme. Si c'est désormais le cas pour les indicateurs d'activité, c'est moins avéré pour les indicateurs de performance, et encore moins pour les indicateurs d'impact. Comment donner du sens à l'évaluation en bibliothèque ? Comment amener chacun à adopter une « évaluation attitude » ? Comment présenter les résultats aux tutelles, aux usagers ?

Les recommandations en matière d'évaluation pourraient être résumées en sept commandements :

1. Toujours à évaluer vous penserez.
2. De tout mesurer vous vous abstenrez.
3. Des objectifs vous partirez.
4. Toujours l'intérêt de la mesure vous comprendrez.
5. L'avis des usagers vous recueillerez, ses habitudes vous observerez.
6. Toujours vers l'amélioration vous tendrez.
7. D'oublier de communiquer vous vous garderez.

Le premier commandement devrait être un réflexe dès la mise en place d'un nouveau service. Actuellement, les services aux chercheurs se développent, et il est important de trouver des indicateurs permettant de mesurer les actions menées et leur impact. Cet indicateur pourrait être le nombre de publications de chercheurs mises en ligne par l'intermédiaire des bibliothécaires. Il nécessite d'être mis en place, mais comment mener une véritable politique de service sans évaluation à la clé ?

Le deuxième commandement peut sembler faussement contradictoire avec le premier. Pendant trop longtemps, les bibliothèques ont tendu vers une évaluation exhaustive. C'est non seulement impossible (même avec les outils de *business intelligence* de plus en plus performants) mais également contre-productif. Pourquoi ? Ceci conduit naturellement au troisième commandement, qui devrait être un réflexe avant toute mesure. Comment choisir dans la masse d'indicateurs à disposition si ce n'est en partant des objectifs opérationnels du service ? Cela permet de prendre de la hauteur, et de ne conserver que les indicateurs aptes à évaluer leur atteinte. Ainsi, pour mesurer les espaces et la fréquentation des bibliothèques, il existe de nombreuses données brutes (nombre d'heures d'ouverture, de m², d'entrées) et de nombreux indicateurs (taux de pénétration, nombre de m²/étudiant, etc.) : lesquels choisir ? À titre d'exemple, l'objectif « mettre à disposition des espaces de travail » conduit à ne conserver que les données les plus pertinentes, combinant offre d'espaces et public cible : nombre de m²/étudiant, disponibilité théorique d'une place assise.

Le quatrième commandement relève du bon sens, mais il n'est pas à négliger. En effet, comment bien mesurer une donnée si son utilité est sujette à caution, si sa mesure comporte trop de biais ? Sont (hélas ?) exclues du questionnement les données demandées par les tutelles (ESGBU, RAP, etc.).

Le cinquième commandement insiste sur l'intérêt de recueillir des données autres que d'activité. Son application permet de disposer de données sollicitées et de données observées, enrichissant ainsi les points de vue avec des notions de satisfaction et d'impact. Ainsi on peut, pour mesurer l'impact de l'activité, demander aux étudiants s'ils pensent que la documentation de la BU les aide, ou non, dans leur réussite.

Le sixième commandement découle des précédents. L'évaluation est un élément essentiel dans le cycle de l'amélioration. À l'image des BU de l'université Lyon 1, premières certifiées qualité ISO 9001 en France, le processus d'amélioration continue et de démarche qualité est l'aboutissement d'un travail débuté en 2005 avec un guide des bonnes pratiques d'accueil, un référentiel qualité accueil, et poursuivi sans interruption depuis.

Quant au septième commandement, il est souvent oublié. Pourtant, dans un monde concurrentiel, communiquer auprès des usagers et auprès des tutelles est essentiel : communiquer sur la performance du service, sur les résultats d'une enquête auprès des usagers, etc. Il en va de l'image de la bibliothèque, de sa place – peut-être de sa survie...

<p>Texte n°3 : Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impact. Cécile Touitou. La boîte à outils #36, Presses de l'ENSSIB, p.13-14</p>

DES OUTILS POUR L'ÉVALUATION DES USAGES

La troisième partie de l'ouvrage dépeint des cas concrets qui illustrent la nécessité de penser la bibliothèque comme outil de transformation des usagers : accès à la connaissance, accès aux ressources imprimées ou à distance, formation tout au long de la vie, formation aux compétences informationnelles... Proposer une offre de services en adéquation avec les besoins des utilisateurs, c'est ce que met en œuvre la méthodologie Libqual+ présentée par notre collègue de l'université de Louvain, Frédéric Brodtkom. Cette enquête internationale mesure les attentes, le désiré et le perçu d'une trentaine de services de la bibliothèque ; elle permet la comparaison dans le temps, et avec les autres établissements. Puis Hélène Coste explicite les expériences d'évaluation de la formation en milieu universitaire et combien il serait souhaitable de pouvoir mesurer le bénéfice que tirent les étudiants des formations qu'ils reçoivent. Muriel Amar et Guilaine Thuillart mettent en avant une étude d'évaluation des interactions en service public, à la Bibliothèque publique d'information (Bpi), permettant au bibliothécaire de coder l'effort et l'expertise mobilisés pour répondre aux usagers. Cécile Touitou montre comment la bibliothèque de Sciences Po Paris déploie une gamme complète d'études permettant de cerner les usages des espaces et de la documentation. Thomas Jouneau et Thomas Porquet présentent la question stratégique de la mesure des accès aux ressources numériques, longtemps restés une boîte noire, mais qui peuvent désormais être analysés finement en segmentant publics et usages. Enfin, Nicolas Alarcon clôture cette partie en présentant l'importance de l'évaluation de l'utilisabilité des sites web, illustrant parfaitement le propos qui sous-tend l'ensemble de l'ouvrage : proposer des services qui servent à l'utilisateur et dont l'usage est conçu pour lui et validé par lui-même !

UN PROCESSUS D'AMÉLIORATION CONTINUE

À leur façon, chacune de ces contributions illustre une recommandation intéressante faite dans la norme sur les mesures d'impacts (ISO 16439) incitant les bibliothécaires à croiser les méthodologies d'enquête et à combiner les données induites des chiffres collectés automatiquement (les entrées, les prêts, les consultations des ressources électroniques), avec des données sollicitées (sur la satisfaction, par exemple), et des données observées. Ce faisceau de mesures permet d'appréhender l'impact sociétal des bibliothèques qui, pour reprendre le titre de la dernière campagne de l'American Library Association (ALA), « transforment la vie » des citoyens et des quartiers – qu'ils en soient, ou non, usagers directs – où elles sont implantées.

Texte n°4 : MESR - Guide méthodologique Schéma Directeur Vie Étudiante. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, version courte. Juin 2023

<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2023-06/sch-ma-directeur-vie-tudiante-2023---version-courte-28349.pdf>

Le schéma directeur de vie étudiante (SDVE), pensé à l'échelle de l'établissement et ancré dans son territoire, traduit une volonté de construire et d'affirmer sa politique de vie étudiante au plus près des besoins des étudiants et selon les spécificités du territoire.

Il n'y a pas de schéma directeur type mais une variété de SDVE qui résulte d'un dialogue et d'une réflexion commune portée par les acteurs du monde académique (étudiants, enseignants, agents administratifs). La diversité des SDVE traduit ainsi la diversité des publics au sein d'un établissement, la diversité de mode de gouvernance et la diversité des territoires. Le SDVE révèle une volonté d'améliorer les conditions et la qualité de vie étudiante en perspective de la réussite étudiante, de l'égalité des chances et de l'attractivité de l'établissement et plus largement du territoire. Il prend également en compte, dans sa vision globale et transverse, le parcours étudiant et « l'expérience étudiante » et contribue à renforcer le sentiment d'appartenance.

Le SDVE, au-delà d'être un outil de pilotage, de lisibilité et de communication pour l'établissement, s'inscrit dans un cadre institutionnel politique et stratégique en son sein et avec l'ensemble des partenaires et acteurs de la vie étudiante au sein du territoire. Il est un élément constitutif de l'assise de la politique et de la stratégie globale de l'établissement qui pourra alimenter et être alimenté des politiques de vie étudiante au niveau territorial.

1. Pourquoi se doter d'un schéma directeur de vie étudiante ?

1. 1. Positionnement du SDVE

→ La demande de la ministre à la rentrée 2022 : à l'issue des dialogues territoriaux lancés par les recteurs, chaque établissement doit s'approprier la mission vie étudiante et réaliser un schéma directeur vie étudiante (SDVE).

→ Pour les établissements qui relèvent d'une Comue [communauté d'universités et établissements] ou d'un EPE [établissement public expérimental] engagé dans une démarche de schéma directeur de vie étudiante, le SDVE pourra s'inspirer largement du document mis en place par l'établissement coordinateur territorial (bien souvent la COMUE) en veillant à

répondre aux spécificités de son établissement, de ses étudiants et de son territoire environnant.

→ Une articulation et une mise en cohérence sont nécessaires entre ces documents ainsi qu'avec les politiques vie étudiante mises en place au niveau du territoire (SRERI [Schéma Régional Enseignement Supérieur Recherche Innovation], schémas locaux des collectivités, dialogues territoriaux...).

1. 2. Un contexte favorable pour renforcer les politiques de vie étudiante

→ Le cadre politique : une demande du MESR pour que chaque établissement se dote d'un SDVE au cours de l'année 2023-2024.

→ Le contexte général est favorable à la mobilisation des acteurs et à la dynamique territoriale.

1. 3. Ouvrir une réflexion sur les notions de vie étudiante, vie de campus, vie universitaire et de territoire : à la recherche d'un périmètre, de thématiques de consultation et d'axes prioritaires

→ Définir les notions de vie étudiante, de territoire et le périmètre du SDVE

- La définition du concept « vie étudiante » et de territoire est nécessaire : il n'y a pas de définition ni de périmètre type mais propre à l'établissement.

- Le périmètre ou dimensionnement du SDVE, le calendrier, les thématiques et axes stratégiques relèvent de choix propres à l'établissement (en fonction des mandats, chantiers en cours ou en perspective, de la mobilisation possible des moyens humains, financiers ou logistiques, de l'existence d'un premier SDVE et d'autres schémas directeurs).

→ Définir les thématiques de consultation

- La réflexion sur la politique vie étudiante ne se limite pas au champ d'actions relevant de tel service ou telle structure mais doit être réalisée une démarche de co-construction, de coopération et de décloisonnement avec les différents acteurs.

- Penser par et pour l'étudiant : les réflexions doivent apporter une réponse à leurs attentes et leurs besoins spécifiques propres au territoire.

- Les thématiques peuvent être en lien avec la formation, la recherche, l'innovation et avec d'autres schémas directeurs (transition écologique et développement soutenable, handicap, égalité-diversité...).

- Une approche par sujet (logement, santé...) peut faciliter la mobilisation des publics et des services.

- Les thématiques font l'objet d'atelier de consultations ou d'enquêtes mais elles ne sont pas nécessairement intégrées comme telles dans le SDVE.

- Les consultations doivent être ouvertes aux partenaires (Crous, Collectivités, Rectorat, ...) qui nourriront les échanges.

- Des axes stratégiques ou grandes lignes directrices doivent ressortir de ces consultations et de l'état des lieux réalisé au sein de l'établissement et du territoire.

Texte n°5 : Les 8 commandements de l'UX en bibliothèque. Nicolas Beudon. Blog le Recueil factice, 2017
<https://www.cheminsfaisants.fr/2017/09/14/ux/>

Les 8 commandements de l'UX en bibliothèque

- 1 « Nous ne sommes pas nos usagers »**
Nous ne pouvons pas présumer que les usagers ont les mêmes repères que nous, qui sommes des professionnels.
- 2 « Les usagers ne sont pas cassés »**
Si un outil simple nécessite un mode d'emploi compliqué, c'est l'outil qui est défectueux, pas les gens.
- 3 « Nous étudions les usages »**
Nous prenons le temps d'observer et d'interroger nos usagers pour mieux les connaître... Et c'est facile à faire !
- 4 « Nous utilisons notre empathie »**
Nous essayons de nous mettre dans la peau de nos usagers et nous accordons de la valeur à leur point de vue.
- 5 « Nous préférons une bibliothèque facile à utiliser plutôt que tape-à-l'oeil »**
Il faut que les choses soient belles, mais il faut surtout qu'elles marchent.
- 6 « Nous tendons vers l'universel »**
Tenir compte de besoins spécifiques (par exemple de personnes âgées, enceintes ou handicapées) est souvent bénéfique pour tout le monde.
- 7 « Nous faisons de vrais choix »**
Et nous assumons nos partis pris. Il est interdit de dire « C'est comme ça parce qu'on l'a toujours fait. »
- 8 « Nous pensons globalement »**
Nous savons qu'un service implique une multitude d'étapes, avant, pendant et après son utilisation, et nous nous soucions de chacune d'entre elles.

CC BY Nicolas Beudon - @Mr_Kochka - <http://lrf-blog.com>
D'après « Utile, utilisable, désirable », d'Aaron Schmidt et Amanda Etches

Texte n°6 : Évaluer les collections pour mieux servir les usagers. Frank Smith, Arabesques, 80, 2015, p.20-21

Dans quelle mesure l'évaluation des collections permet-elle la définition de nouvelles orientations documentaires ? Éléments de réponse avec l'exemple de la Bibliothèque Sainte-Geneviève.

La mise en relation optimale des collections et des usagers constitue un objectif prioritaire qui détermine les choix qu'ont à trancher les professionnels en matière de gestion, d'accès et de valorisation des collections. De nombreuses bibliothèques ont à cœur de formaliser leur politique documentaire ou de l'actualiser à intervalle régulier. D'une part, il s'agit pour elles de mettre en lumière leurs missions, de se situer dans leur environnement institutionnel et par rapport aux gisements documentaires environnants, de déterminer les publics visés et de définir leurs contraintes éventuelles. D'autre part, elles ambitionnent de donner à connaître, à l'intérieur comme à l'extérieur, les grands principes retenus pour le développement, la conservation et l'accessibilité des ressources documentaires. Mieux servir les usagers ne revient-il pas, en dernière instance, à offrir une meilleure visibilité, disponibilité et complémentarité des ressources aux utilisateurs dans une logique de réseau documentaire,

ainsi qu'à articuler politique d'acquisition, de conservation et d'accessibilité à une politique de services adaptés ?

L'évaluation des collections en soutien à l'élaboration d'une politique documentaire

C'est dans cet esprit que la Bibliothèque Sainte- Geneviève (BSG) a engagé à partir de 2009 une redéfinition de sa politique documentaire à travers la rédaction d'une charte et d'un plan de développement des collections (PDC). Ayant déjà participé en 2005 à l'analyse d'une année d'entrées de monographies et périodiques imprimés dans 8 bibliothèques appelées à coordonner leurs acquisitions dans le cadre d'une politique documentaire de site, à des fins de rationalisation des dépenses documentaires et de meilleure lisibilité de l'offre, elle a alors reconduit cette évaluation de sa politique d'acquisition sur 3 ans. Cette phase préalable à la rédaction d'un PDC vise habituellement à objectiver des pratiques, des coûts et des axes de développement documentaire souvent installés de longue date, mais pas toujours formulés ni confrontés à l'évolution des besoins. Elle devait dans le cas présent se révéler d'autant plus riche d'enseignements que l'analyse des « flux entrants » d'imprimés s'élargit aux ressources électroniques et se doubla d'une analyse assez fouillée des « stocks », significatifs dans une bibliothèque interuniversitaire à vocation patrimoniale forte et dont les collections accumulées au fil des siècles, générales ou spécialisées, affichent un caractère encyclopédique.

Pour une approche orientée collections associée à une approche orientée usagers

Cette démarche d'évaluation préalable procéda d'une approche orientée collections, basée notamment sur des méthodes statistiques descriptives classiques appliquées aux données bibliographiques et d'exemplaires, voire aux données d'éditeurs pour les ressources électroniques. À travers des éléments de volumétrie par titres et exemplaires, de ventilation par langues et par dates ou encore de codes de niveau obtenus par l'intermédiaire du module statistique du SIGB ou de données d'inventaire et traités avec un tableur, une première carte des collections rétrospectives et des entrées annuelles fut esquissée. [...]

Concernant les titres de périodiques imprimés par exemple, une comparaison entre le portefeuille de titres reçus et les listes de référence de l'Aeres [*devenue Hcéres*] ou le classement européen des revues dans le domaine des Sciences humaines et sociales fut conduite dans les disciplines classées par la bibliothèque au rang de ses pôles forts, avec toutes les réserves d'usage concernant ces listes recourant en partie aux méthodes de *ranking* (classement de visibilité des revues) ; cette même comparaison, non exhaustive, fut étendue aux titres de périodiques électroniques accessibles par abonnement ou achat dans ces mêmes disciplines, en rapprochant la couverture offerte par les deux supports lorsqu'ils existaient. Des exports à la demande, en particulier le catalogue des ressources continues de l'établissement et des listes d'*unica*, furent sollicités auprès de l'Abes : ils permirent de préciser l'identification des ressources et d'en dégager des points forts au regard de leur faible diffusion. L'objectif n'était cependant pas uniquement de projeter les pratiques d'acquisition à partir des points forts identifiés de la collection ou des orientations documentaires du moment mais bien de vérifier leur adéquation avec la réalité des besoins et des pratiques identifiées des publics, en termes de fréquentation et de consultation. Dès lors, la démarche d'évaluation s'est également ouverte à une approche davantage orientée usagers à travers des analyses d'usage principalement : rotation des fonds sur support physique, conservés sur place ou à distance,

rapportée au profil des emprunteurs ; statistiques d'usage des ressources électroniques en privilégiant celles conformes au code de bonnes pratiques Counter ; enquêtes qualitatives de public sur la fréquentation, les pratiques et les attentes relatives aux collections.

Définir de nouvelles orientations et de nouveaux services documentaires

La charte des collections et le PDC reflètent les orientations documentaires aujourd'hui privilégiées par l'établissement. Plusieurs sont directement inspirées par les résultats de l'évaluation préalable des collections et de leurs usages. La politique d'acquisition en particulier a été affinée pour soutenir la diversification des supports, pour mieux affermir le socle Lettres, Arts, Sciences humaines et sociales des collections, pour favoriser un rééquilibrage en faveur du lectorat de niveau recherche/apprentissage de la recherche. Sans renoncer à la tradition d'un accueil large des publics ni au caractère généraliste des collections héritées du passé, cette politique d'acquisition renouvelée permet de mieux inscrire la bibliothèque dans son environnement documentaire et de renforcer la cohérence scientifique et la lisibilité de l'offre. L'instauration d'une politique de désherbage sélective et l'intensification du stockage distant au Centre technique du livre de l'enseignement supérieur (CTLes) ménagent une plus grande qualité de service entre la demande des usagers et les collections conservées sur place. Cela vaut pour les monographies et, plus encore, pour les périodiques imprimés, dont l'accès pérenne en ligne garanti via *Persee.fr*, *istex.fr* ou *revues.org* a été préalablement vérifié durant la phase d'évaluation, de même que l'utilisation régulière de l'outil PÉRISCOPE facilite les arbitrages en matière de conservation. La politique de numérisation initiée à partir de 2009 s'est elle aussi en partie appuyée sur cette évaluation. Riche à ce jour de plus de 2 000 références, la bibliothèque numérique de la BSG rassemble des documents issus de ses 3 fonds (Réserve, Bibliothèque nordique et Fonds général) et valorise au profit du plus grand nombre des *unica* du XIX^e siècle ou des corpus remarquables (manuscrits et incunables, récits de voyage, factums, etc.). Les flatteuses statistiques de consultation valident les choix des chargés de collection dans le cadre d'une numérisation sélective ainsi que les choix de diffusion sur la plateforme *archive.org*, privilégiée pour son bon référencement par les moteurs de recherche.

1. Analyser le contexte

L'évaluation doit s'adapter au contexte dans laquelle elle est réalisée : une bonne évaluation ne saurait être un calque identique apposé quelle que soit la situation. Il s'agit alors d'identifier trois aspects :

- le commanditaire : qui a demandé l'évaluation ? A quel niveau hiérarchique se situe-t-il ?
- l'usage prévu : pourquoi cette évaluation a-t-elle été commandée ? Quelles en sont les retombées prévues ?
- le calendrier : sur combien de temps l'évaluation doit-elle se dérouler ? Quelles en seront les principales étapes ?

Le commanditaire et l'usage prévu sont intrinsèquement liés. De même, la portée de l'évaluation n'est pas la même selon son origine et ce qui en est attendu : on ne conduira pas de la même façon une évaluation destinée à remplir un rapport d'activité annuel et un audit en profondeur du financement d'une politique publique.

En pratique : le calendrier

- Définir en amont une chronologie réaliste et la plus complète possible.
- Décliner en trois temps l'avant (prospective et organisation), le pendant (suivi de l'évaluation) et l'après (bilan et communication).

2. Instaurer une gouvernance lisible et partagée

L'évaluation a le poids que les dirigeants territoriaux veulent lui conférer. Une évaluation sans gouvernance claire, sans objectifs et sans portage politique ou administratif sera certainement vouée à l'échec. Cette gouvernance solide et claire passe par :

- un comité de pilotage ;
- l'implication des agents et des usagers ;
- la collaboration entre les services connaissant la mission et les experts indépendants.

En pratique :

- Constituer un comité de pilotage resserré, réactif et à la composition variée et adaptée aux objectifs de l'évaluation. Ne pas oublier d'y inclure des membres ayant une connaissance des mécanismes de fonctionnement de la politique culturelle, du secteur ou de l'équipement à évaluer.
- Formaliser l'implication des agents et des usagers par la création de structures dédiées (groupes de travail, panels représentatifs, voire associations si le terrain s'y prête).
- Organiser la collaboration entre les services qui connaissent la mission et les experts indépendants, en instaurant des temps de rencontre et de confrontation des points de vue et en confiant à chacun une partie de la mission cohérente avec son champ de compétence.

3. Définir des objectifs clairs

La définition d'objectifs est primordiale si l'on souhaite conduire une évaluation de qualité : il n'est pas possible d'évaluer en des termes génériques, sans savoir ce que l'on recherche ni avoir de grille pour distinguer le positif du négatif.

Ces objectifs se déclinent en trois catégories :

- la finalité globale : une évaluation pour juger de l'efficacité d'un dispositif et un audit pour le contrôler ne poursuivent pas la même finalité et ne répondront donc pas aux mêmes critères.
- les critères d'évaluation, plus resserrés et concrets que la finalité globale : ils se déclinent en plusieurs catégories (critères politiques, critères budgétaires, critères économiques et critères culturels). Le poids de chaque catégorie est intrinsèquement lié à la finalité globale poursuivie et à la commande passée.
- l'usage de l'évaluation, qui est un objectif à part entière, en ce qu'il influence directement le portage dont bénéficiera l'évaluation. Cet usage escompté peut être, entre autres, celui d'un renouvellement, d'une évolution ou d'une généralisation d'un dispositif, de l'établissement d'un schéma global, du recalibrage d'une subvention ou encore d'une valorisation d'une politique publique ou d'une recherche de lisibilité à plus grande échelle.

En pratique :

- Définir la finalité globale avant de commencer la phase concrète d'évaluation à proprement parler, pour orienter la réflexion dès le départ.
- Co-construire les indicateurs et les critères (politiques, budgétaires, culturels...) avec tous les acteurs de la campagne d'évaluation. S'assurer de leur pertinence et de leur faisabilité.
- Garder à l'esprit l'usage qui sera fait de l'évaluation.

4. Consacrer temps et moyens suffisants

L'évaluation représente un investissement en termes de ressources financières et humaines car la démarche d'évaluation s'inscrit dans une temporalité étendue :

- L'évaluation doit s'appuyer sur l'analyse de données quantitatives et qualitatives collectées sur un horizon de temps suffisamment long.

En pratique :

Évaluer un dispositif d'éducation artistique et culturelle peut même nécessiter de suivre un groupe d'enfants sur l'ensemble de leur parcours scolaire !

- La collecte de données en tant que telle est bien souvent difficile et chronophage car les données ne préexistent pas nécessairement à la démarche d'évaluation.
- Un temps conséquent doit être dévolu à la restitution et au partage des résultats de l'évaluation. Le temps de l'évaluation peut apparaître en décalage par rapport au temps de la prise de décision politico-administrative, ce qui peut malheureusement pousser les décideurs à brusquer le processus d'évaluation et à en dégrader la qualité.

Processus chronophage, l'évaluation nécessite des moyens financiers et humains suffisants. Elle constitue une charge administrative non négligeable, que beaucoup d'institutions culturelles déplorent d'ailleurs au motif qu'elle vient réduire d'autant les budgets artistiques. L'évaluation est réalisée par des ressources humaines internes ou externes dédiées. A défaut, pour des structures ou entités de taille modeste, elle doit figurer dans les fiches de poste des agents et ainsi être prévue dans leur temps de travail.

Afin de financer ces dépenses, la collectivité peut :

- Mobiliser des crédits budgétaires.
- Rechercher des financements auprès d'autres collectivités publiques ou parapubliques ou éventuellement de partenaires privés (entreprises, fondations, associations, etc.) au risque de complexifier la gestion.

Texte 8 : De la prise de mesures à la construction de l'évaluation. C. Comte, S. Guittonneau, ABF revue Bibliothèque(s), n°104, mai 2025, , p.11

Depuis son informatisation en 1992, le réseau des médiathèques de Lorient mesurait son activité au-delà des items du questionnaire du SLL (Service du Livre et de la Lecture). Etaient ainsi produits des tableaux, des courbes, des graphes, pas toujours lisibles pour les bibliothécaires.

Le changement de SIGB (Système Intégré de Gestion de Bibliothèque) fin 2021 a favorisé l'utilisation des statistiques par tous les professionnels (après formations) notamment pour les acquéreurs / gestionnaires de collections.

Depuis fin 2023 et une refonte de l'organigramme, des équipes organisées en pôles transversaux accompagnent les équipes de secteurs en utilisant des méthodologies de projets. Ainsi abandonné en 2021 faute d'outils appropriés, l'état des lieux des collections redémarre fin 2024 impulsé par le pôle Politique documentaire.

Le Pôle Services aux Publics envisage désormais de s'appuyer sur un *persona* pour incarner le résultat de ses enquêtes. Un usager type semble plus évocateur que des chiffres.

La direction des médiathèques soumet tous les ans une fiche d'identité du service à la fois à la Direction Culture et aux équipes en réunion plénière. Elle se présente sous la forme d'un schéma des ressources, d'un bilan de l'évolution des usages, des activités passées et à venir. Le format tableur, austère et rigide, a été abandonné pour un outil de design graphique plus lisible. Après l'apprentissage nécessaire, des outils avancés de création infographique permettront de produire des mesures plus fines et de dynamiser les présentations.

Après une phase de réorganisation, l'évaluation reprend sa place dans les projets, passant de l'obligation légale à un outil d'amélioration de service. Reste à s'appropriier les outils et à acculturer les équipes.

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
FBI	R0000	101	0529

