

L'évaluation continue dans le contexte des bibliothèques universitaires

Bilan des connaissances menant à une implantation
fructueuse et un maintien d'une culture d'évaluation
continue à la Bibliothèque de l'Université Laval

Document rédigé par
Myriam Dupont
Bibliothécaire – Évaluation continue

Mis à jour le 15 mars 2016

Table des matières

Table des matières	2
Sommaire décisionnel	2
Mise en contexte	6
Définitions	6
Évaluation.....	7
Mesures	8
Intrants et extrants.....	8
Résultats	8
Qualité	9
Valeur	9
Cycle d'évaluation continue	11
Plan d'évaluation continue	12
Définition	12
Objectifs.....	13
Facteurs facilitants et leçons apprises	14
Implantation.....	15
Contenu	16
Programme.....	16
Activités d'évaluation	17
Outils	19
Méthodes d'évaluation.....	19
Questionnaires de données d'évaluation.....	21
Communication	22
Communication interne.....	22
Promotion externe	23
Visibilité sur le site Web.....	24
Culture d'évaluation continue	24
Définition	24
Facteurs facilitant la mise en place et le maintien d'une culture d'évaluation continue.....	25
Priorité organisationnelle.....	25
Personnel	25
Débuts progressifs	26
Utilisation des données.....	26
Communication	26
Plan et outils d'évaluation	27
Valeurs	27
Facteurs externes	27
Usager.....	27
Bibliothécaire responsable de l'évaluation continue	28
Rôle.....	28
Habilités	29

Cadres de travail	30
Tableau de bord prospectif.....	30
Normes ISO	32
Confidentialité des données et protection de la vie privée	33
Recommandations	34
Échéancier.....	35
Références	37

Sommaire décisionnel

Mise en contexte

Dans le cadre du processus de restructuration de la Bibliothèque de l'Université Laval (BUL), la Direction du soutien à la recherche et à l'apprentissage (DSRA) a été dotée, en octobre 2015, d'un poste dédié à l'évaluation continue. L'évaluation continue ne faisant pas partie intégrante des pratiques courantes à la Bibliothèque de l'Université Laval, ce document se veut un exercice exploratoire afin de dégager des constats généraux sur l'évaluation continue dans le contexte des bibliothèques universitaires. Les informations recueillies permettront de construire les bases d'une implantation fructueuse d'une culture d'évaluation continue à la BUL.

Besoins

- Uniformiser la collecte et la conservation des statistiques à la BUL
- Se munir d'une base de données fiables sur les activités de la BUL
- Faire le suivi des projets et des initiatives stratégiques de la BUL
- Connaître et répondre aux besoins des usagers, de l'Université et des associations de bibliothèques

Objectifs

- Améliorer et faire évoluer les services pour les adapter aux besoins des usagers en se basant sur des données probantes
- Démontrer la valeur et l'impact de la BUL et son atteinte des objectifs stratégiques
- Soutenir la prise de décision des gestionnaires et des directions de la BUL

1. Vision

USAGER

- L'évaluation continue adopte une approche clientèle centrée sur l'utilisateur. Les services, les espaces et les collections sont en place pour le soutenir et sa satisfaction est l'un des objectifs de la BUL

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

- Les activités d'évaluation continue sont alignées sur la planification stratégique de la BUL et de l'Université Laval afin de bien démontrer la valeur et l'impact de la BUL

CULTURE D'ÉVALUATION CONTINUE

- À moyen terme, la culture organisationnelle de la BUL évolue pour intégrer l'évaluation continue dans ses activités quotidiennes

2. Tendances

L'Association of Research Libraries (ARL), l'Association of College & Research Libraries (ACRL) et l'Association des bibliothèques de recherche du Canada (ABRC) font la promotion de l'évaluation continue des services, des espaces et des collections et l'affichent comme thématique à surveiller dans les milieux de la documentation. Cette tendance nord-américaine est similaire à celle observée dans plusieurs pays d'Europe, en Australie et en Afrique du Sud. De plus en plus de bibliothécaires sont nommés responsables de l'évaluation continue, les projets et les collaborations se multiplient et les congrès et ateliers spécialisés sont en émergence depuis quelques années. Encore peu de bibliothèques universitaires s'investissent à part entière dans l'évaluation continue, mais la majorité d'entre elles, à différents niveaux, prennent part à cette culture.

3. Le manque d'adhésion : principal frein à l'évaluation continue

Le principal risque de la mise en place d'une culture d'évaluation continue à la BUL est un manque d'adhésion de la part du personnel. Les informations liées à la planification, aux activités, aux résultats et aux changements concernant l'évaluation continue doivent impérativement être diffusées auprès du personnel afin d'assurer sa compréhension et sa participation. Son implication ouvrira d'autant plus la porte à des collaborations maximisant l'impact et le succès de l'évaluation continue.

4. Recommandations

À la lumière des informations présentées, il est recommandé :

- **Plan d'évaluation intégré à la planification stratégique** : qu'un plan d'évaluation continue pour la BUL soit conçu. Compte tenu de la nouveauté du programme d'évaluation continue et du temps restant à la planification stratégique courante, cette première version du plan serait plus brève et générale et servirait d'exercice en vue de la prochaine planification stratégique;
- **Comité** : qu'un comité soit créé en soutien à la bibliothécaire responsable de l'évaluation continue. En menant des activités d'évaluation, les membres du comité bâtiraient une expertise et acquerraient des connaissances qui seraient transmises aux autres membres du personnel. Les compétences et la charge de travail seraient partagées, ce qui multiplierait les possibilités de collaboration;
- **Communication** : qu'un plan de communication, intégré à la fois à celui de la DSRA et au plan d'évaluation continue, soit créé afin de s'assurer que les informations relatives à l'évaluation continue

soient diffusées adéquatement. Le plan comprendrait trois grands volets : communication interne, promotion externe, visibilité sur le site Web;

- **État de la situation** : que chaque direction soit rencontrée afin de répertorier les mesures et les statistiques déjà collectées, de dresser les besoins en évaluation continue et d'explorer les possibilités de collaborations. De plus, les résultats d'évaluations récemment effectuées, comme le sondage LibQUAL+ Lite 2013, devraient être révisés afin d'y assurer un suivi s'il y a lieu;
- **Évaluation des normes** : que les normes pertinentes aux statistiques en milieu documentaire soient consultées afin de guider l'emploi d'une terminologie adéquate et analysées afin d'évaluer la pertinence de les intégrer aux pratiques d'évaluation continue à la BUL;
- **Proposition d'une structure globale** : qu'à la suite de l'analyse des besoins de chaque direction, une structure globale d'évaluation continue soit proposée et que des activités d'évaluation conséquentes soient identifiées pour la planification stratégique courante;
- **Gestionnaire de données d'évaluation** : qu'un gestionnaire de données d'évaluation soit créé ou acquis dans le but de collecter, conserver, analyser et rapporter les données, puis d'assurer l'atteinte des objectifs stratégiques. Le système présenterait une vue globale et intégrée des activités d'évaluation et faciliterait les processus d'évaluation. Une analyse de différents outils serait bien sûr nécessaire avant de procéder à la conception ou l'acquisition d'un gestionnaire;
- **Activités d'évaluation** : que les activités d'évaluation soient entamées selon l'analyse des besoins des directions. Cela dit, une première activité est proposée d'entrée de jeu afin de se munir d'un point de départ et d'obtenir des informations de référence pour les activités d'évaluation ultérieures, le sondage ITHAKA S+R;
- **Budget de formation continue** : qu'un budget supplémentaire annuel de formation continue soit alloué à la bibliothécaire responsable de l'évaluation continue. La mise à jour des nouveaux développements dans le domaine et l'enrichissement du réseau de contacts sont particulièrement pertinents afin de développer et maintenir l'expertise en évaluation continue et d'éviter l'isolement.

5. Coûts

Les coûts pour l'année 2016-2017 s'élèveraient à 22 500,00 \$:

Achat de normes et d'ouvrages de référence	750,00 \$
Activités locales d'évaluation (mesures incitatives)	750,00 \$
Projet de sondage ITHAKA S+R	21 000,00 \$
Total	22 500,00 \$

Les coûts pour les années subséquentes seront principalement à déterminer selon les activités d'évaluation proposées en fonction de la prochaine planification stratégique :

Activités d'évaluation	À déterminer
Formation continue	3 000,00 \$
Total	À déterminer

6. Échéancier

2016

Printemps

- Analyser et synthétiser les besoins des directions de la BUL, de l'Université Laval et des associations de bibliothèques
- Évaluer les données d'évaluation existantes à la BUL (ex. : LibQUAL+ Lite 2013)
- Acheter les normes pertinentes en évaluation continue et évaluer la pertinence de les intégrer à la pratique

Été

- Créer un comité permanent dédié à l'évaluation continue
- Proposer une structure globale d'évaluation continue et les premières activités d'évaluation

Automne

- Créer un plan d'évaluation pour la planification stratégique en cours
- Créer un plan de communication/sensibilisation
- Commencer le projet de sondage ITHAKA S+R
- Amorcer les premières activités d'évaluation

Décembre

- Créer un espace Web dédié à l'évaluation continue sur le site Web de la BUL

2017

Printemps

- Allouer un budget supplémentaire de formation continue (récurrent)

Automne

- Évaluer la pertinence d'acquérir un gestionnaire de données d'évaluation

À déterminer

- Accompanyer les directions dans le pilotage de la planification stratégique 2017-2022
- Intégrer le plan d'évaluation à la planification stratégique
- Entamer les activités d'évaluation en conséquence

En conclusion

L'intégration de l'évaluation continue aux pratiques quotidiennes de la BUL sera grandement bénéfique. Elle permettra une meilleure organisation des statistiques internes, accroîtra l'efficacité des processus et favorisera la comparaison entre bibliothèques universitaires. De plus, en mettant continuellement de l'avant une offre de service alignée sur les besoins des usagers, la BUL s'assure une place de choix dans les activités universitaires.

Mise en contexte

La prise de mesures statistiques dans les bibliothèques universitaires a débuté il y a déjà plusieurs décennies. Cela dit, ce n'est que depuis les années 1990 que s'est amorcé un changement au niveau de l'approche utilisée (Oakleaf, 2011). Alors que les mesures se concentraient auparavant sur les intrants et les extrants, données exigées par les associations de bibliothèques, elles se centralisent aujourd'hui sur les résultats et visent à démontrer la valeur des bibliothèques (Hufford, 2013). En effet, les établissements universitaires et leurs unités évoluent dorénavant dans un environnement dans lequel elles doivent être compétitives, rendre des comptes et justifier leurs dépenses budgétaires (Hufford, 2013; Hurst, 2013). Les bibliothèques ne peuvent assurément plus tenir pour acquise la compréhension des usagers et des administrateurs envers leur pertinence et leur utilité (ACRL, 2010).

C'est ainsi que les bibliothèques ont atteint un point de non-retour et ont adopté l'évaluation continue comme outil de choix pour justifier leur existence, pour faciliter la prise de décision et pour améliorer leur offre de service en fonction des besoins des usagers. Elles se tournent donc vers la planification stratégique et l'évaluation continue (Bowlby, 2011) pour se fixer des objectifs ambitieux et faire le suivi de l'atteinte de ces objectifs (ACRL, 2010). Elles sont même encouragées à agir comme chef de file sur leur campus et à se lancer dans l'évaluation continue bien avant leur établissement (Bowlby, 2011) et à prendre les devants pour défendre leur place dans un marché où l'éducation est vue comme un bénéfice économique (Hurst, 2013). Encore peu de bibliothèques lient leur programme d'évaluation à leur planification stratégique et à celle de leur université, mais cet alignement est un facteur de succès lors du processus d'évaluation continue (Bowlby, 2011). Après tout, les bibliothèques doivent démontrer leur contribution à la mission universitaire, ce qui explique que celle-ci doit servir de guide pour l'évaluation.

Cette tendance à l'évaluation continue est de nature internationale. La situation nord-américaine n'est pas différente de celle observée en Europe, en Australie et en Afrique du Sud (Hufford, 2013). Des bibliothécaires sont dorénavant nommés responsables de l'évaluation continue, les projets et les collaborations se multiplient et les congrès spécialisés sont en émergence depuis quelques années. Une étude confirme d'ailleurs l'augmentation du nombre de postes de bibliothécaires responsables de l'évaluation continue, et ce, principalement dans les bibliothèques de l'ARL (Passonneau et Erickson, 2014).

Définitions

La littérature traitant des différents volets de l'évaluation continue recèle de termes et d'expressions souvent utilisés de façon ambiguë par les auteurs. Avant toute chose, il importe de clarifier les définitions du vocabulaire employé dans ce document.

Évaluation

Ryan (2006), sur le blogue Library Assessment, soutenu par l'ARL, offre la définition suivante de l'évaluation :

Toute activité qui vise à mesurer l'impact de la bibliothèque sur l'enseignement, l'apprentissage et la recherche ainsi que des initiatives qui visent à identifier les besoins des usagers, mesurer leurs perceptions ou leur satisfaction, le but général étant l'amélioration continue des services et des collections, centrée sur l'utilisateur et basée sur les données (traduction libre).

Bowlby (2011, p. 621) fait référence à une description plus détaillée élaborée par Dugan, Hernon et Nitecki dans leur ouvrage *Viewing library metrics from different perspectives* :

L'évaluation est un processus pour mesurer le rendement, l'efficacité et la performance afin d'apprendre si un établissement atteint sa mission et ses objectifs. [...] L'information pertinente est recueillie, puis l'interprétation et l'analyse des données offrent une idée de la cohérence entre la mission, le but et les objectifs de l'établissement et les résultats réels découlant des activités et des programmes de l'établissement. Les conclusions de l'évaluation soutiennent la prise de décision et guident la planification stratégique. [...] De façon continue, les activités d'évaluation sont appliquées pour mesurer le progrès, garantir que le progrès est maintenu et assurer que les changements et les améliorations apportés sont efficaces. Les conclusions sont acheminées aux divers intervenants (traduction libre).

La majeure partie de la documentation sur l'évaluation continue en bibliothèque universitaire étant en langue anglaise, les termes *assessment* et *evaluation* sont souvent rencontrés. Leur utilisation est ambiguë, s'est peut-être même modifiée au fil du temps (Hufford, 2013) et ces deux termes semblent plutôt interchangeables. Les bibliothèques universitaires privilégieraient le terme *assessment*; les bibliothèques spécialisées et publiques, *evaluation* (Passonneau et Erickson, 2014). La traduction française ne différencie pas les deux termes et faisant référence uniquement à « évaluation », ce terme sera utilisé tout au long de ce rapport.

Les objectifs de l'évaluation continue sont abondants : amélioration continue, répondre aux besoins des usagers, soutenir la prise de décision en se basant sur des faits, démontrer la pertinence, la valeur et l'impact des bibliothèques (Smith, Tryon et Snyder, 2015), démontrer la contribution des bibliothèques dans l'atteinte des objectifs de leur établissement (Town et Kyrillidou, 2013). L'évaluation continue n'est pas une fin, mais bien un moyen pour bénéficier d'une performance organisationnelle efficace (Town et Kyrillidou, 2013). Finalement, plusieurs auteurs insistent sur le fait que l'évaluation ne devrait pas être mise en place à la suite de pressions externes ou des processus d'accréditation, mais plutôt en raison d'un désir de compréhension des usagers et d'une volonté d'arrimer les ressources et les services des bibliothèques aux besoins soulevés (Gorran Farkas, Janicke Hinchliffe et Houk, 2015; Maki, 2002).

Les divers intervenants impliqués dans l'évaluation continue doivent également bien comprendre qu'elle diffère de la recherche. L'évaluation continue n'est pas un processus aussi rigoureux et ardu et résulte

plutôt d'un besoin pour des données pratiques et locales. L'évaluation possède une dimension politique, dresse un portrait d'une situation donnée et vise à y apporter des améliorations. Elle suit le principe de l'« assez bon » ou du *good enough*, en ce sens qu'elle vise à fournir, dans les délais requis, l'information suffisante pour une prise de décision éclairée. La recherche, quant à elle, est apolitique, approfondie et vise à tester des hypothèses (ACRL, 2010).

Si l'évaluation continue vise à mesurer la valeur des bibliothèques, deux définitions supplémentaires doivent être présentées, celles des mesures et de la valeur.

Mesures

La prise de mesures dans les bibliothèques universitaires est présente depuis de nombreuses années. Au fil du temps, de nouveaux types de mesures sont apparus pour répondre aux différentes définitions de la valeur. Dans un contexte d'évaluation continue, les mesures, peu importe leur nature, doivent être mises à l'avant-plan et être incluses dans les documents de planification stratégique. Peu de bibliothèques le font (Franklin, 2012), mais cette action démontre la considération des bibliothèques envers la démonstration de leur valeur, particulièrement dans un contexte économique difficile. Les prochains paragraphes présentent les différents types de mesures dont se servent les bibliothèques afin de prouver leur pertinence auprès de leur établissement.

Intrants et extrants

Les premières mesures d'évaluation ont commencé à être collectées il y a plusieurs années et se concentraient sur les intrants et les extrants (*inputs, outputs*) (Kelly, Hamasu et Jones, 2012; Research Information Network et Research Libraries UK, 2011). Connaway (2014) explique que les intrants sont liés au matériel brut (budget, espace, collection, équipement, personnel) et que les extrants quantifient le travail (nombre de documents en circulation, nombre de questions de référence répondues, etc.). Autrement dit, les extrants sont les produits des processus d'une bibliothèque, les processus étant les activités permettant de transformer les intrants en extrants (catalogage, prêt, référence, etc.) (Poll, 2012). Aujourd'hui, dans le contexte de l'évaluation continue, l'accent n'est plus sur les intrants et les extrants (Connaway, 2014). Selon certains, ces mesures ne démontrent pas l'impact des bibliothèques sur les usagers et ne sont pas liées aux objectifs stratégiques (Lewis, Hiller, Mengel et Tolson, 2013). Elles ne seraient pas un indice de la qualité des bibliothèques et n'indiqueraient pas si leur mission est atteinte (Hockenberry et Little, 2013). La nécessité de migrer des mesures plus traditionnelles aux mesures de résultats a été exprimée depuis déjà un bon moment (Town et Kyrillidou, 2013). Cela dit, les intrants et les extrants feront partie intégrante des statistiques jusqu'à ce que les associations de bibliothèques ou les organismes d'accréditation de programmes universitaires cessent de les exiger (Jackson, 2012).

Résultats

Les résultats (*outcomes*) sont les changements observés ou attendus sur les activités, les compétences, les comportements, les connaissances et les attitudes des usagers à la suite d'une intervention de la bibliothèque (utilisation des collections, des services et des espaces) (Hernon, 2002) : travail universitaire

citée adéquatement, augmentation des notes scolaires, maîtrise des opérateurs booléens, aisance dans l'accès aux ressources électroniques, etc. Les résultats sont observés à court ou moyen terme. En d'autres mots, les résultats sont les effets des extrants (Poll, 2012) décrits au paragraphe précédent, soit les effets d'une bibliothèque sur ses usagers. Les résultats ne doivent pas être confondus avec les résultats d'une évaluation continue qui sont plutôt les données brutes ou les statistiques collectées lors de l'évaluation. Un modèle d'évaluation basé sur les résultats place inévitablement les usagers au centre de la stratégie. Les bibliothèques ne peuvent donc avoir le plein contrôle des résultats (ACRL, 2011), mais ceux-ci alimenteront tout autant le processus d'évaluation. La littérature indique que les résultats devraient éventuellement pouvoir être inclus dans les catégories suivantes : inscription des étudiants, persévérance scolaire et taux de diplomation, succès des étudiants, accomplissement des étudiants, apprentissage des étudiants, expérience des étudiants, enseignement facultaire, productivité de la recherche facultaire, subventions facultaires, réputation de l'université ou prestige (ACRL, 2010; Hurst, 2013; Urquhart, 2015). Ces résultats doivent être liés à ceux attendus par l'université (Allison, 2015) et des discussions avec les facultés peuvent être bénéfiques pour les préciser (Urquhart, 2015). À ce jour, ce sont les résultats qui démontrent le mieux la valeur et l'impact des bibliothèques.

Qualité

L'évolution des types de mesures comporte une étape intermédiaire qui précède les mesures de résultats, d'impact et de valeur, celle de la qualité. En effet, les bibliothèques universitaires se sont penchées depuis le début des années 1990 sur les mesures de la qualité. Il s'agissait d'un premier pas vers des mesures plus significatives (Town, 2011). La qualité et la valeur sont deux concepts très rapprochés. La qualité peut se définir comme la rencontre des attentes des usagers ou des standards alors que la valeur, dans ses définitions les plus récentes qui seront vues à la prochaine section, est démontrée par les résultats et implique une notion d'impact sur l'utilisateur. Par exemple, deux usagers peuvent attribuer la même qualité à un service, mais celui-ci aura une plus grande valeur pour un si ses travaux ont grandement été impactés, et ce, positivement, par sa visite dans une bibliothèque (Urquhart, 2015).

Valeur

La notion de valeur dans le contexte des bibliothèques universitaires est particulièrement complexe. Elle est constituée de nombreuses valeurs uniques qui diffèrent dans le temps et selon les usagers (Tenopir, 2013) et une ambiguïté a été observée par rapport à son utilisation (Town, 2011). Dans le cadre de ce document, la définition de la valeur sera celle d'Oakleaf (ACRL, 2010), auteure d'un rapport commandé par l'ACRL sur la valeur des bibliothèques universitaires. Oakleaf a opté pour une définition très englobante de la valeur qui regroupe les différentes significations qui lui ont déjà été données au fil des années. La valeur peut être définie de cinq façons différentes : l'utilisation, le rendement du capital investi (RCI), la création de produits, la comparaison alternative et l'impact.

- **L'utilisation** regroupe les intrants et les extrants. Comme mentionné précédemment, ces mesures ont commencé à être collectées dès les débuts de la prise de statistiques;
- Le **RCI**, exprimé en pourcentage et parfois en ratio (Kelly et coll., 2012), est un indice des bénéfices encourus par rapport à l'investissement. Le RCI peut être calculé de différentes façons. Kelly et coll.

(2012) présentent d'ailleurs quatre méthodes : évaluation contingente, surplus du consommateur, coût de renonciation et coût réel. Il est employé pour choisir entre différentes solutions, pour évaluer un projet en cours, pour soutenir la prise de décision et comme outil promotionnel. Souvent, le RCI est utilisé lors des discussions avec les administrateurs (ACRL, 2010). À titre informatif, Tenopir (2013) mentionne l'existence de calculateurs de RCI disponibles en ligne¹. Cela dit, l'utilisation du RCI est parfois contestée dans un contexte d'éducation supérieure (ACRL, 2010) en raison de l'idée de marchandisation de la connaissance qu'il implique. De plus, il serait très étroit comme mesure de la valeur (Town et Kyrillidou, 2013);

- La **création de produits** est la quantité de produits créés multipliée par le coût par produit;
- La **comparaison alternative** est le fait de percevoir la bibliothèque comme ayant une valeur supérieure à celle de ses compétiteurs, comme Google;
- L'**impact**, particulièrement difficile à mesurer, est la différence que fait la bibliothèque ou le changement qu'elle provoque auprès d'un ou de plusieurs usagers ou de son établissement. Alors que les résultats, présentés plus haut dans ce document, sont observables à court ou moyen terme, l'impact est vu de façon globale et est observé à plus long terme (Poll, 2012). Il est particulièrement difficile d'isoler l'impact d'une bibliothèque étant donné les divers facteurs qui influencent les résultats attendus : caractéristiques individuelles des étudiants, caractéristiques des collègues étudiants, lieux de résidence, programmes, facultés, etc. Souvent, l'impact sera démontré indirectement et il sera question de corrélation plutôt que de causalité (Matthews, 2012).

L'utilisation, le RCI et la création de produits sont les approches plus traditionnelles de la valeur. Elles sont introspectives, car la Bibliothèque occupe une place centrale dans la démonstration de la valeur. La comparaison alternative et l'impact sont plus récents et se concentrent sur les usagers, ce qui amène les bibliothèques à adopter un point de mire externe, à co-crée la valeur avec les usagers dans un processus de collaboration (ACRL, 2010) et à prioriser la démonstration de leur contribution auprès des universités, des facultés et des usagers (Bowlby, 2011). Même si les mesures traditionnelles de la valeur donnent un portrait incomplet des bibliothèques, elles demeurent néanmoins pertinentes. Les nouvelles mesures de la valeur offrent simplement quelque chose de différent. Par ailleurs, aucun modèle holistique démontrant la transcendance de la valeur n'a encore été conçu. Les bibliothèques doivent donc travailler avec les différentes conceptions de la valeur selon le contexte dans lequel elles évoluent (Town, 2011).

Les bibliothèques universitaires mettent principalement de l'avant deux formats de valeur : la valeur financière et la valeur d'impact. Les deux formats peuvent être employés et changeront en fonction de l'interlocuteur (ACRL, 2010). Cela dit, la mesure de l'impact comme démonstration de la valeur demeure malgré tout à l'avant-plan dans la littérature depuis les 10 dernières années (Town et Kyrillidou, 2013). Tout au long de ce document, l'impact et la valeur seront parfois utilisés séparément afin de mettre en évidence la prépondérance de l'impact dans la démonstration de la valeur par rapport aux autres définitions présentées plus haut.

D'autres définitions et classifications de la valeur sont proposées. Urquhart (2015) la définit comme l'impact sur l'utilisateur et met de l'avant la co-création de la valeur, tout comme Oakleaf dans son rapport pour l'ACRL (ACRL, 2010). En effet, la valeur est déterminée par l'utilisateur, car ce dernier est au cœur du

¹ Library Value Calculator :

http://www.ala.org/advocacy/advleg/advocacyuniversity/toolkit/makingthecase/library_calculator

processus. Kelly et coll. (2012) parlent plutôt d'un coût ou d'une utilité. Selon eux, la valeur peut être directe ou indirecte et elle peut être tangible, observable et mesurable, ou non. À ce sujet, l'obstacle que rencontrent les bibliothèques universitaires est leur rôle dans la transmission de la connaissance et du savoir, éléments intangibles difficiles à quantifier et à mesurer. Tenopir (2012, 2013) catégorise la valeur de trois façons : valeur implicite (téléchargements, statistiques d'utilisation), valeur explicite (entrevues, sondages, commentaires, questionnaires) et valeur dérivée (RCI). Kingma (Tenopir, 2013) propose également une autre classification : valeur individuelle (pour l'utilisateur), valeur sociale (pour l'établissement), valeur environnementale (externalité).

De façon générale, les différentes définitions de la valeur décrites dans le paragraphe précédent trouvent leur place dans la définition établie par Oakleaf. Il s'agit d'une définition large qui permet l'inclusion de données quantitatives, mais aussi qualitatives, qui permettent d'ajouter une dimension plus humaine et personnalisée. Peu importe les mesures sélectionnées, elles devront, plus que jamais, être orientées vers les résultats (Tenopir, 2013). Elles devront également démontrer la valeur extrinsèque des bibliothèques et être tournées vers les usagers (Town, 2011).

Cycle d'évaluation continue

Le processus de l'évaluation continue est composé de plusieurs étapes-clés. Au cours des dernières années, quelques modèles ont présenté ce processus sous forme cyclique. Souvent, le cycle débute par l'identification d'un énoncé de recherche qui découle de la mission et de la planification stratégique de la bibliothèque et de l'université. Le cycle s'ensuit par la collecte et l'interprétation des données, puis par l'instauration d'un changement dans un but d'amélioration continue. Cette dernière étape ne doit pas être négligée, car les bibliothèques doivent réagir aux résultats de l'évaluation (Radcliff, Jensen, Salem Jr., Burhanna et Gedeon, 2007). Comme l'indique Golka (2010), « [l]'évaluation est avant tout au service de l'action ». Comme anticipé, les modèles n'incluent pas une étape dédiée à la communication des conclusions, pourtant primordiale pour une évaluation continue complète. La section Communication de ce document indique l'importance de cette action tout en mentionnant qu'elle est souvent, à tort, absente des processus d'évaluation.

La Figure 1 présente un modèle de cycle d'évaluation continue, inspiré des modèles consultés dans la littérature (Bresciani, 2003; Flynn, Gilchrist et Olson, 2004; Maki, 2002; Oakleaf, 2009a), qui reprend des éléments partagés par tous les modèles ainsi que des éléments exclusifs à certains. Une étape de communication y a été intégrée, car le cycle doit être complété de façon adéquate (Hockenberry et Little, 2013). De façon générale, la mission de la bibliothèque et celle de son université sont au centre des cycles. Après tout, l'évaluation continue vise, entre autres, à s'assurer qu'un établissement rencontre sa mission et ses objectifs.

À la Bibliothèque de l'Université Laval, les activités d'évaluation qui seront menées pourraient suivre ce cycle bâti sur l'expérience de collègues depuis plus de 10 ans. Maki (2002) conseille de débiter par quelques initiatives seulement afin de se familiariser avec le cycle d'évaluation et de le peaufiner. Lorsqu'un changement est implanté, le cycle est renouvelé afin d'entreprendre une deuxième évaluation, et ainsi de suite. Notons que le cycle d'évaluation continue demeure itératif (Smith et coll., 2015). Il

arrivera souvent qu'au cours du processus, il soit nécessaire de revoir les étapes déjà franchies afin de corriger un problème survenu, de préciser certains points, d'améliorer un outil, etc.



Figure 1 Proposition de cycle d'évaluation continue pour la BUL

Plan d'évaluation continue

Définition

Un plan d'évaluation continue est un document vivant créé par un ou plusieurs employés responsables de l'évaluation continue. Il officialise le processus grâce auquel les activités d'évaluation sont révisées, complétées et rapportées en plus de définir les rôles de chacun. Lors de l'adoption d'une première version d'un plan, une phase de recherche incluant une revue de littérature, des entrevues avec le personnel et une révision des planifications stratégiques est conseillée comme point de départ. Les diverses directions des bibliothèques peuvent aussi être rencontrées afin de prendre le pouls par rapport à l'évaluation continue et de déceler de possibles collaborations (Tatarka, Chapa, Li et Rutner, 2010). Finalement, une

analyse de récents sondages et d'autres activités d'évaluation peut compléter le portrait de l'évaluation dans une bibliothèque donnée. Souvent, quelques processus d'évaluation sont déjà en place, mais ils sont disparates et ne présentent aucun fil conducteur. Le plan remédiera à la situation (Hockenberry et Little, 2013; Tatarka et coll., 2010). Mentionnons que l'arrêt de certaines collectes de données peut être envisagé si la phase de recherche révèle qu'elles ne sont pas utiles (ACRL, 2010).

Objectifs

Un plan d'évaluation vise l'atteinte de multiples objectifs :

- Implanter et soutenir le développement d'une culture d'évaluation continue;
- Soutenir la mission et la planification stratégique des bibliothèques;
- Contribuer à la prise de décision;
- Évaluer l'efficacité des opérations et la qualité des produits et services;
- Évaluer la satisfaction des usagers;
- Collecter des données pour usage interne et externe;
- Améliorer la collecte de données et garantir la qualité des données;
- Démontrer l'imputabilité des bibliothèques;
- Évaluer et démontrer l'impact des bibliothèques;
- Promouvoir la transparence et l'indépendance de l'information (Polischuk, 2015; Smith et coll., 2015; Tatarka et coll., 2010).

Les discussions lors de la présentation de Ball et Kloda (2015) au Canadian Library Assessment Workshop (CLAW) ont confirmé ces différents éléments en plus de mettre en lumière plusieurs avantages dans l'adoption d'un plan d'évaluation :

- Identifier des manques;
- Coordonner les projets et organiser le travail concernant l'évaluation continue;
- Prioriser en fonction des moyens et du calendrier;
- Communiquer les résultats;
- Gérer la charge de travail;
- Répondre aux demandes imprévues;
- Contribuer à obtenir du soutien;
- Partager l'expertise aux autres directions;
- Définir les données à collecter;
- S'assurer de parler le même langage que l'administration des universités;
- Obtenir une vision globale de la prise de mesures grâce à un plan intégré.

Facteurs facilitants et leçons apprises

Lors de la même présentation, Ball et Kloda (2015) ont énuméré une série de facteurs facilitant la mise en place d'un plan d'évaluation : présentation d'objectifs clairs, adoption d'un mode continu plutôt qu'épisodique, partie prenante d'une organisation qui promeut le changement, présence d'un environnement réceptif, soutien des directions des bibliothèques. Ces agents facilitants sont également retrouvés dans le cadre de l'instauration d'une culture d'évaluation continue et seront détaillés dans la section de ce document qui y est dédiée.

Les prochains paragraphes décrivent des éléments-clés qui ont été décelés par des bibliothèques ayant elles-mêmes conçu un plan d'évaluation. D'abord, celui-ci doit trouver son équilibre entre une approche spécifique et une approche adaptative. **L'approche spécifique** dresse un portrait précis des projets pour la période définie, mais laisse peu de place à l'imprévu. **L'approche adaptative** permet de répondre rapidement aux besoins grâce à sa structure évolutive. Cela dit, il y a un contrôle restreint sur le calendrier, le contenu et les tâches, ce qui peut être perçu comme un plan manquant de direction (Tatarka et coll., 2010).

Il importe de bien définir les rôles de chacun et d'indiquer comment le personnel peut soutenir l'évaluation continue et la personne qui en est responsable. Lorsqu'une équipe semble délaisser une partie du travail, le plan agit comme cadre auquel on peut se référer pour recentrer les tâches. Au fil du temps, les projets d'évaluation se multiplient et les employés doivent être mobilisés. Cela dit, certaines personnes effectuent des tâches d'évaluation en complément de responsabilités principales et tout dépendant des périodes de l'année, le temps qu'elles pourront investir dans l'évaluation variera (Tatarka et coll., 2010).

L'implication du personnel assure la concrétisation du plan d'évaluation. D'abord, la collaboration des employés et la collecte de commentaires lors de l'élaboration du plan en facilitent l'acceptation. De plus, une collecte de données de qualité dépend du soutien offert par le personnel. Un des objectifs de l'évaluation continue étant de soutenir la prise de décision à partir des données collectées, cet élément ne doit pas être négligé. Finalement, l'intégration de projets d'évaluation dans les objectifs annuels individuels du personnel peut certainement contribuer à son implication et son soutien dans l'initiative (Tatarka et coll., 2010).

La planification est une étape d'une grande importance qui s'insère dans le cycle d'évaluation continue tel que vu à la Figure 1. La définition des résultats, la sélection des mesures et l'identification des cibles sont particulièrement ardues. Bien que l'exécution soit encore plus difficile que la planification, celle-ci, bien réalisée, en vaut la peine et facilitera la suite, dont la synthèse et l'analyse des données. Une attention doit aussi être accordée à l'établissement de priorités afin de faciliter l'organisation du travail (Tatarka et coll., 2010). En effet, une fois tous les projets identifiés, il est plus facile de voir comment ceux-ci peuvent s'intégrer dans l'horaire de chacun (Hockenberry et Little, 2013).

Le format du plan doit être personnalisé selon les besoins de l'université et de la bibliothèque. Par exemple, une organisation qui fait ses débuts en évaluation continue peut opter pour un plan plus théorique, sans mesures clairement identifiées, et qui s'apparente à un outil d'apprentissage que d'un plan d'action. C'est un format accessible qui permet de faciliter l'adoption de l'évaluation continue dans l'environnement de

travail. Les versions ultérieures peuvent se préciser, s'enrichir et se déployer afin de refléter le niveau d'intégration de l'évaluation dans les tâches quotidiennes et l'expérience acquise par le personnel (Tatarka et coll., 2010).

Le plan d'évaluation est un document vivant qui doit être mis à jour régulièrement. Même avec une équipe dédiée à l'évaluation, ce n'est pas chose facile. La mise à jour permet, entre autres, de renseigner sur la progression des projets. Une autoévaluation aux trois à six mois fait ressortir l'évolution des projets, les manques et les nouveaux besoins. La mise à jour permet également de communiquer les résultats. Pour ce faire, il est conseillé de se concentrer sur les éléments-clés et d'inclure des recommandations basées sur des actions concrètes. Cependant, le partage des données peut parfois être entravé pour des raisons politiques et technologiques, ce qui rend plus complexe la communication et la promotion de l'évaluation continue (Tatarka et coll., 2010; Taylor et Heath, 2012).

Finalement, les membres du personnel travaillant à l'évaluation continue doivent accepter le principe de l'« assez bon » ou du *good enough* (Tatarka et coll., 2010). Comme mentionné précédemment, l'évaluation continue diffère de la recherche et se distingue par son obtention plus rapide de résultats pour répondre à une question précise alors que la recherche vise à explorer une thématique plus en profondeur. Green et Gayhart (2016) rappellent que les bibliothèques préfèrent avoir 80 % de l'information dans les délais fixés plutôt que 100 % des informations trop tard.

Implantation

Le temps nécessaire à la conception d'un plan d'évaluation varie selon différents facteurs, comme le calendrier et la taille de l'établissement, le nombre de personnes assignées à des tâches d'évaluation et le temps dont elles disposent. Le délai envisageable ne doit certainement pas être sous-estimé. Selon la littérature, une période d'une année semble raisonnable pour une première version du plan d'évaluation. À titre d'exemple, Smith et coll. (2015) font état d'un processus de 13 mois à la Bibliothèque Jerry Falwell de Liberty University en Virginie. Le plan a été conçu par plusieurs membres du personnel formant un groupe de travail sur l'évaluation continue en bibliothèque qui est devenu un comité permanent pendant l'année. Cinq grandes étapes ont ponctué le processus : vision (trois mois), exploration (trois mois), dormance (trois mois), résurgence (quatre mois) et amélioration (deux mois). À la Bibliothèque de l'établissement University of Chicago, le directeur de l'évaluation continue s'est donné comme objectif de créer un plan d'évaluation un an après son entrée en poste. Une analyse de LibQUAL+ ainsi que des tests d'utilisabilité étaient déjà en cours à son arrivée et le directeur était soutenu par l'équipe des projets d'évaluation continue qui compte cinq membres. L'année suivante prévoyait la précision du processus de révision et de planification, une distribution des tâches d'évaluation et l'apprentissage de nouvelles méthodes d'évaluation afin de diversifier le portefeuille d'expertises. La Bibliothèque de Cornell University, à New York, s'est plutôt munie d'un programme sur cinq ans. Le plan comprend trois phases : apprentissage, consolidation, maturation. L'apprentissage s'échelonne sur deux ans et vise l'acquisition d'habiletés et de compétences en évaluation, l'établissement d'un flux de travail, le développement d'un réseau de collaboration et un bilan des données déjà disponibles localement et nationalement. La consolidation, également sur deux ans, se concentre sur le perfectionnement des compétences, le développement d'une spécialité en évaluation continue chez le personnel et l'intégration des données dans

la prise de décision. La cinquième année et les suivantes font référence à une culture d'évaluation bien établie (Tatarka et coll., 2010).

Contenu

Le contenu d'un plan d'évaluation continue variera selon ses objectifs et la priorité qui lui est accordée dans les bibliothèques, selon le niveau de connaissances et d'expérience de la personne responsable et selon l'intégration de l'évaluation dans l'organisation. Un plan peut être très bref comme il peut être très détaillé. De plus, une bibliothèque peut se munir d'un ou de plusieurs plans d'évaluation. En effet, le responsable peut choisir de concevoir un plan par projet ou bien un plan global incluant toutes les initiatives. Dans le cadre du présent document, un seul plan est privilégié, comme conseillé par Oakleaf (2009b). Il contient à la fois le programme vu d'une perspective plus générale et les activités d'évaluation de façon plus détaillée. Des recommandations quant aux éléments qui devraient y être retrouvés sont présentées dans les prochains paragraphes.

Programme

Finalité

Les objectifs du plan d'évaluation doivent d'abord être clairement mentionnés. Cette section explique les raisons pour lesquelles les bibliothèques s'impliquent dans l'évaluation continue et les avantages qu'elles visent à en retirer. Des aspects externes, comme une initiative à l'échelle d'un campus, et des aspects internes, comme l'intégration de l'évaluation dans les tâches quotidiennes, peuvent être inclus (Oakleaf, 2009b).

Concepts théoriques

Une revue de littérature et une introduction des concepts-clés dans la planification de l'évaluation continue permettent de démontrer la pertinence du plan. Ceci dresse aussi un portrait de la situation dans les bibliothèques universitaires et dans la bibliothèque où est souhaitée l'évaluation continue (Tatarka et coll., 2010). Il peut également être décidé d'approfondir la réflexion et de discuter des multiples avantages de l'évaluation continue (Oakleaf, 2009b).

Structure de soutien

Le responsable de l'évaluation continue est identifié (Oakleaf, 2011) et les tâches qui incombent aux autres membres du personnel sont incluses (Tatarka et coll., 2010). Une structure plus détaillée peut également être présentée. Celle-ci indique la supervision et le soutien offerts à l'évaluation continue de la part de différents intervenants, qu'ils soient membres du personnel des bibliothèques ou non : comités d'évaluation, coordonnateurs, bureaux de recherche, organismes d'accréditation, associations professionnelles, etc. (Oakleaf, 2009b).

Alignement stratégique

Tout plan d'évaluation doit être lié à la planification stratégique d'une bibliothèque ainsi qu'à celle de son université et cette section doit explicitement l'indiquer. Cet alignement est nécessaire dans la démonstration de la valeur et de l'impact d'une bibliothèque (Oakleaf, 2009b). En effet, l'évaluation étant orientée selon les attentes universitaires, il s'agit du point de départ sur lequel se bâtira le plan (Maki, 2002). La planification étant cyclique, les résultats de l'évaluation sont également le point de départ d'une nouvelle planification stratégique (Ball et Kloda, 2015). De manière générale, la période couverte par le plan sera la même que celle des planifications stratégiques (Tatarka et coll., 2010).

Ressources

Les efforts d'évaluation doivent être soutenus par le personnel déjà en place, mais parfois, d'autres ressources seront jugées nécessaires et le plan doit inclure ces informations et les coûts qui y sont associés. Exemples : embauche d'un consultant ou d'autres ressources humaines, formation continue et développement professionnel, outils d'évaluation standardisés, questionnaire des données d'évaluation, etc. (Oakleaf, 2009b).

Approches éthiques

Le plan d'évaluation doit considérer les politiques de l'université à ce sujet et les pratiques qu'il doit respecter : retirer les informations qui pourraient identifier les usagers ou les employés, collecte, entreposage, accès et rapport des données, etc. (Oakleaf, 2009b).

Objectifs et activités d'évaluation

Les objectifs spécifiques sont indiqués et les activités d'évaluation qui leur sont associées sont brièvement présentées. Chaque activité sera planifiée de façon détaillée dans la deuxième partie du plan.

Ligne du temps

L'élaboration d'une ligne du temps ou d'un calendrier pour planifier les évaluations et les réévaluations s'avère être un outil pratique pour s'assurer que tout est réalisable et bien réparti dans le temps. Il est préférable d'entreprendre un projet à la fois plutôt que de tenter de tout faire simultanément (Oakleaf, 2009b). En effet, les projets doivent être priorisés selon les initiatives stratégiques et le calendrier de l'université (Hockenberry et Little, 2013).

Activités d'évaluation

Les définitions de l'évaluation continue présentées au début de ce document laissent entrevoir deux grandes catégories d'activités d'évaluation continue : l'approche par résultat et l'approche exploratoire. L'évaluation continue en bibliothèque universitaire se concentre maintenant sur les résultats (*outcomes*), qui peuvent être définis comme les effets d'une intervention d'une bibliothèque sur ses usagers. L'approche par résultat permet de mesurer le degré d'atteinte de chaque résultat dans le but de démontrer l'impact d'une bibliothèque. Un résultat doit avoir une pertinence pour l'établissement d'éducation, c'est-à-dire qu'il doit pouvoir être lié à un ou des résultats identifiés par l'université. Malgré la prépondérance de l'approche par résultat, une activité d'évaluation peut adopter une forme plus exploratoire dans le but

d'en apprendre plus sur les perceptions, les opinions et les besoins des usagers et d'adapter l'offre de service d'une bibliothèque en conséquence.

En s'inspirant du modèle proposé par Kerby et Weber (2000), cinq sections sont ici présentées afin de planifier une activité d'évaluation, et ce, peu importe l'approche utilisée. Les sections pourraient être divisées en sous-sections pour plus de clarté au besoin.

Objectifs et état de la situation

Pour chaque activité d'évaluation, la raison d'être et les objectifs découlant des planifications stratégiques sont indiqués (Tatarka et coll., 2010). Les éléments connus, provenant de tâches d'évaluation antérieures, sont mentionnés, ainsi que les éléments qui sont inconnus et qui sont à confirmer. Le cycle de l'évaluation exigeant temps et efforts, il est impératif de se concentrer sur des éléments qui n'ont pas déjà fait l'objet d'une évaluation (Oakleaf, 2009b).

Formulation de l'énoncé de recherche

L'approche exploratoire nécessite un énoncé de recherche clair, mais moins détaillé que l'approche par résultat qui implique la formulation d'un énoncé de recherche opérationnel, mesurable et précis. Il peut être de différents niveaux (universitaire, facultaire, départemental, etc.) (Kerby et Weber, 2000) et exprimé de différentes façons. Cela dit, de manière générale, un énoncé est formulé à l'aide d'un verbe actif (Maki, 2002) et inclut la population ciblée, le changement attendu (résultat) et l'impact que celui-ci aura sur les usagers (Hockenberry et Little, 2013).

Planification et méthodologie

Cette section comporte énormément d'informations qui faciliteront le travail ultérieur : identification de la population visée, des outils et des méthodes en expliquant leur choix et leurs limites, établissement de cibles pour reconnaître l'atteinte des objectifs et anticipation des différents scénarios possibles, détermination des rôles et des responsabilités de chacun, création d'une ligne du temps incluant les dates de début et de fin de l'évaluation, énumération des ressources requises pour mener à bien le projet (matériel, espaces, collaborations, etc.), partage de conseils pour l'analyse des données (Kerby et Weber, 2000; Maki, 2002; Oakleaf, 2009b, 2011; Tatarka et coll., 2010). Une consultation auprès du personnel permet d'ailleurs de peaufiner certaines mesures (Bird, McBride et Cramer, 2014). Des recommandations pour un projet pilote peuvent être écrites afin de s'assurer du bon fonctionnement de l'évaluation (Oakleaf, 2009b).

Analyse et communication

Ici, sont interprétées et présentées les données découlant de l'évaluation (Kerby et Weber, 2000; Maki, 2002). Des conseils sont également transmis concernant le format du rapport et la visualisation des résultats : données quantitatives et qualitatives, représentations graphiques, gabarits, etc. (Oakleaf, 2009b). Par ailleurs, il est suggéré de produire des rapports adaptés aux différentes audiences (ex. : personnel de la BUL, différentes catégories d'usagers, rectorat et vice-rectorats, autres bibliothèques de recherche, etc.) en ce qui a trait à leur contenu et leur mode de diffusion (Tatarka et coll., 2010). La personne qui peut émettre des recommandations et qui présentera les conclusions est identifiée ainsi que celles qui recevront les conclusions et qui prendront les décisions. Les recommandations concernent l'énoncé de recherche et les évaluations ultérieures (Maki, 2002; Oakleaf, 2009b, 2011; Tatarka et coll.,

2010). L'aspect de la promotion doit aussi être considéré (Ball et Kloda, 2015). Finalement, des méthodes et outils alternatifs pour évaluer le même énoncé de recherche peuvent être décrits dans le cas où une prochaine évaluation serait impossible avec la méthode proposée (Oakleaf, 2009b).

Suivi des changements

Un processus pour suivre les changements implantés doit être créé, c'est-à-dire un plan de réévaluation (Maki, 2002; Oakleaf, 2009b, 2011). Ceci assure que les méthodes d'évaluation choisies sont toujours adéquates et qu'elles permettent de bien évaluer l'énoncé de recherche (Kerby et Weber, 2000).

Outils

Les outils font partie intégrante du processus d'évaluation et doivent être sélectionnés avec soin. Deux grandes catégories seront ici examinées, soit les méthodes d'évaluation et les questionnaires de données d'évaluation. Cette section n'est pas exhaustive et vise plutôt à démontrer la diversité des méthodes disponibles.

Méthodes d'évaluation

Les outils employés par les bibliothèques pour collecter les données d'une activité d'évaluation sont très diversifiés. Les sondages sont souvent utilisés (Mengel et Lewis, 2012), mais d'autres méthodes sont bien sûr disponibles : groupes de discussion, cartes de commentaires, blogues, statistiques d'utilisation, partages d'expériences, commentaires, observations, comparaisons, etc. (Allison, 2015; Polischuk, 2015; Smith et coll., 2015; Tenopir, 2013; Urquhart, 2015). Ces outils peuvent être élaborés à l'interne ou bien découler de méthodes standards. Parmi les solutions bien établies, nommons StatsQUAL, LibValue et ITHAKA S+R dont il sera question sous peu. Dans le contexte des mesures d'enseignement et d'apprentissage, nommons par exemple les échelles WOREP (Wisconsin-Ohio Reference Evaluation Program) et READ (Reference Effort Assessment Data) (Mengel et Lewis, 2012). Ainsi, avant d'entreprendre une activité d'évaluation, les bibliothèques doivent réviser les différentes méthodes existantes et sélectionner celle qui convient le mieux à leur besoin, à leur environnement et à l'ampleur de leur activité.

StatsQUAL est une passerelle gérée par l'ARL qui propose des outils facilitant la démonstration de la valeur des bibliothèques en proposant différents outils et résultats de sondages. Les instruments offerts sont les suivants :

- ARL Statistics : série de publications annuelles qui décrit les collections, les dépenses, le personnel et les services des bibliothèques membres de l'ARL;
- LibQUAL+ : outil de consultation de la satisfaction des usagers envers la qualité des services, composé principalement d'un sondage Web;

- DigiQUAL : court sondage Web qui évalue les bibliothèques numériques selon la perspective des usagers;
- MINES for Libraries : sondage Web sur l'utilisation des ressources électroniques par groupes d'usagers;
- ClimateQUAL : sondage Web sur les perceptions du personnel à propos de la diversité, des politiques organisationnelles et des comportements des autres membres du personnel (ARL, s. d.).

LibValue n'est pas une méthode d'évaluation à proprement dit, mais plutôt une initiative visant à développer, tester et partager des méthodologies et des outils. Entre autres, les thématiques des livres électroniques, des collections spéciales numériques, de l'enseignement et de l'apprentissage, de la valeur et du RCI ont déjà été abordées (ARL, 2014).

ITHAKA S+R est une division d'ITHAKA, également responsable de Portico, de JSTOR et d'ARTSTOR, qui vise à soutenir les établissements d'éducation supérieure dans leur adaptation aux changements technologiques et aux nouveaux modes de communication savante (ITHAKA, s. d.). Ce service offre des ateliers et du soutien stratégique, mais également des sondages personnalisés selon les bibliothèques pour bien comprendre les perceptions de leurs usagers et des études pour évaluer différentes dimensions des bibliothèques : espaces d'apprentissage, plans de gestion de données, collections physiques et virtuelles, etc. (ITHAKA S+R, 2015).

L'expression anglophone *guerilla assessment* implique de faire des évaluations brèves, sur le pouce, en allant au-devant des usagers. La guérilla d'évaluation diffère de méthodes plus complètes en ce sens qu'elle permet d'obtenir des résultats très rapidement sur une question précise. Green et Gayhart (2016) indiquent que la guérilla d'évaluation regroupe plusieurs outils à adopter et à adapter selon les différents contextes, par exemple :

- Tableau blanc/notes autocollantes : les usagers indiquent leur opinion à propos d'un service donné sur un tableau blanc ou sur une note autocollante;
- Suivi de cheminement : suivre un usager, physiquement ou virtuellement, à travers un processus donné (emprunter un livre, réserver une salle, etc.) afin d'étudier son comportement;
- Prise de photos : muni d'un iPad, un usager photographie les signes et symboles, affichés dans les bibliothèques, qu'il a de la difficulté à interpréter;
- Sondages imprimés : distribution de sondages imprimés sur un thème déterminé en indiquant le point de retour;
- Entrevues sur le pouce : aller au-devant des usagers et leur poser quelques questions en direct;
- Cartographie d'expérience : identification des points forts et points faibles d'une visite à la bibliothèque en discutant avec un usager; met en évidence les différents arrêts effectués lors d'une même visite;
- Observation : nécessite du temps, mais permet d'en apprendre plus sur le comportement des usagers; inclut également la lecture des commentaires émis sur les médias sociaux.

Gestionnaires de données d'évaluation

Dans son rapport produit pour le compte de l'ACRL (ACRL, 2010), Oakleaf recommande aux bibliothèques de créer ou d'adopter des systèmes de gestion de données d'évaluation dans le but de gérer les résultats, de conserver et d'analyser les données et de produire des rapports. Les bibliothèques peuvent utiliser le système de leur établissement s'il y a lieu, mais elles peuvent aussi prendre les devants dans le dossier. Oakleaf avait auparavant proposé quelques outils pouvant être utilisés pour évaluer l'apprentissage des étudiants (Oakleaf, 2009b) :

- *Effect* d'Academic Effect : auparavant connue sous le nom de WEAVEonline, cette compagnie vise à instaurer une culture d'amélioration continue dans le milieu de l'éducation supérieure en offrant différentes solutions spécialisées (Academic Effect, 2015c). Elle dessert, entre autres, les établissements suivants : University of Virginia, University of Alabama, Duke University, Georgia State University et Virginia Tech (Academic Effect, 2015b). Le module Effect, dédié à l'évaluation, est un espace de travail collaboratif pour la cueillette des données, le rapport des améliorations et l'état d'avancement des initiatives stratégiques. Les utilisateurs bénéficient de gabarits qu'ils peuvent personnaliser selon leurs besoins. Il s'agit d'une solution Web qui permet d'instaurer des buts et des objectifs et de suivre leur niveau d'atteinte (Academic Effect, 2015a);
- *TracDat* de Nuventive : Nuventive est une compagnie qui soutient les établissements d'éducation supérieure dans l'amélioration de leur performance (Nuventive, 2015a). TracDat est la solution Web conçue pour la planification et l'évaluation. Elle offre un cadre de travail flexible qui s'adapte à la planification stratégique. L'évaluation peut être organisée et alignée en fonction du cadre de travail défini, puis documentée et rapportée afin d'instaurer des changements dans l'établissement dans un esprit d'amélioration continue (Nuventive, 2015b);
- *eLumen* : eLumen offre une solution Web aux établissements universitaires pour évaluer les résultats d'apprentissage (eLumen, 2015) et collabore, entre autres, avec l'établissement University of Oklahoma (eLumen, 2016b). Sa plateforme permet la collecte, la gestion et le rapport des données d'évaluation. eLumen considère les particularités de chaque département et propose plusieurs modèles de collecte de données et d'approche d'évaluation, ainsi que différents scénarios pour une meilleure intégration des données d'évaluation. Il s'agit d'un produit flexible qui s'adapte à la réalité de chaque établissement (eLumen, 2016a).
- *Learning Insight* de Blackboard : Blackboard conçoit des technologies d'éducation et, entre autres, des outils d'évaluation pour soutenir l'apprentissage. Ses solutions sont utilisées à tous les niveaux scolaires et universitaires ainsi que dans les entreprises et les gouvernements (Blackboard Inc., 2015a). Le module Learning Insight permet de mesurer, de prouver et d'améliorer le succès de divers programmes au niveau de l'utilisateur et de l'université. De plus, en offrant des données compréhensibles qui s'agrègent facilement, Learning Insight soutient la prise de décision (Blackboard Inc., 2015b).
- *ZOHO*: logiciel ouvert qui permet à une organisation de créer des systèmes personnalisés. Une panoplie de modules, ainsi que des applications Google, sont offerts dans les catégories suivantes : ventes et marketing, courriel et collaboration, processus opérationnel, finances, centre d'assistance, ressources humaines (Zoho Corporation, 2015).

Matthews (2012) mentionne de son côté *LibPAS*, un logiciel conçu par Counting Opinions. Il s'agit d'une solution Web qui offre des outils de collecte, d'analyse et de rapport de données quantitatives sur la

performance des bibliothèques. L'outil agit, entre autres, comme un dépôt de données qui entrepose des informations à la suite d'un processus d'ajout automatisé ou manuel, ou bien suite à l'importation de données de systèmes universitaires indépendants.

Finalement, la firme Tosca Consultants (2016) publie en ligne une liste de plus de 30 outils d'édition de statistiques² qui permettent « de collecter, de consolider, de modéliser, d'analyser et de restituer les données d'une structure en vue d'offrir une aide à la décision et de permettre à un décideur d'avoir une vue d'ensemble de l'activité traitée ».

Communication

Souvent négligée, la communication est l'étape finale du cycle d'évaluation continue. Pourtant, « [l'évaluation continue] sera certainement un échec si l'établissement ne développe pas des canaux pour communiquer les interprétations de l'évaluation et les changements proposés » (traduction libre) (Maki, 2002). L'évaluation continue étant un moyen visant à démontrer la valeur des bibliothèques, les résultats, bons comme mauvais, doivent être communiqués. Plusieurs ont l'habitude de faire cet exercice de communication uniquement lors de la rédaction de documents organisationnels ou lors de processus d'accréditation. Cette démarche doit plutôt être vue comme une tâche exercée tout au cours de l'année. Compléter l'évaluation continue par la communication rend le tout plus systématique, démontre une responsabilisation et un désir de transparence et de collaboration. C'est une pratique qui ouvre la voie à une meilleure visibilité, à la création d'un lien de confiance avec les usagers et à un intérêt accru envers les services des bibliothèques. Comme abordé ultérieurement dans ce document, la communication consolide également la culture d'évaluation continue en favorisant une plus grande implication des différents intervenants. Une diffusion de l'évaluation continue, de ses activités et de ses résultats pourrait même créer des occasions pour participer à la planification stratégique universitaire et contribuer à une augmentation de l'allocation budgétaire (Albert, 2014). La littérature laisse entrevoir trois grandes catégories de communication qui sont ici détaillées. Notons qu'à travers ces trois volets, une boucle de communication des usagers vers les bibliothèques est un net avantage. C'est un moyen de les impliquer de façon active dans l'évaluation continue (Albert, 2014)

Communication interne

Le personnel est le moteur de l'évaluation continue. S'il n'y adhère pas, jamais une culture d'évaluation ne s'intégrera à l'organisation. La communication joue donc un rôle primordial, car c'est elle qui permet de bien faire comprendre l'importance de l'évaluation. Une communication adéquate à toutes les étapes et à tous les niveaux aidera à amoindrir les craintes selon lesquelles tous seront surveillés et scrutés à la loupe (Smith et coll., 2015). De plus, impliquer le personnel dans le processus d'évaluation continue, lui communiquer les résultats et recevoir ses commentaires favorise l'installation d'une confiance et d'un sentiment de loyauté et une acceptation des nouvelles idées. La communication est partie prenante d'un mode de gestion visionnaire (Albert, 2014) et les bibliothèques se doivent de l'exploiter et d'en faire un outil de choix pour poursuivre leur évolution et justifier leur existence. Tatarka et coll. (2010) font état de

² <http://www.toscaconsultants.fr/articles/listedesdecisionnels.pdf>

plusieurs moyens de communication : centre de données d'évaluation continue sur un intranet, wikis, courriels, rapports, présentations ouvertes à tous lors des rencontres d'un comité d'évaluation continue, présentations périodiques ou à la demande dans les directions et équipes, dîners-causeries, club de lecture.

Promotion externe

Les activités d'évaluation et les résultats qui en découlent doivent être annoncés aux usagers et au personnel. Les bibliothèques cherchant à démontrer leur valeur pour les usagers, ceux-ci doivent savoir qu'ils sont écoutés et qu'ils ont à leur tour une incidence sur les services offerts. Les bibliothèques doivent d'abord identifier leurs différentes audiences et leurs composantes démographiques (étudiants, professeurs, chercheurs, vice-rectorats, rectorat, etc.). À ce sujet, des entrevues peuvent être menées afin de bien définir les groupes. Les activités de promotion et le partage des résultats des évaluations sont ensuite ciblés de façon à interpeler ces audiences (Albert, 2014). En effet, les usagers ayant tous des besoins différents (Urquhart, 2015), il importe d'éviter les messages génériques et d'opter pour des stratégies personnalisées. Les mesures présentées sont aussi sélectionnées en fonction des audiences (Albert, 2014). Par exemple, les étudiants seront intéressés par le taux de diplomation; les facultés, par la productivité de la recherche; l'administration de l'université, par la réputation, le prestige et le classement universitaire (ACRL, 2010).

Les messages de promotion des bibliothèques doivent évoluer pour proposer une valeur alignée sur les besoins des usagers. Au-delà de la simple présentation d'un service, les usagers doivent rapidement savoir ce que ce même service leur rapporte. Les phrases promotionnelles doivent être courtes et ciblées et peuvent même avoir fait l'objet de groupes de discussion, de sondages ou de concours (Urquhart, 2015). Outre la diffusion d'annonces ciblées, Albert (2014) suggère de rapporter les commentaires positifs, d'employer des messages simples, uniques, clairs et qui se démarquent, d'avoir confiance en ses messages, d'être concret en définissant des actions, de choisir le bon moment et de faire appel à l'empathie des usagers. En effet, il est recommandé de donner une image plus humaine par l'emploi de données qualitatives et anecdotiques. Bien sûr, elles devront être utilisées de pair avec les données quantitatives qui demeurent puissantes pour bien communiquer. Cela dit, une présentation adéquate à l'aide de chartes, graphiques ou d'infographies est toujours de mise afin de préserver la clarté des messages.

Par ailleurs, Kearns (2004) soulève l'entrelacement qui existe entre les services de communication et de marketing et de l'évaluation continue : avant que les bibliothèques puissent entreprendre un processus d'évaluation continue, les usagers doivent savoir ce qu'il leur est offert; avant d'entreprendre une activité de promotion, les communications et le marketing doivent connaître les besoins des usagers. Porat (2013) relate à son tour l'interdépendance des deux éléments. Elle présente une collaboration entre l'équipe des communications et celle de l'évaluation continue à la Bibliothèque de l'Université de Haïfa, en Israël. Les communications ont commencé à faire la promotion des activités d'évaluation continue et les avantages ont rapidement été apparents pour les deux parties. Un logo et un site Web ont entre autres été créés pour l'évaluation continue et les promotions ont été fructueuses.

Visibilité sur le site Web

L'utilisation de l'évaluation continue pour une bibliothèque universitaire doit être clairement communiquée sur son site Web. Différentes informations peuvent être diffusées, telles que des renseignements généraux, des pages dédiées à l'évaluation ainsi que des documents organisationnels. Lewin et Passonneau (2012) indiquent que peu de bibliothèques de l'ARL rapportent leurs données publiquement. Les deux tiers d'entre elles mentionnent LibQUAL+ et le tiers publie des informations sur l'évaluation continue : tableaux de bord des activités d'évaluation en cours, suivi des initiatives LibQUAL+, banques de données, publications diverses, compétences informationnelles. Finalement, le tiers évoque le RCI. L'évaluation continue, une priorité stratégique de l'ARL et de l'ACRL, n'est donc pas encore appliquée de façon rigoureuse. Pourtant, les bibliothèques doivent accroître leur visibilité et communiquer la valeur de leurs services pour le succès de leurs usagers (Albert, 2014). Lewin et Passonneau (2012) qualifient d'exemplaires les sections consacrées à l'évaluation continue sur les sites Web des bibliothèques des établissements suivants : University of Virginia, University of Washington, Cornell University³. Dans le même ordre d'idées, lors du CLAW 2015, Koufogiannakis a présenté trois modèles canadiens à suivre : University of Saskatchewan, McGill University, Queen's University⁴.

Culture d'évaluation continue

Définition

L'expression anglophone *culture of assessment*, qui peut être traduite par « culture d'évaluation continue » est souvent rencontrée dans la littérature, mais parfois plus ou moins bien comprise (MacAyeal, 2014). La définition proposée par Lakos, Phipps et Wilson est citée dans un article de Lakos et Phipps (Lakos et Phipps, 2004) :

Une culture d'évaluation continue est un environnement organisationnel dans lequel les décisions sont basées sur des faits, des recherches et des analyses, et où les services sont planifiés et offerts de façon à maximiser des résultats et des impacts positifs pour les usagers et les intervenants. Une culture d'évaluation continue existe dans les organisations où le personnel a à cœur de savoir les résultats qu'il produit et comment ceux-ci se rattachent aux attentes des usagers. La mission, les valeurs, les structures et les systèmes organisationnels soutiennent une conduite qui est centrée sur la performance et l'apprentissage (traduction libre).

³ University of Virginia Library : <http://assessment.library.virginia.edu/>
University of Washington Libraries : <http://www.lib.washington.edu/assessment/>
Cornell University Library : <https://ac.library.cornell.edu/>

⁴ University of Saskatchewan Library : <http://library.usask.ca/info/assessment.php>
McGill University Library : <https://www.mcgill.ca/library/about/library-assessment>
Queen's University Library : <http://library.queensu.ca/about/planning-assessment>

MacAyeal (2014) donne sa propre définition basée sur un article de Weiner (2009) : « Une culture d'évaluation est un ensemble d'attitudes, d'approches et d'ententes qui soutient l'évaluation des résultats de l'apprentissage étudiant. C'est un ensemble de mentalités qui aide à créer une réponse positive à l'appel pour une imputabilité » (traduction libre).

Ces deux définitions sous-entendent un élément essentiel qui doit être mis de l'avant : l'intégration de l'évaluation continue. Une culture d'évaluation en est une où l'évaluation est une pratique organisationnelle courante (Gorran Farkas et coll., 2015). En effet, il ne s'agit pas d'une activité en silo dans les bibliothèques, mais bien d'une activité qui est pratiquée par tous et intégrée au travail quotidien (Lakos et Phipps, 2004; MacAyeal, 2014; Phipps, 2001). Lorsque l'évaluation continue n'est plus considérée comme une tâche supplémentaire, mais comme quelque chose qu'on fait de soi, la culture est bien en place (Gorran Farkas et coll., 2015).

Facteurs facilitant la mise en place et le maintien d'une culture d'évaluation continue

Une culture d'évaluation continue ne s'intègre pas facilement dans une organisation. Voici les facteurs facilitants qui ont été repérés dans la littérature. Bien sûr, la présence d'un seul de ces éléments ne garantit pas le succès d'une culture d'évaluation continue (Gorran Farkas et coll., 2015). C'est la combinaison de tous ces facteurs, qui, à travers le temps, favorise son implantation et son maintien.

Priorité organisationnelle

Les directions des bibliothèques et leurs gestionnaires comprennent l'importance de l'évaluation continue, en utilisent systématiquement les données lors des prises de décisions (Gorran Farkas et coll., 2015; Smith et coll., 2015) et sont clairs dans leur volonté de l'intégrer dans les activités quotidiennes. La planification stratégique des directions favorise la création d'un environnement d'évaluation. Pour ce faire, les documents organisationnels officiels traitent de l'évaluation de la performance et **incluent explicitement des résultats désirés ainsi que les cibles, les mesures et les normes qui y sont associées** (Bird et coll., 2014; Gorran Farkas et coll., 2015; Lakos et Phipps, 2004). L'intégration et l'alignement des différents constituants des universités sont synonymes de succès : bibliothèque et université, planification et stratégie, évaluation et planification, développement organisationnel et évaluation (Bowlby, 2011). Les bibliothèques se basent donc sur les objectifs stratégiques de leur établissement (MacAyeal, 2014) pour bâtir leur propre planification à laquelle elles intègrent la composante de l'évaluation continue à tous les niveaux. Finalement, les directions et les gestionnaires des bibliothèques soutiennent l'initiative de l'évaluation continue en temps et en personnel et épaulent leurs employés afin de favoriser leur implication (Gorran Farkas et coll., 2015).

Personnel

Les bibliothèques dédient du personnel et du temps à l'évaluation continue (Lakos et Phipps, 2004). Elles assignent ainsi des tâches d'évaluation à du personnel déjà en poste ou bien procèdent à la création de nouveaux postes. Des comités soutiennent également les bibliothécaires chargés de l'évaluation continue,

car ceux-ci ne peuvent accomplir l'entièreté des activités d'évaluation. Ils agissent plutôt comme personnes-ressources. De cette façon, les habiletés d'évaluation sont partagées par plus d'un membre du personnel. Il s'agit d'un net avantage, car la majorité des employés qui travaillent dans le domaine de l'évaluation continue en bibliothèque sont des débutants (MacAyeal, 2014). D'ailleurs, c'est dans ce contexte qu'une offre de formation continue s'impose afin que le personnel développe et entretienne des compétences en évaluation continue (Gorran Farkas et coll., 2015). Une collaboration permet de procéder à un partage de connaissances et à une meilleure implication d'autres comités, équipes et individus qui peuvent fournir une expertise relative à leur champ d'action (Bird et coll., 2014). Tous les employés comprennent et reconnaissent la nécessité et la valeur de l'évaluation, voient ce qu'ils ont à y gagner, et l'intègrent dans leur travail au quotidien. Leur adhésion permet une consolidation de la culture d'évaluation continue (Jackson, 2012; Lakos et Phipps, 2004). C'est un élément qui est fréquemment rencontré dans la littérature. L'organisation entière est impliquée dans l'initiative d'évaluation continue (Smith et coll., 2015) et tous doivent l'accepter. Pour ce faire, les directives sont limpides. Chaque personne connaît son rôle et sait ce qui est attendu d'elle (Gorran Farkas et coll., 2015).

Débuts progressifs

Une culture d'évaluation continue sera plus facilement mise en place si les objectifs de départ sont atteignables. Il est inutile de tenter l'impossible pour commencer. L'évaluation s'intègre progressivement aux bibliothèques (Smith et coll., 2015). Rappelons qu'une culture organisationnelle est stable et difficile à changer (Lakos et Phipps, 2004). Il est recommandé de débiter avec des projets de plus petite envergure et de s'autoriser des itérations afin de revoir et de peaufiner les processus. Ceci apaise les inquiétudes de certains qui entrevoient un manque de temps pour collecter les données et qui seraient tentés de délaissier l'évaluation continue. Un nombre réduit de rencontres est aussi à envisager (Smith et coll., 2015). Cette notion d'intégration graduelle de l'évaluation a également été confirmée par des conférenciers lors du CLAW d'octobre 2015.

Utilisation des données

Une donnée qui n'est pas utilisée est superflue et synonyme de perte de temps. Les résultats de l'évaluation doivent être analysés et doivent servir à apporter des changements dans l'organisation (Gorran Farkas et coll., 2015; Smith et coll., 2015). Nombre de bibliothèques collectent des données inutiles et produisent des rapports auxquels aucune suite n'est donnée. C'est une pratique contre-productive qui nuit aux bibliothèques et à leur capacité de s'adapter aux changements et aux nouvelles réalités (Lewin et Passonneau, 2012). Utiliser les données et poser une action conséquente sont des composantes essentielles du cycle d'évaluation continue dont il a déjà été question dans ce document.

Communication

Comme souligné précédemment, la mise en place d'une évaluation continue nécessite des communications internes et externes fluides. **La communication interne** consiste à faire connaître l'évaluation continue dans l'organisation et sa pertinence pour démontrer la valeur et l'impact des bibliothèques (Smith et coll., 2015), à faciliter la compréhension du personnel par rapport à son implication dans le processus et à faire accepter l'initiative. **La promotion externe** permet de démontrer cette valeur et cet impact de la bibliothèque. C'est l'occasion de confirmer que les efforts investis par le personnel portent leurs fruits, que

les opinions des usagers sont prises en compte et que les objectifs stratégiques sont atteints. La disponibilité et le partage des données favorisent la transparence dans l'organisation (Gorran Farkas et coll., 2015; Smith et coll., 2015). La communication permet même d'entamer un dialogue sur l'évaluation à l'échelle d'un campus (MacAyeal, 2014). Finalement, **la visibilité sur le site Web** facilite bien sûr les deux premières formes de communication, mais affiche l'implication d'une bibliothèque dans l'initiative de l'évaluation continue.

Plan et outils d'évaluation

Les outils et le plan d'évaluation sont deux composantes majeures d'une culture d'évaluation continue et ont déjà été traités dans ce document. Une solution technologique est adoptée pour collecter et analyser les données dans une approche transparente et intégrée. De plus, un plan d'évaluation consolide la culture (Gorran Farkas et coll., 2015) en définissant le rôle et les projets d'évaluation continue dans les bibliothèques.

Valeurs

Une culture d'évaluation continue est d'abord caractérisée par un désir d'amélioration de la pratique (Gorran Farkas et coll., 2015; Smith et coll., 2015), de changement et de transparence. L'opinion selon laquelle l'existence des bibliothèques est justifiée parce qu'elles sont un bien public disparaît. Une telle mentalité crée une résistance au changement, et, par le fait même, à l'évaluation continue (Lakos et Phipps, 2004). Même si, pour des raisons hors du contrôle des bibliothèques, des recommandations à la suite d'un projet d'évaluation ne peuvent être concrétisées, la volonté de les instaurer doit être bien vivante (MacAyeal, 2014). Finalement, une culture d'évaluation évolue dans un environnement d'ouverture, d'intégrité (Lakos et Phipps, 2004) et de confiance (Gorran Farkas et coll., 2015; Smith et coll., 2015).

Facteurs externes

Plusieurs campus ont adopté une culture d'évaluation continue. Dans un tel cas, les bibliothèques participent au mouvement de leur établissement. Sans être une garantie de succès, une corrélation existe bel et bien entre ces éléments, et de telles initiatives peuvent faciliter l'intégration de l'évaluation aux tâches quotidiennes. Aux États-Unis, 85 % des bibliothèques universitaires font partie de campus ayant adopté une telle démarche et 59 % considèrent qu'elles pratiquent couramment l'évaluation continue. Bien qu'ils ne devraient pas en être la raison première, les processus d'accréditation auxquels sont soumis les écoles, les collèges, les universités et leurs unités, et dans lesquels une section est dédiée aux bibliothèques, sont également un incitatif pour entreprendre une culture d'évaluation continue (Bowlby, 2011; Gorran Farkas et coll., 2015).

Usager

L'usager est la pierre angulaire d'une culture d'évaluation continue. Celle-ci ne se concentre pas sur les bibliothèques, mais bien sur l'impact qu'elles ont auprès de leurs usagers. Les bibliothèques doivent être tournées vers l'extérieur et les possibilités qui s'en dégagent. La mission, la planification et les politiques doivent être dédiées aux usagers et à leurs besoins (Lakos et Phipps, 2004; Smith et coll., 2015). Cette vision a été prônée par plusieurs bibliothèques universitaires (Gorran Farkas et coll., 2015) et est apparue

comme un facteur de succès lors des ateliers du CLAW 2015. D'ailleurs, la thématique de l'évaluation continue est intimement liée à celle de l'expérience usager.

Bibliothécaire responsable de l'évaluation continue

Rôle

Les tâches liées au travail d'un bibliothécaire responsable de l'évaluation continue varient d'une bibliothèque à l'autre. Dans le cadre du SPEC Kit 303 : Library assessment, Wright et White (2007) ont compilé quelques descriptions d'un tel poste dans les bibliothèques des universités suivantes : University of Alberta, Brigham Young University, University of California – Irvine, University of Massachusetts – Amherst, University of Southern California, University of Virginia, University of Washington et Washington State University. Après révision des descriptions, voici les principales responsabilités généralement assumées par un bibliothécaire responsable de l'évaluation continue :

- Créer, implanter, planifier, conduire et coordonner les activités d'évaluation continue de la bibliothèque, incluant les sondages à l'échelle du campus, comme LibQUAL+, et les initiatives locales, à l'aide des instruments appropriés;
- Émettre des recommandations de changements à la suite d'activités d'évaluation continue;
- Développer et entretenir une culture d'évaluation continue à l'échelle de la bibliothèque;
- Développer les objectifs, les politiques et les stratégies d'évaluation continue;
- Collaborer avec les directions de la bibliothèque pour connaître leurs besoins en statistiques et en évaluation continue, analyser et diffuser les données et soutenir l'évaluation continue;
- Développer, implanter et gérer un programme d'évaluation continue;
- Collecter, analyser, interpréter, rapporter et publiciser les données d'évaluation continue à l'interne et à l'externe;
- Développer, implanter et gérer un système pour collecter, analyser, organiser, conserver et rapporter les données et statistiques recueillies;
- Définir et développer des approches, des mesures et des techniques d'évaluation continue;
- Former le personnel au processus de l'évaluation continue et le soutenir dans ses activités d'évaluation locales;
- Communiquer avec le personnel et les usagers et encourager les rétroactions;
- Présider et participer à un comité dédié à l'évaluation continue;
- Piloter le processus lié à la planification stratégique en s'assurant d'y intégrer les éléments d'évaluation continue nécessaires;
- Encadrer la qualité des données et des statistiques recueillies;
- Coordonner la collecte des statistiques mensuelles et annuelles;
- Répondre aux demandes internes;
- Préparer les rapports d'évaluation pour les directions;

- Représenter la bibliothèque lors d'initiatives d'évaluation locales et nationales;
- Coordonner les réponses aux demandes externes (SPEC Surveys, ARL Statistics, etc.);
- Évaluer l'efficacité des activités et du processus d'évaluation;
- Rechercher et consulter la littérature pour se renseigner sur les activités récentes et les meilleures pratiques;
- Développer et maintenir une expertise en évaluation grâce à la formation continue.

Habilités

Dans un contexte universitaire, un bibliothécaire responsable de l'évaluation continue doit faire preuve de certaines habiletés. La plupart des individus s'impliquant dans l'évaluation continue étant des débutants (MacAyeal, 2014), ces habiletés seront à développer au fil du temps. Oakleaf (2013) suggère une division en cinq grandes catégories :

- Connaissances des enjeux du domaine de l'éducation supérieure;
- Compréhension de l'établissement d'enseignement afin de mieux valoriser la bibliothèque;
- Compétences en collaboration afin de s'adjoindre des partenaires de choix;
- Maîtrise des données, allant de leur identification à leur utilisation pour la prise de décision;
- Capacités en évaluation, soit penser en termes de résultats, s'aligner avec les valeurs de l'éducation supérieure, de sa bibliothèque et de son université, construire efficacement des plans d'évaluation et planifier des projets, communiquer les résultats de l'évaluation, prendre des décisions et poser des actions en conséquence.

Dans un article de 2011, Oakleaf détaille d'ailleurs les capacités en évaluation continue qu'un bibliothécaire devrait développer. Il devrait s'attarder à bien définir l'impact de la bibliothèque dans son milieu et le traduire en des résultats précis et des méthodes d'évaluation appropriées. Il devrait également savoir comment bâtir un plan d'évaluation : objectifs et valeurs guidant l'évaluation dans sa bibliothèque, alignement avec les planifications stratégiques de sa bibliothèque et de son université, ressources requises pour les activités d'évaluation, considérations éthiques, calendrier des activités en tenant compte du processus cyclique de l'évaluation. De plus, chaque activité d'évaluation doit être munie d'un plan d'action : identification du résultat attendu et de la cible, revue des données existantes s'il y a lieu, choix et déploiement de la méthode d'évaluation, collecte, analyse, présentation et visualisation des résultats, prise de décision et réévaluation. Le bibliothécaire doit aussi être en mesure de connaître et de choisir les moyens d'évaluation adéquats : tests, rubriques, sondages, observations, groupes de discussion, etc. Par ailleurs, le bibliothécaire doit communiquer les résultats de façon personnalisée selon les différents groupes d'utilisateurs, faire la promotion de la bibliothèque et entreprendre des démarches pour obtenir des ressources supplémentaires. Finalement, l'évaluation continue dans les bibliothèques universitaires bénéficie d'une vaste communauté d'experts, incluant les associations de bibliothèques, dont l'expérience peut être mise à contribution au besoin.

Cadres de travail

La documentation sur les bibliothèques universitaires présente fréquemment un modèle de planification stratégique qui convient particulièrement à l'évaluation continue, le tableau de bord prospectif. De plus, bien que moins mentionnées, des normes sur les statistiques et l'évaluation de la performance des milieux documentaires existent et peuvent contribuer à uniformiser les processus et la terminologie. Le tableau de bord prospectif et les normes sont ici décrits à titre d'exemple, mais d'autres cadres de travail existent : l'International Federation of Library Associations publie un guide de pratique sur la mesure de la performance; la Society of College, National and University Libraries offre un cadre de travail pour la performance en bibliothèque, etc. (Bowlby, 2011).

Tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif, de l'anglais *Balanced Scorecard* (BSC), est un « système de gestion présentant un ensemble intégré d'indicateurs directement liés à la stratégie de l'entreprise et permettant de piloter de façon simultanée et équilibrée ce qui est considéré comme déterminant des performances de celle-ci » (Gouvernement du Canada, 2014). Le BSC a été proposé par Kaplan et Norton en 1992 et offre une vue globale d'une organisation (Sayed, 2013) pour le secteur privé. Par ailleurs, en 2004, le BSC était adopté par la majorité des grandes compagnies américaines (Reid, 2011). Il lie la stratégie avec la performance en identifiant les objectifs stratégiques d'une organisation selon quatre volets : finance, apprentissage et croissance, clients et processus internes. Des mesures sont ensuite construites pour chaque objectif afin d'en mesurer le progrès. Les bibliothèques se sont tournées vers le monde des affaires afin de s'inspirer de ses outils (Reid, 2011) et le BSC a été adapté pour les secteurs à but non lucratif (Lewis et coll., 2013). C'est un modèle de planification stratégique qui est de plus en plus implanté dans les bibliothèques universitaires et de recherche et qui facilite la démonstration de la valeur et de l'impact (Bowlby, 2011; Passonneau, 2013).

En 2008, l'ARL a lancé un appel pour sonder l'intérêt de ses bibliothèques envers la participation à une initiative d'un an visant l'exploration du modèle comme outil de mesure de la performance et d'incitation au changement. Quatre universités ont pris part au projet : John Hopkins University, McMaster University, University of Virginia et University of Washington. Le développement de mesures stratégiques était attendu (Lewis et coll., 2013) ainsi que la création d'études de cas, d'une communauté de pratique pour l'implantation du BSC et d'une approche plus collaborative pour la mise au point d'outils d'évaluation (Mengel et Lewis, 2012). L'ARL concentre donc maintenant ses efforts sur le BSC (Passonneau, 2013) et grâce à un partenariat avec Ascendant Strategy Management Group (ARL et Ascendant Strategy Management Group, s.d.), offre une formule de style atelier sur un an afin d'accompagner les bibliothèques qui souhaitent adopter le BSC.

Sayed (2013) conclut que le BSC atteint les objectifs liés à l'évaluation continue et qu'il s'agit du meilleur cadre pour une planification stratégique. D'ailleurs, sa revue de littérature confirme le succès de

L'implantation du BSC dans plusieurs bibliothèques universitaires. Dans le même esprit, Bowlby (2011) affirme que « la pratique possiblement la plus robuste pour intégrer et aligner la planification, la stratégie, la performance, l'évaluation et le développement organisationnel est trouvée dans l'utilisation du [BSC] » (traduction libre). L'initiative de l'ARL, la nature évolutive du BSC, l'endossement par les dirigeants universitaires (Taylor et Heath, 2012), le soutien des priorités stratégiques, la facilitation de la gestion opérationnelle, l'imputabilité, la transparence et l'implication du personnel (Taylor et Heath, 2012) sont des facteurs contribuant au choix du modèle. De plus, le BSC nécessite une clarification et une précision de la vision organisationnelle, une opérationnalisation des stratégies, une meilleure mesure des indicateurs de performance et une concentration sur la création de la valeur pour les usagers (Sayed, 2013). Les organisations à but non lucratif ayant de la difficulté à bien définir leur stratégie, le BSC remédie à la situation en leur permettant de mobiliser leurs efforts sur les résultats plutôt que sur les programmes et les initiatives (Kaplan, 2001). Le BSC assure donc le suivi des progrès de l'implantation de la stratégie et permet de confirmer qu'elle produit bien les résultats anticipés (Mengel et Lewis, 2012). Un autre avantage du BSC est l'inclusion de mesures financières et non financières (Reid, 2011), ce qui est tout à fait approprié pour les bibliothèques universitaires (Passonneau, 2013). Le BSC offre ainsi une solution de planification stratégique intégrée (Reid, 2011), élégante et épurée (Sayed, 2013) qui agit comme un moteur de changement exigeant une continuelle remise en question (Passonneau, 2013). Les utilisateurs du BSC ont été témoins d'une meilleure amélioration continue (Sayed, 2013) et d'une augmentation de la performance opérationnelle (DeBusk et Crabtree, 2006). Les bibliothèques universitaires remarqueront que le processus et la culture d'évaluation continue seront facilités par l'implantation du BSC (Reid, 2011; Sayed, 2013), d'autant plus que le modèle est le reflet de la norme ISO 11620 dont il sera question plus loin dans ce document.

L'implantation du BSC en bibliothèque universitaire comporte cependant son lot de difficultés. Elle exige énormément de temps et de travail intellectuel et est particulièrement ardue (Lewis et coll., 2013; Passonneau, 2013; Sayed, 2013; Taylor et Heath, 2012), surtout quand le personnel a peu d'expérience en évaluation continue (Mengel et Lewis, 2012) et dans l'établissement de mesures. Ce dernier aspect est d'ailleurs un élément qui est souvent relevé dans la littérature. Les mesures et les indicateurs de performance sont complexes et leur définition est une des étapes les plus difficiles du BSC. Il est impératif de laisser de côté les intrants et les extrants pour se concentrer sur les résultats (Sayed, 2013) et ceux-ci doivent être en alignement avec la mission des bibliothèques et celle des universités (Mengel et Lewis, 2012). De la même façon, la détermination des cibles pour chaque résultat n'est pas chose facile et elles évolueront à travers le temps (Sayed, 2013). Ces entraves peuvent entraîner la mise de côté de certaines activités qui seraient difficilement mesurables (Passonneau, 2013). Le BSC peut également engendrer des coûts liés à l'embauche d'un consultant. Il s'agit donc d'un pari risqué en sachant que l'implantation du BSC présente un taux d'échec de 70 % dans le monde des affaires (DeBusk et Crabtree, 2006). Cela dit, l'initiative de l'ARL est justement en place pour assurer une bonne implantation du modèle.

Afin de faciliter l'utilisation du BSC, plusieurs auteurs conviennent d'actions à poser et de détails à garder en tête : choisir des mesures alignées sur les objectifs stratégiques (DeBusk et Crabtree, 2006; Lewis et coll., 2013; Reid, 2011), fixer des cibles à la fois ambitieuses et atteignables pour chaque mesure (Lewis et coll., 2013) et les communiquer à l'interne tout en offrant des incitatifs (DeBusk et Crabtree, 2006), limiter le nombre de mesures, soit environ une vingtaine (DeBusk et Crabtree, 2006; Mengel et Lewis, 2012), à celles qui engendrent des actions (Taylor et Heath, 2012), communiquer régulièrement les résultats et réviser périodiquement les objectifs, les mesures et les cibles (Lewis et coll., 2013), créer des tableaux de

bord pour chaque direction (DeBusk et Crabtree, 2006). Finalement, selon Mengel et Lewis (2012), les efforts collaboratifs semblent porter leurs fruits. Un transfert de connaissances peut être effectué de bibliothèques ayant implanté le BSC à celles désirant le faire, se soldant en un gain de temps et en l'adoption d'idées déjà testées. Certaines initiatives gagnent ainsi en crédibilité et sont plus facilement acceptées lorsqu'elles fonctionnent bien ailleurs, ce qui met d'autant plus les bases pour un éventuel étalonnage. Cela dit, une bibliothèque qui est en processus d'implantation peut également choisir d'adapter une mesure à son environnement, limitant les possibilités d'étalonnage. En dernier lieu, nommons l'existence de QuickScore, un logiciel conçu par le Balanced Scorecard Institute pour l'implantation et le maintien du modèle. L'outil en est un d'évaluation, de planification et de performance qui permet un suivi de l'atteinte des objectifs stratégiques (Balanced Scorecard Institute, 2016).

Par ailleurs, Town et Kyrillidou (2013) ont proposé un tableau de bord de valeurs qu'ils ont nommé *Value Scorecard* et qui se veut un complément du BSC. L'outil permet de resserrer les efforts autour de la valeur de la bibliothèque en élargissant les possibilités de mesures selon quatre dimensions : capital relationnel, capital bibliothéconomique, vertu de la bibliothèque, dynamique de la bibliothèque. Les deux premières dimensions sont des moyens pour démontrer la troisième dimension. C'est ici que les mesures d'impact se retrouvent. La quatrième dimension intègre la notion de temps dans le modèle. Le tableau de bord des valeurs vise à mesurer et à démontrer, pour une bibliothèque, sa performance en capital de toutes sortes à l'échelle de son université et de sa société.

Normes ISO

Le comité technique 46 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), nommé Information et documentation, est chargé de l'élaboration des normes sur les pratiques dans les divers milieux de la documentation (ISO, s. d.-b). Le sous-comité 8 du comité technique 46, Qualité – Statistiques et évaluation de la performance, a, à ce jour, publié huit normes grâce à ses différents groupes de travail. La consultation de ces normes peut s'avérer pertinente dans un cadre de prise de statistiques :

- ISO 2789:2013 Information et documentation -- Statistiques internationales de bibliothèques;
- ISO 9230:2007 Information et documentation -- Détermination des indices de prix pour les documents imprimés et électroniques acquis par les bibliothèques;
- ISO 9707:2008 Information et documentation -- Statistiques relatives à la production et à la distribution de livres, de journaux, de périodiques et de publications électroniques;
- ISO/TR 11219:2012 Information et documentation -- Conditions qualitatives et statistiques fondamentales pour bâtiments de bibliothèques -- Espaces, fonctions et conception;
- ISO 11620:2014 Information et documentation -- Indicateurs de performance des bibliothèques;
- ISO/TR 14873:2013 Information et documentation -- Statistiques et indicateurs de qualité pour l'archivage du Web;
- ISO 16439:2014 Information et documentation -- Méthodes et procédures pour évaluer l'impact des bibliothèques;
- ISO/TR 28118:2009 Information et documentation -- Indicateurs de performance des bibliothèques nationales (ISO, s. d.-c).

Deux normes se révèlent particulièrement pertinentes dans le contexte de l'évaluation en bibliothèque universitaire : ISO 11620:2014 et ISO 16439:2014. La première en est à sa troisième version et permet, entre autres, à une même bibliothèque de s'autoévaluer d'une année à l'autre. La comparaison entre bibliothèques est également possible, mais doit être entreprise avec prudence (ISO, s. d.-a). La norme vise à encourager l'utilisation des indicateurs de performance : elle les définit et offre des conseils sur leur mise en œuvre (ISO, 2014). La singularité de la norme ISO 11620 est son cadre similaire à celui du BSC, soit les indicateurs de performance pour évaluer les processus. Les indicateurs sont divisés en quatre catégories, reflétant celles du BSC : ressources, accès et infrastructure; rendement; potentialités; développement. Comme indiqué plus haut, même s'il est complexe, l'étalonnage est facilité par l'ISO 11620 qui permet un langage commun entre les bibliothèques. Pour ce faire, les données doivent être fiables (Passonneau, 2013) et les bibliothécaires doivent faire preuve d'une bonne compréhension des indicateurs et de leurs limites (ISO, s. d.-a). Passonneau (2013) observe que plus de la moitié des indicateurs de l'ISO 11620 sont examinés dans diverses activités d'évaluation des bibliothèques de l'ARL selon les données qu'elles mettent en ligne. Les indicateurs portant sur la satisfaction des usagers sont à l'avant-plan, suivis du budget des collections électroniques, de la circulation de la collection, des demandes électroniques d'information et du nombre de prêts par usager. La deuxième norme, ISO 16439, se veut un complément de la première et se concentre sur un thème de plus en plus exploité, soit l'impact des bibliothèques. En effet, les écrits et les connaissances sur le sujet sont maintenant suffisants pour les agréger sous une norme qui vise à faire état de la terminologie utilisée et des méthodes testées et prouvées (Poll, 2012).

Confidentialité des données et protection de la vie privée

Les bibliothèques universitaires collectent déjà, et ce, depuis plusieurs années, une multitude de données sur les habitudes de leurs usagers. Dans un contexte d'évaluation continue, seules les données nécessaires à une activité doivent être recueillies. De plus, lors du choix des données à conserver et à analyser, l'aspect de la confidentialité et de la vie privée doit être pris en compte. Étant donné qu'un des objectifs de l'évaluation est de démontrer l'impact de la bibliothèque, la mise en relation de ses données avec les données de son université requiert souvent les identifiants des usagers (ACRL, 2010), faisant ainsi de la collecte de données un exercice particulièrement délicat (Asher et Hinchliffe, 2015). Avant de commencer la collecte, des vérifications doivent être faites auprès du comité d'éthique de l'université qui sera en mesure de confirmer si une approbation est requise (ACRL, 2010; Matthews, 2012). Si ce n'est pas le cas, des mesures doivent tout de même être adoptées afin d'assurer la confidentialité des données et de protéger la vie privée des usagers. Asher et Hinchliffe (2015) indiquent que les bibliothèques devraient se doter d'une procédure de consentement pour la collecte de données, mais que dans un contexte éducationnel, cette optique ne peut être envisagée. En effet, un usager ne peut cesser de fréquenter les bibliothèques dans un cas de désaccord avec la procédure. C'est la raison pour laquelle un code de pratique serait à privilégier. Les auteurs émettent plusieurs suggestions quant au contenu de ce code :

- Évaluer périodiquement la confidentialité et la collecte de données des systèmes et des procédures;
- Agréger les données de façon équilibrée entre spécificité et confidentialité;

- Éviter les données qui identifient à la fois l'utilisateur et un élément précis, sauf exception pour un besoin ciblé et limité. Dans un tel cas, les mesures de sécurité devraient être resserrées et les données détruites dès la fin de l'analyse;
- Détruire les ensembles de données contenant des informations démographiques après un délai donné pour éviter la réidentification;
- S'il y a lieu, réviser les procédures de consentement avant la collecte de données et développer des procédures pour une inclusion ou une exclusion explicite;
- Exiger ces mêmes standards envers les fournisseurs d'information. Sinon, ne pas acheter ou utiliser leurs données;
- Encourager l'université à se munir d'un code de pratique pour les données liées à l'apprentissage. En l'absence d'un code, créer son propre code.

Par ailleurs, différents codes d'éthique ou lois existent déjà et peuvent être suivis ou consultés, comme l'ALA's Code of Ethics ou le Family Educational Rights and Privacy Act aux États-Unis (Seeber, 2013). Finalement, il faut indiquer que lors de leurs démarches d'inscription, les étudiants peuvent avoir consenti à ce que leur université procède à une utilisation raisonnable de leurs données. Il est recommandé de vérifier cette information auprès de l'université, car cette autorisation peut grandement alléger la démarche liée à l'utilisation des données.

Recommandations

Le bilan des connaissances dressé dans ce document forme une base théorique sur laquelle se bâtira et se consolidera la culture d'évaluation continue à la Bibliothèque de l'Université Laval. Il offre un aperçu de l'évaluation continue dans les bibliothèques universitaires, une inspiration pour entreprendre la mise en place des processus et des conseils par des collègues qui gravitent autour de cette initiative depuis quelques années. À la lumière des informations présentées, il est recommandé :

- **Plan d'évaluation intégré à la planification stratégique** : qu'un plan d'évaluation continue pour la BUL soit conçu. Compte tenu de la nouveauté du programme d'évaluation continue et du temps restant à la planification stratégique courante, cette première version du plan serait plus brève et générale et servirait d'exercice en vue de la prochaine planification stratégique;
- **Comité** : qu'un comité soit créé en soutien à la bibliothécaire responsable de l'évaluation continue. En menant des activités d'évaluation, les membres du comité bâtiraient une expertise et acquerraient des connaissances qui seraient transmises aux autres membres du personnel. Les compétences et la charge de travail seraient partagées, ce qui multiplierait les possibilités de collaboration;
- **Communication** : qu'un plan de communication, intégré à la fois à celui de la DSRA et au plan d'évaluation continue, soit créé afin de s'assurer que les informations relatives à l'évaluation continue soient diffusées adéquatement. Le plan comprendrait trois grands volets : communication interne, promotion externe, visibilité sur le site Web;
- **État de la situation** : que chaque direction soit rencontrée afin de répertorier les mesures et les statistiques déjà collectées, de dresser les besoins en évaluation continue et d'explorer les possibilités

de collaborations. De plus, les résultats d'évaluations récemment effectuées, comme le sondage LibQUAL+ Lite 2013, devraient être révisés afin d'y assurer un suivi, s'il y a lieu;

- **Évaluation des normes** : que les normes pertinentes aux statistiques en milieu documentaire soient consultées afin de guider l'emploi d'une terminologie adéquate et analysées afin d'évaluer la pertinence de les intégrer aux pratiques d'évaluation continue à la BUL;
- **Proposition d'une structure globale** : qu'à la suite de l'analyse des besoins de chaque direction, une structure globale d'évaluation continue soit proposée et que des activités d'évaluation conséquentes soient identifiées pour la planification stratégique courante;
- **Gestionnaire de données d'évaluation** : qu'un gestionnaire de données d'évaluation soit créé ou acquis dans le but de collecter, conserver, analyser et rapporter les données, puis d'assurer l'atteinte des objectifs stratégiques. Le système présenterait une vue globale et intégrée des activités d'évaluation et faciliterait les processus d'évaluation. Une analyse de différents outils serait bien sûr nécessaire avant de procéder à la conception ou l'acquisition d'un gestionnaire;
- **Activités d'évaluation** : que les activités d'évaluation soient entamées selon l'analyse des besoins des directions. Cela dit, une première activité est proposée d'entrée de jeu afin de se munir d'un point de départ et d'obtenir des informations de référence pour les activités d'évaluation ultérieures, le sondage ITHAKA S+R;
- **Budget de formation continue** : qu'un budget supplémentaire annuel de formation continue soit alloué à la bibliothécaire responsable de l'évaluation continue. La mise à jour des nouveaux développements dans le domaine et l'enrichissement du réseau de contacts sont particulièrement pertinents afin de développer et maintenir l'expertise en évaluation continue et d'éviter l'isolement.

Échéancier

Phase 1 • Hiver 2016 au printemps 2017	Livraison	Coûts
État de la situation		
Analyser les besoins statistiques des associations de bibliothèques et de l'Université Laval	Fin avril 2016	
Rencontrer les directions	Fin avril 2016	
Synthétiser les résultats des rencontres avec les directions et de l'analyse des besoins statistiques	Fin avril 2016	
Évaluer l'usage des données d'évaluation existantes dans la prise de décision (p.ex. LibQUAL+ Lite 2013)	Fin avril 2016	
Évaluation des normes		
Acheter et consulter les normes pertinentes en évaluation continue (p.ex. ISO, ARL, documents de référence, etc.)	Fin mai 2016	750,00 \$
Évaluer la pertinence d'intégrer les normes aux pratiques	Fin mai 2016	

Comité dédié à l'évaluation continue

Évaluer le soutien requis en évaluation continue	Fin mai 2016
Créer un comité dédié à l'évaluation continue	Fin mai 2016

Proposition d'une structure globale d'évaluation continue

Déterminer les champs d'application de l'évaluation continue	Fin juin 2016
Définir une structure d'évaluation continue	Fin juin 2016
Proposer des activités d'évaluation conséquentes	Fin juin 2016

Plan d'évaluation

Intégrer un plan d'évaluation à la planification stratégique courante	Fin septembre 2016
Planifier les activités d'évaluation	Selon le calendrier
Mettre à jour régulièrement le plan d'évaluation	Trimestriel

Communication

Créer un plan de communication/sensibilisation	Fin octobre 2016
Créer un espace Web dédié à l'évaluation continue sur le site Web de la BUL	Fin décembre 2016

Activités d'évaluation

Commencer le projet de sondage ITHAKA S+R	Septembre 2016	21 000,00 \$
Entamer les activités d'évaluation proposées et acceptées	Octobre 2016	750,00 \$
Peaufiner les processus et la structure d'évaluation continue	À l'année	

Phase 2 • À partir de l'été 2017

Livraison

Coûts

Outils

Évaluer la pertinence d'acquiescer un gestionnaires de données d'évaluation	Fin septembre 2017
---	--------------------

Plan d'évaluation

Accompagner les directions de la BUL dans le pilotage de la planification stratégique 2017-2022	À déterminer
Intégrer un plan d'évaluation à la planification stratégique 2017-2022	À déterminer

Activités d'évaluation

Entamer les activités d'évaluation selon le plan d'évaluation	À déterminer	À déterminer
---	--------------	--------------

Formation continue

Allouer un budget de formation supplémentaire à la bibliothécaire responsable de l'évaluation continue	Récurrent	3 000,00 \$
--	-----------	-------------

Références

- Academic Effect. (2015a). Effect: Assessment for higher education. Repéré à <http://AcademicEffect.com/effect/>
- Academic Effect. (2015b). Institutional effectiveness for higher education. Repéré à <http://academicEffect.com/>
- Academic Effect. (2015c). Weave is now academic effect. Repéré à <http://academicEffect.com/evolution-2/>
- ACRL. (2010). Value of academic libraries: A comprehensive research review and report. M. Oakleaf (dir.). Chicago : Association of College and Research Libraries.
- ACRL. (2011). Standards for libraries in higher education: Association of College & Research Libraries.
- Albert, A. B. (2014). Communicating library value - the missing piece of the assessment puzzle. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(6), 643-637. doi: 10.1016/j.acalib.2014.10.001
- Allison, D. (2015). Measuring the academic impact of libraries. *portal: Libraries & the Academy*, 15(1), 29-40. doi : 10.1353/pla.2015.0001
- ARL. (2014). What is LibValue. Repéré à <http://www.libvalue.org/home>
- ARL. (s. d.). Statistics & assessment. Repéré à http://www.arl.org/focus-areas/statistics-assessment#VpPeh_nhCUk
- ARL et Ascendant Strategy Management Group. (s. d.). Prove your impact: Learn to manage strategy and maximize performance. Repéré à <http://www.arl.org/storage/documents/balanced-scorecard.pdf>
- Asher, A. et Hinchliffe, L. J. (2015). *All the data: Privacy, service quality, and analytics*. Communication présentée American Library Association Annual Conference, San Francisco, CA. Repéré à <http://alaac15.ala.org/files/alaac15/All%20the%20Data-Privacy%20Service%20Quality%20and%20Analytics-HinchliffeAsher-ALAAC15.pdf>
- Balanced Scorecard Institute. (2016). QuickScore performance information system. Repéré le 11 janvier 2016 à <https://balancedscorecard.org/Software/QuickScore-BSC-Software>
- Ball, K. et Kloda, L. (2015). *Linking assessment plan to the library's strategic plan*. Communication présentée au Canadian Library Assessment Workshop, Toronto, ON.
- Bird, A., McBride, K. R. et Cramer, E. (2014). Modeling ACRL's standards for libraries in higher education: A path to creating a culture of assessment. *College & Research Libraries News*, 75(11), 614-618.
- Blackboard Inc. (2015a). About Blackboard. Repéré à <http://www.blackboard.com/about-us/index.aspx>
- Blackboard Inc. (2015b). Learning Insight. Repéré à <http://www.blackboard.com/higher-education/learning-solutions/learning-insight.aspx>

- Bowlby, R. (2011). Living the future: Organizational performance assessment. *Journal of Library Administration*, 51(7/8), 618-644. doi : 10.1080/01930826.2011.601267
- Bresciani, M. (2003). Expert driven assessment: Making it meaningful to decision makers. *ECAR Research Bulletin*, 21, 1-13.
- Connaway, L. S. (2014). Why libraries? A call for use-centered assessment. *BiD*(32), 1-4.
- DeBusk, G. K. et Crabtree, A. D. (2006). Does the Balanced Scorecard improve performance? *Management Accounting Quarterly*, 8(1), 44.
- eLumen. (2015). About eLumen Collaborative. Repéré à <http://elumen.info/about/elumen-collaborative/>
- eLumen. (2016a). Solutions. Repéré à <http://elumen.info/#>
- eLumen. (2016b). Testimonials. Repéré à <http://elumen.info/about/testimonial/>
- Flynn, C., Gilchrist, D. et Olson, L. (2004). Using the assessment cycle as a tool for collaboration. *Resource Sharing & Information Networks*, 17(1/2), 187-203. doi : 10.1300/J121v17n01_15
- Franklin, B. (2012). Surviving to thriving: Advancing the institutional mission. *Journal of Library Administration*, 52(1), 94-107.
- Golka, C. (2010). L'évaluation, un levier du changement? *Bulletin des Bibliothèques de France*, 55(4), 11-13.
- Gorran Farkas, M., Janicke Hinchliffe, L. et Houk, A. H. (2015). Bridges and barriers: Factors influencing a culture of assessment in academic libraries. *College & Research Libraries*, 76(2), 150-169. doi : 10.5860/crl.76.2.150
- Gouvernement du Canada. (2014). Balanced scorecard. *TERMIUM PLUS*.
- Green, D. et Gayhart, L. (2016). *Guerilla assessment or assessment for the rest of us*. Communication présentée au Canadian Library Assessment Workshop, Toronto, ON.
- Hernon, P. (2002). Outcomes are key but not the whole story. *Journal of Academic Librarianship*, 28(1/2), 54-55. doi : 10.1016/S0099-1333(01)00301-9
- Hockenberry, B. et Little, M. (2013). How we came to dread fridays: Developing an academic library assessment plan two hours at a time. *College & Undergraduate Libraries*, 20(3/4), 277-297. doi : 10.1080/10691316.2013.829379
- Hufford, J. R. (2013). A review of the literature on assessment in academic and research libraries, 2005 to august 2011. *portal: Libraries & the Academy*, 13(1), 5-35. doi : 10.1353/pla.2013.0005
- Hurst, S. (2013). Current trends in uk university libraries. *New Library World*, 114(9/10), 398-407. doi : 10.1108/NLW-04-2013-0032
- ISO. (2014). ISO 11620:2014(fr) Information et documentation - Indicateurs de performance des bibliothèques [plateforme de consultation en ligne (prévisualisation)]. Repéré à <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:11620:ed-3:v1:fr>
- ISO. (s. d.-a). ISO 11620:2014 : Information et documentation -- Indicateurs de performance des bibliothèques. Repéré à http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail.htm?csnumber=56755
- ISO. (s. d.-b). ISO/TC 46 Information et documentation. Repéré à http://www.iso.org/iso/fr/home/standards_development/list_of_iso_technical_committees/iso_technical_committee.htm?commid=48750
- ISO. (s. d.-c). Liste des normes : ISO/TC 46/SC 8 - Qualité - Statistiques et évaluation de la performance. Repéré à http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_tc/catalogue_tc_browse.htm?commid=48826
- ITHAKA. (s. d.). Our work. Repéré à http://ithaka.org/our_work#ourwork9
- ITHAKA S+R. (2015). Work with us: Assessment & evaluation. Repéré à <http://www.sr.ithaka.org/work-with-us/assessment-evaluation/>

- Jackson, M. L. (2012). Assessment: What's in it for me? *Bottom Line : Managing Library Finances*, 25(2), 68-70. doi : 10.1108/08880451211256397
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370. doi : 10.1002/nml.11308
- Kearns, S. K. (2004). Marketing library service assessment. *Technical Services Quarterly*, 22(2), 49-61. doi : 10.1300/J124v22n02_05
- Kelly, B., Hamasu, C. et Jones, B. (2012). Applying return on investment (roi) in libraries. *Journal of Library Administration*, 52(8), 656-671. doi : 10.1080/01930826.2012.747383
- Kerby, D. et Weber, S. (2000). Linking mission objectives to an assessment plan. *Journal of Education for Business*, 75(4), 202-209. doi : 10.1080/08832320009599015
- Koufogiannakis, D. (2015). Demonstrating value with evidence. Communication présentée au Canadian Library Assessment Workshop, Toronto, ON.
- Lakos, A. et Phipps, S. (2004). Creating a culture of assessment: A catalyst for organizational change. *Portal-Libraries and the Academy*, 4(3).
- Lewin, H. S. et Passonneau, S. M. (2012). An analysis of academic research libraries assessment data: A look at professional models and benchmarking data. *Journal of Academic Librarianship*, 38(2), 85-93. doi : 10.1016/j.acalib.2012.01.002
- Lewis, V., Hiller, S., Mengel, E. et Tolson, D. (2013). Building scorecards in academic research libraries: Performance measurement and organizational issues. *Evidence Based Library & Information Practice*, 8(2), 183-199.
- MacAyeal, G. (2014). A culture of assessment: Five mindsets. *College & Research Libraries News*, 75(6), 311-312.
- Maki, P. L. (2002). Developing an assessment plan to learn about student learning. *Journal of Academic Librarianship*, 28(1/2), 8-13. doi : 10.1016/S0099-1333(01)00295-6
- Matthews, J. R. (2012). Assessing library contributions to university outcomes: The need for individual student level data. *Library Management*, 33(6/7), 389-402. doi : 10.1108/01435121211266203
- Mengel, E. et Lewis, V. (2012). Collaborative assessment: North american academic libraries' experiences using the balanced scorecard to measure performance and show value. *Library Management*, 33(6/7), 357-364. doi : 10.1108/01435121211266131
- Nuventive. (2015a). About us. Repéré à <http://www.nuventive.com/about-us/>
- Nuventive. (2015b). Nuventive tracdat. Repéré à <http://www.nuventive.com/products/tracdat/>
- Oakleaf, M. (2009a). The information literacy instruction assessment cycle: A guide for increasing student learning and improving librarian instructional skills. *Journal of Documentation*, 65(4), 539-560. doi : 10.1108/00220410910970249
- Oakleaf, M. (2009b). Writing information literacy assessment plans: A guide to best practice. *Communications in Information Literacy*, 3(2).
- Oakleaf, M. (2011). Are they learning? Are we? Learning outcomes and the academic library. *The Library Quarterly*, 81(1), 61-82.
- Oakleaf, M. (2013). Building the assessment librarian guildhall: Criteria and skills for quality assessment. *The Journal of Academic Librarianship*, 39(2), 126-128. doi: 10.1016/j.acalib.2013.02.004
- Passonneau, S. M. (2013). Library assessment activities: Using iso 11620 to review the assessment data of academic libraries in north america. *Performance Measurement and Metrics*, 14(3), 175-196. doi : 10.1108/PMM-05-2013-0015
- Passonneau, S. M. et Erickson, S. (2014). Core competencies for assessment in libraries: A review and analysis of job postings. *Library Leadership & Management*, 28(4).

- Phipps, S. (2001). Beyond measuring service quality: Learning from the voices of the customers, the staff, the processes, and the organization. *Library Trends*, 49(4), 635.
- Polischuk, C. (2015). University library assessment program. Saskatchewan : University of Saskatchewan. Repéré à <http://library.usask.ca/info/University%20Library%20Assessment%20Program%20-%20March%202015.pdf>
- Poll, R. (2012). Can we quantify the library's influence? Creating an iso standard for impact assessment. *Performance Measurement and Metrics*, 13(2), 121-130. doi : 10.1108/14678041211241332
- Porat, L. (2013). Marketing and assessment in academic libraries: A marriage of convenience or true love? *Evidence Based Library & Information Practice*, 8(2), 60-67.
- Radcliff, C. J., Jensen, M. L., Salem Jr., J. A., Burhanna, K. J. et Gedeon, J. A. (2007). *A practical guide to information literacy assessment for academic librarians*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Reid, M. M. (2011). Is the Balanced Scorecard right for academic libraries? *Bottom Line : Managing Library Finances*, 24(2), 85-95. doi : 10.1108/08880451111169106
- Research Information Network et Research Libraries UK. (2011). The value of libraries for research and researchers. London : Research Information Network. Repéré à <http://www.rluk.ac.uk/wp-content/uploads/2014/02/Value-of-Libraries-report.pdf>
- Ryan, P. (2006). Welcome. Repéré à <http://libraryassessment.info/?paged=36>
- Sayed, E. N. (2013). Aligning planning with outcomes. *Performance Measurement and Metrics*, 14(2), 100-117. doi : 10.1108/PMM-03-2013-0010
- Seeber, K. P. (2013). Using assessment results to reinforce campus partnerships. *College & Undergraduate Libraries*, 20(3/4), 352-365. doi : 10.1080/10691316.2013.829366
- Smith, G. A., Tryon, H. D. et Snyder, L. B. (2015). Developing an academic library assessment plan: A case study. *Performance Measurement & Metrics*, 16(1), 48-61. doi : 10.1108/PMM-12-2014-0045
- Tatarka, A., Chapa, K., Li, X. et Rutner, J. (2010). Library assessment plans: Four case studies. *Performance Measurement and Metrics*, 11(2), 199-210. doi : 10.1108/14678041011064106
- Taylor, M. et Heath, F. (2012). Assessment and continuous planning: The key to transformation at the university of texas libraries. *Journal of Library Administration*, 52(5), 424-435. doi : 10.1080/01930826.2012.700798
- Tenopir, C. (2012). Beyond usage: Measuring library outcomes and value. *Library Management*, 33(1/2), 5-13. doi : 10.1108/01435121211203275
- Tenopir, C. (2013). Building evidence of the value and impact of library and information services: Methods, metrics and roi. *Evidence Based Library and Information Practice*, 8(2), 270-274.
- Tosca Consultants. (2016). Enquête 2016 sur les logiciels métier pour bibliothèque : Les 33 offres d'outil décisionnel 2016. Repéré à <http://www.toscaconsultants.fr/articles/listedesdecisionnels.pdf>
- Town, J. S. (2011). Value, impact, and the transcendent library: Progress and pressures in performance measurement and evaluation. *The Library Quarterly : Information, Community, Policy*, 81(1), 111-125. doi: 10.1086/657445
- Town, J. S. et Kyrrillidou, M. (2013). Developing a values scorecard. *Performance Measurement & Metrics*, 14(1), 7-16. doi : 10.1108/14678041311316095
- Urquhart, C. (2015). Reflections on the value and impact of library and information services. Part 1. *Performance Measurement & Metrics*, 16(1), 86-102. doi : 10.1108/PMM-02-2015-0005
- Weiner, W. F. (2009). Establishing a culture of assessment: Fifteen elements of assessment success—how many does your campus have? *Academe, July-August 2009*.

Wright, S. et White, L. S. (2007). Spec Kit 303 : Library assessment. Washington : Association of Research Libraries. Repéré à <http://publications.arl.org/Library-Assessment-SPEC-Kit-303/>
Zoho Corporation. (2015). Zoho: Operating system for business. Repéré à <https://www.zoho.com/>