



F É D É R A T I O N
W A L L O N I E - B R U X E L L E S

CONSEIL SUPERIEUR DES CENTRES P.M.S.

Avis n° 31

Compte rendu de l'enquête de terrain portant sur les indicateurs

d'évaluation en Centres psycho-médico-sociaux

Mars 2013

Compte rendu de l'enquête de terrain portant sur les indicateurs

Avant-propos

Dans son courrier d'avril 2012, accusant réception du rapport intermédiaire sur une « méthodologie de construction d'indicateurs pour les CPMS, » Madame la Ministre SIMONET, demandait au Conseil supérieur des CPMS, notamment, de questionner les équipes sur le terrain pour faire émerger des indicateurs communs.

Une enquête interrogeant les équipes des Centres sur les indicateurs privilégiés sur le terrain s'est déroulée dans le courant du premier trimestre.

Le groupe de travail chargé de la réalisation de cette enquête était constitué d'Anne-Michèle BERTIAUX, Alexis COUSIN, Patricia DEGELDER, Mary DUBOIS, Benoît FIEVEZ, Joëlle GIJSEN, Claire KAGAN, Guy MAHIEU, Liliane NEVEUX, Pierre PETRY

Cet avis rend compte de cette enquête.

Quelques considérations à propos de la consigne retenue

La consigne proposée aux Centres repose sur un postulat de départ : **Implicitement les centres possèdent des indicateurs, pour le pilotage de leur service, au quotidien.** La consigne visait à ce que chaque CPMS puisse identifier cinq indicateurs pertinents de la qualité offerte par son service.

90 Centres ont apporté leur contribution à l'enquête ; des Centres ont fait part de leur intérêt pour la démarche initiée mais n'ont pas eu le temps d'organiser les réunions de service nécessaires pour rentrer leur document dans les délais impartis.

Dans la grande majorité des cas, les participants ont expliqué le choix des indicateurs retenus par la recherche de qualité.

Dans les commentaires fournis, la qualité correspond à l'aptitude développée par les équipes à satisfaire les besoins de la population dévolue (élèves, familles et équipes éducatives)

- En répondant à un besoin réel
- En se conformant au prescrit légal
- En s'adaptant à l'usage attendu par les bénéficiaires.

On notera également que la qualité renvoie principalement à des valeurs, des principes et des postures et non à des activités érigées en termes de procédures.

De même, les commentaires des participants attestent de leur volonté d'œuvrer à un travail commun ; certains font, cependant, part d'une crainte de voir « revenir » une évaluation de la qualité fondée sur le quantitatif. Mais, comme le soulignait la lettre de la Ministre, l'évaluation n'est pas une fin en soi ; ce n'est qu'une composante de la démarche qualité. Elle relève d'une responsabilité collective et s'exprime davantage en termes de processus que de résultats.

Ainsi, l'évaluation interne constitue une étape essentielle du processus d'amélioration de la qualité. De par le nombre de réponses reçues et en nous basant sur l'intérêt (positif ou négatif) suscité par la démarche de consultation auprès des services, nous formulons l'hypothèse que beaucoup de Centres sont entrés dans des démarches d'évaluation interne mais qu'ils craignent que l'évaluation n'entraîne une normalisation de leurs pratiques en figeant le contenu même du travail psycho-médico-social.

Un premier constat s'impose déjà : il faut clarifier les concepts qui gravitent autour de l'évaluation, ils sont souvent pollués par la notion de contrôle et ne rendent pas nécessairement compte, dans l'esprit de tout un chacun, de la démarche qualité comme un processus d'amélioration continue.

La notion d'indicateurs :

Avait-on posé la bonne question, en parlant d'indicateurs ? La présentation du travail avait-elle été assez explicite ? Pouvait-on demander aux équipes de lister des indicateurs en les inscrivant certes dans un référentiel d'évaluation interne (leur Centre), mais en ne précisant pas le thème investi ? Alors que tous les acteurs s'accordent à énoncer la multiplicité des missions imparties aux Centres psycho-médico-sociaux et la variété des tâches dévolues aux agents.

A ce propos, le groupe de travail s'est interrogé sur la complexité et les exigences du cadre légal. Pour simplifier la formulation, les CPMS sont-ils en mesure de proposer une réponse de qualité à toutes les exigences imposées ?

Il n'est donc pas surprenant que face à ce type de consigne, les réponses produites renvoient à des **thèmes** diversifiés comme la place et le rôle des centres dans le paysage éducatif, le professionnalisme et/ou la professionnalisation du personnel, la visibilité des Centres...

Certaines productions ont mis en évidence des **références** (attentes, pré-requis permettant de satisfaire la délivrance d'une prestation de qualité). Des divergences importantes sont apparues d'emblée : certains misent sur l'établissement d'inventaires de « bonnes pratiques » pour fixer les seuils en matière de qualité, d'autres misent sur le recueil de données chiffrées d'activités qui pourraient constituer leur référentiel normatif, d'autres établissent des processus qui rendent compte de la démarche méthodologique retenue...

Un certain nombre de Centres mettent en évidence que le référentiel législatif, le décret de 2006 et le projet de Centre mettent en lumière des données normatives pour rendre compte de la qualité du service. La qualité du service se mesure aux objectifs précisés dans le projet de centre et à l'accomplissement des activités prévues pour les atteindre.

Cette position n'est pas reprise par d'autres Centres qui estiment qu'une évaluation de la qualité ne se limite pas à atteindre une norme mais que cette dernière ne constitue qu'un seuil d'exigence.

Une autre divergence importante apparaît également dans les productions : le caractère innovant comme la participation à de nouveaux projets semble constituer un indicateur de créativité et de dynamisme du service et s'opposerait à une position plus figée qui privilégierait des attitudes plus statiques inscrivant la qualité des actions du Centre dans la réalisation de l'attendu.

Certaines productions ont mis en évidence des **critères** : les moyens et éléments permettant de satisfaire la référence. Il semblerait que ces propositions émanent de centres engagés depuis un certain temps dans une démarche d'évaluation interne requise par le Pouvoir organisateur.

Les **indicateurs**, en tant que données objectives décrivant une situation, sont donc peu présents dans les diverses contributions.

Une lecture suivie d'un classement thématique des « indicateurs » cités par les centres nous permet de les répertorier en 10 rubriques. Ce tri résulte d'un consensus entre les membres du groupe de travail ; il est donc un parti-pris.

Certains « indicateurs » cités auraient certainement pu figurer dans un autre classement. Le tri établi sur base des thématiques reprises est pondéré par l'occurrence des indicateurs s'y référant.

Thématiques auxquelles les indicateurs listés peuvent se référer
La mise en œuvre de la tri-disciplinarité 27
La visibilité 57
Le travail en réseau 41
L'action des CPMS au sein du système éducatif : acteur et partenaire 53
La place à occuper par les CPMS : l'interface école -famille 22
La disponibilité 22
Le respect ou l'observance du cadre légal 41
Le professionnalisme du service et la professionnalisation des agents 123
La gestion institutionnelle des ressources humaines 8
Le Pilotage des services 19

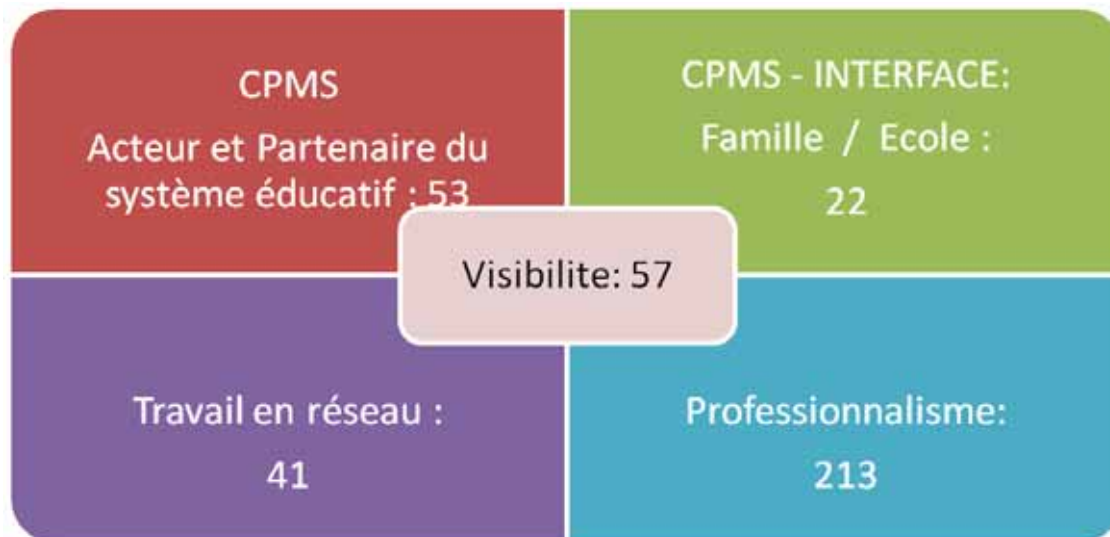
Considérant les thématiques reprises, il nous est apparu que la tri-disciplinarité, clef méthodologique du travail des Centres devait être considérée comme inhérente au professionnalisme de ces derniers. De même si l'on s'accorde à penser que les Centres rendent un service public, la disponibilité est de mise. Quant au respect du prescrit légal, il est une condition d'existence. Nous avons donc regroupé ces trois derniers items dans la catégorie professionnalisme des centres.



De même, les « indicateurs » se référant au pilotage externe et à la gestion des ressources humaines mettaient en preuve des éléments relevant d'une évaluation externe des Centres : turn-over du personnel, remplacement du personnel,

normes d'encadrement.... Pour clarifier le propos, nous les avons laissés de côté dans cette analyse.

Nous arrivons donc à isoler cinq thèmes ou champs de travail pour lesquels les équipes sont en recherche d'indicateurs de qualité.



Pour illustrer notre propos, donnons quelques exemples des indicateurs repris sous les divers champs :

➤ **Professionalisme** :

- Fidélisation, répétition des demandes pour un même sujet ou un de ses proches, pour des problèmes divers
- Mise en œuvre de la méthode de travail tri disciplinaire et indicateurs le prouvant comme réunions d'équipes, documents de travail permettant d'identifier ce type de fonctionnement...
- Disponibilité : demandes enregistrées et traitées dans des délais raisonnables
- Outils actualisés : liste minimale prévue pour les tests, équipement informatique minimal
- Procédures d'évaluation des besoins de la population et procédures de réajustements de ces évaluations
- Procédures d'identification de besoins de formation et mise en place d'une formation continuée portant sur des aspects précis

- Tous les vecteurs permettant de mettre en évidence une professionnalisation des agents PMS

- ...

➤ **Visibilité**

- Nombre de demandes individuelles
- Publicité des permanences
- Affectation de locaux spécifiques CPMS au sein des différentes infrastructures scolaires
- Variété des canaux de communication visant l'information des publics : folders, présence sur les sites des écoles ; référencement par le réseau, mention dans les journaux de classes, les palmarès...
- Connaissance de la dispersion de l'origine des demandes attestant de la diversité des publics
- Occurrence de la signalisation des CPMS
- ...

➤ **Travail en réseau**

- Nombre de situations gérées en partenariat avec le réseau
- Nombre de situations renvoyées vers le CPMS par le réseau
- Nombre d'animations ou de projets co-construits avec le réseau
- Fréquence des concertations
- Existence de protocoles d'accord avec le réseau
- ...

➤ **CPMS, acteur et partenaire du système éducatif**

Le CPMS se définit comme un **ACTEUR** du système éducatif, non instrumentalisé par l'Ecole. Il joue un rôle spécifique et poursuit des objectifs complémentaires à ceux de l'Ecole. Il est donc partenaire à part entière du système éducatif.

- Fréquence des présences dans les écoles
- Lieux identifiés CPMS au sein des infrastructures scolaires
- Existence de feuille de liaison ou de « protocoles » d'accord
- Nombre de projets co-construits avec les écoles
- Existence de concertations
 - ✓ avec la direction
 - ✓ avec l'équipe éducative

- ✓ avec les intervenants dans le temps scolaire
- Présence dans des instances comme le Conseil de participation
- ...

➤ CPMS : Interface famille-école

Le Centre se définit comme un agent de liaison entre les deux institutions, famille et école. Il se définit comme un acteur neutre ou « asexué » ; il souhaite apporter un éclairage extérieur aux deux institutions et traduire en termes compréhensibles par l'une ou l'autre des parties, le discours ou la réalité de l'autre.

- Balance des demandes émanant des parents ou de l'école
- Nombre de rencontres triangulaires
- Procédures de travail instaurant une dynamique triangulaire ou un rôle de pivot/relais école -famille
- ...

Quelques constats

1. Les items rencontrés par les indicateurs rendent compte de la volonté des équipes d'une clarification des finalités et d'une amélioration de l'efficacité du travail fourni par les centres. En outre, ils disent « ce sur quoi » les Centres veulent s'affirmer, être reconnus ou se sentent attendus. Ils disent beaucoup du positionnement des CPMS, en interface active du système éducatif mais en lien avec les familles et les acteurs du réseau psycho-social.
2. L'enquête démontre combien l'évaluation reste un sujet obscur renvoyant à des notions de contrôle et de respect de la norme. Les agents des Centres y voient peut-être une normalisation ou une standardisation des pratiques qui dénatureraient l'essence même du travail psycho-médico-social en le formalisant. Les agents et les directions sont à l'évidence à la recherche d'une amélioration de la qualité **mais peu entraînés à investir les processus de connaissance y conduisant**. Les réponses apportées à l'enquête laissent penser que le vocabulaire est mal compris et les mécanismes de l'évaluation sont peu clarifiés ; les constats semblent rapides et conduisent parfois à des raccourcis peu productifs. Un

indicateur renvoie souvent à un nombre, sans réflexion quant à son origine, son sens, son interaction ni sa lisibilité au sein d'un processus. **La sensibilisation aux enjeux et la formation théorique des directions et des équipes se révèlent certes indispensables** mais elles resteront inefficaces si des démarches participatives ne se construisent pas avec le temps, au sein des services .Il appartiendra alors aux acteurs d'entrer dans une démarche réflexive, d'interroger leurs pratiques et de les remettre en question. Au sein d'une démarche d'évaluation interne, il incombera à chaque Centre de construire ses propres indicateurs sous l'impulsion de la direction et dans une dynamique commune. Ces indicateurs permettront « d'interroger les évidences, qui trop souvent tiennent lieu de postulat à l'action sanitaire et sociale et nous bercent dans l'illusion inconsciente que la clé se trouve toujours sous la lumière du réverbère »¹.

3. L'adhésion à une démarche de qualité intègre la **communication** ; cela nécessite un rapprochement entre perceptions individuelles et réalisation collective. Dès lors cela suppose un travail d'explicitation du concept qualité et une diffusion de l'information au sein des équipes et de l'institution PMS. La communication participera à la naissance d'une culture de la démarche qualité.
4. La démarche initiée par la consultation a permis de mettre en évidence des pôles de convergence à tous les Centres. Ces convergences s'articulent autour d'une recherche accrue de professionnalisme des Centres, du positionnement spécifique des CPMS et de leur rôle au sein du système éducatif.

Ces pôles de convergence pourront servir de point de repères à la réflexion de chacun des services. Ils pourraient également être exploités dans le cadre d'une évaluation externe des CPMS.

Dans les domaines du professionnalisme à développer par les Centres, de leur positionnement en tant qu'acteur éducatif et de leur rôle d'interface « Famille-Ecole », de multiples critères concernant la qualité peuvent être déclinés. Par exemple, pour ce qui concerne le professionnalisme, on peut questionner l'équipement des centres, la formation du personnel...

¹P.Hucalet, M. Laforcade : « Penser la qualité dans les institutions sanitaires, sociales et médicosociales »
Seli Arslan 2002 page 84

De même, les indicateurs s'inscrivent naturellement autour de ces questions et auront dès lors une fonction de mise en preuve de ce questionnement. L'enquête de terrain a démontré la diversité de ces indicateurs.

5. Le Conseil supérieur des CPMS émet le souhait de voir ce travail d'analyse soutenu par une expertise extérieure et prolongé par un dispositif de formation tant pour les directions que pour les équipes.