



FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES

Conseil Supérieur des Centres PMS

AVIS N° 52

**Les indicateurs en centre PMS**  
**Réponse à la sollicitation du Chantier 15**

Septembre 2024 - Version Finale

## Table des matières

Avant-propos .....	3
1. Introduction .....	5
2. Réflexion sur des indicateurs .....	6
2.1 Risques .....	7
2.2 Comment définir des indicateurs pertinents ?.....	8
2.3 A qui servent les indicateurs ? .....	9
2.4 A quoi servent-ils ?.....	10
3. Relevé d'indicateurs pertinents pour le pilotage d'un centre PMS .....	11
3.1 Proposition d'indicateurs liés au personnel.....	11
3.2 Réflexion sur les indicateurs contextuels .....	12
3.3 Informations existantes.....	12
4. Conclusion.....	13
Annexes .....	15

## **Avant-propos**

Fin avril 2024, le Conseil Supérieur des CPMS est interpellé par l'Administration afin de rendre une note exploratoire à Madame Marianne Koszulap, cheffe du Chantier 15, pour le mois de septembre. Cette demande est formulée comme suit :

*« En mars 2020, le Conseil a formulé un avis relatif au développement des indicateurs (Avis n°43). Cet avis présentait quatre positionnements et des points de conclusion :*

*- Le Conseil identifiait les indicateurs comme représentant un outil de pilotage et de communication ;*

*- Il précisait que les indicateurs doivent ouvrir à la réflexion ; servir la démarche de qualité de l'action de chaque Centre PMS ; et pouvoir être expliqués et interprétés au service de l'amélioration des actions du Centre ;*

*- Le Conseil définissait également la nature des indicateurs : des données chiffrées adaptées à une démarche de qualité des Centres PMS, qui faciliteraient une meilleure adéquation avec les besoins et réalités du terrain ; des indicateurs propres à l'organisation du travail du Centre au regard de son contexte de travail et de ses caractéristiques propres ; et des indicateurs qualitatifs pour rendre visibles les valeurs et principes propres au travail PMS (ainsi qu'une liste non exhaustive de critère de qualité) ;*

*- Enfin, le Conseil précisait, d'une part, que les indicateurs ne peuvent servir à mesurer l'impact de l'action des centres, et que, d'autre part, celle-ci ne peut être évaluée à l'aune des objectifs scolaires ;*

*- En conclusion, le Conseil précisait les conditions incontournables à la mise en place d'indicateurs pour les Centres PMS. Compte tenu de ces éléments, et de la spécificité du pilotage des centres PMS, deux catégories distinctes de données et indicateurs utiles au pilotage des centres PMS pourraient être envisagées :*

- 1. les données et indicateurs propres aux centres PMS, qui concernent leurs missions, actions et personnels ;*
- 2. et les données et indicateurs liés au « contexte » dans lequel ils agissent, à savoir les informations qui aident les centres à appréhender les caractéristiques des écoles et, en particulier celles des écoles partenaires, et de leurs publics.*

*A titre d'illustration, on considérera que le pourcentage d'élèves bénéficiaires d'une intervention PMS par école ou les nombres d'interventions individuelles et collectives constituent des données propres aux centres, tandis que le taux d'absentéisme, de redoublement, d'élèves à besoins spécifiques des écoles partenaires, etc., constituent des exemples de données de « contexte » qui permettraient aux centres d'objectiver (de manière macro) les besoins et réalités du terrain.*

*Les modes de disponibilités de ces deux catégories d'indicateurs diffèrent. Le deuxième type d'indicateurs repose sur des données de l'Administration que celle-ci pourrait fournir aux centres PMS de manière similaire à ce qui est mis en place pour le pilotage des pôles territoriaux.*

*Concernant les indicateurs propres aux centres PMS, il est probable que certains pourraient être fournis aux centres sur la base de données administratives actuellement disponibles (par exemple, les données relatives au personnel des centres), mais – pour la plupart – il s’agit d’informations internes dont la collecte n’est pas organisée actuellement.*

*Ainsi, certains centres recensent déjà actuellement leurs activités à des fins d’analyse : le pourcentage d’élèves bénéficiaires d’une intervention PMS par école, la durée des suivis, les catégories de types de situations, les nombres/taux d’interventions individuelles et collectives.*

*Afin d’approfondir les travaux relatifs au pilotage des centres PMS, l’Administration souhaiterait solliciter une première analyse du Conseil supérieur :*

**- afin qu’il identifie parmi les indicateurs aujourd’hui construits aux fins de pilotage des écoles, ceux qui pourraient constituer des informations de contexte utiles aux centres PMS ;**

**- afin qu’il identifie les catégories d’informations propres à l’action des centres PMS qui constitueraient un appui à leur pilotage ;**

**- afin qu’il identifie les catégories d’informations relatives aux personnels des centres PMS qui faciliteraient le pilotage et la gestion des centres.**

*En insistant sur le caractère exploratoire et informatif de la demande ici formulée, la réflexion sur l’identification d’indicateurs et/ou de catégories d’indicateurs permettra de nourrir les travaux du chantier qui portent sur le pilotage des centres en vue de cibler les données les plus utiles aux centres PMS, mais aussi d’identifier les catégories d’informations disponibles et le cas échéant les collectes d’informations qu’il pourrait être proposé de mettre en place. »*

Au point 3 de cette note ainsi qu’en annexe, nous tenterons de répondre aux questions formulées dans ce courrier, mais pour débiter, nous souhaitons baliser cette réflexion afin qu’elle soit le reflet, le plus fidèle possible, des échanges menés en séance et de la réalité de travail des équipes PMS.

Tout d’abord, nous tenons à souligner qu’il est questionnant pour nous de nous faire réfléchir sur des indicateurs sans savoir si nos missions et nos activités de travail resteront les mêmes qu’actuellement ou pas.

Nous devons donc préciser d’emblée que nous ne pourrions répondre ici qu’en lien avec le cadre, les missions et les activités actuels des centres.

Par ailleurs, bien que souvent desservis par une réforme systémique de l’enseignement à vitesse variable, nous voyons, sur la question des indicateurs, un avantage à être réformés après d’autres structures : nous pouvons observer les travers de certaines mises en place. Les indicateurs scolaires et ceux des pôles territoriaux peuvent en effet présenter des biais et points de tension. Citons par exemple : des écoles qui font le choix de ne pas maintenir des élèves pour ne pas voir modifier un indicateur qui conduirait l’école en écart de performance, des enseignants qui disent ne plus avoir le temps de développer leurs pratiques pédagogiques tant le temps pris par l’administratif est impactant.

Plus récemment, nous concernant, citons le nouveau décret relatif à la réduction du décrochage scolaire et à la lutte contre l'absentéisme des élèves, qui occulte complètement l'absentéisme récurrent « justifié » et le décrochage passif des élèves présents à l'école qui sont également des causes de décrochage scolaire et sont tout aussi, voire parfois plus, générateurs de nombreuses réflexions et actions PMS.

Un indicateur qui serait créé uniquement en lien avec les absences injustifiées (facilement quantifiables par l'Administration) serait le reflet d'un travail très partiel des centres dans la lutte contre le décrochage.

L'ère actuelle est à « l'efficience » mais le travail psycho-social est fait de temps laissé à la réflexion, à la collaboration, à l'adaptation. Tenter de le cadrer entièrement en le contrôlant, le chiffrant, le protocolisant ne serait que pure perte et même contre-productif pour le bénéficiaire et l'intervenant.

## **1. Introduction**

Dans une volonté de construire un outil pertinent et nuancé, nous relevons néanmoins, un certain intérêt à mettre en place des indicateurs, et ce pour deux raisons :

- Pour dépasser le déclaratif. Les CPMS sont un acteur incontournable du système scolaire, ils occupent une place essentielle. Ces dernières années, l'arrivée sur le terrain d'acteurs aux missions parfois similaires a engendré une surcharge de travail en termes de collaborations, et a contribué à un accroissement de la tension dans le secteur. Des indicateurs pertinents auraient mis en évidence ce vécu.
- Les CPMS étant une institution publique, il est normal qu'un certain regard soit porté sur l'utilisation des moyens.

Malgré cette légitimité énoncée, nous posons un constat sans appel : **il est impossible d'évaluer la qualité du travail PMS par des indicateurs exhaustifs.**

Nous étayons cette affirmation comme suit :

- **L'aspect préventif** : il est impossible de prévoir ce qui se serait passé si l'action n'avait pas été menée. Toute solution se trouve-t-elle dans une intervention ?
- **La complexité du travail psycho-social** qui s'exerce dans des dimensions multiples et variées. Une expérience individuelle n'étant jamais comparable en tout point à une situation similaire, c'est un travail d'orfèvre qui consiste à répondre le plus adéquatement possible à la singularité d'une personne.
- **La difficulté d'analyser la satisfaction des usagers**, liée d'une part à la difficulté de contacter les usagers et d'avoir leur réponse sur le long terme, et d'autre part à la non-objectivité des usagers sur leur vécu (un usager en désaccord avec notre intervention n'étant pas nécessairement signe d'une mauvaise intervention, comme cela pourrait l'être dans une situation de maltraitance).

Ainsi, des indicateurs de qualité doivent être construits au cas par cas, en fonction des actions, par la direction, en collaboration avec les équipes, pour évaluer valablement et localement les situations.

Le travail PMS présente des spécificités qui rendent particulièrement peu révélateurs des indicateurs « classiques » : l'aspect longitudinal et global des suivis peuvent-ils être reflétés valablement par une quantification ?

De même, notre impact indirect sur un élève peut-il être objectivé ? Il n'est pas rare qu'un dossier d'élève comporte des notes sans que ce dernier ait été rencontré personnellement. La collaboration avec l'enseignant peut en effet faire l'objet d'écrits PMS relatant nos échanges au sujet de l'élève, afin de lui apporter des pistes, questionner certains aspects de la relation ou du fonctionnement de celui-ci... Un indicateur qui interrogerait la quantité d'élèves vus sous-estimerait donc la quantité d'élèves touchés par une action PMS.

## **2. Réflexion sur des indicateurs**

La circulaire 9069 du 5 octobre 2023 relative au pilotage des pôles territoriaux définit un indicateur comme suit : « *Un indicateur est une représentation chiffrée d'un phénomène que l'on souhaite comprendre, et mettre sous contrôle. Un indicateur permet donc de cerner un phénomène à un moment donné et aussi une évolution sur plusieurs années. Les indicateurs permettent surtout de situer une école par rapport à d'autres écoles, voire un pôle par rapport à d'autres pôles. Les indicateurs permettent d'obtenir une information objectivée et structurée, comparable dans le temps et dans l'espace. Les indicateurs offrent donc un éclairage qui enrichit la connaissance du pôle, même s'ils ne se suffisent pas à eux-mêmes pour cerner toute la complexité de la situation d'un pôle. Questionner les indicateurs en les croisant, en les confrontant les uns aux autres, en les comparant dans le temps permet de poser un regard critique sur la situation du pôle et offre l'opportunité à l'équipe d'adopter une posture réflexive sur ses pratiques.* »

Nous rejoignons majoritairement cette définition. Néanmoins, la comparaison entre différents centres PMS serait particulièrement peu pertinente tant les réalités locales et les populations desservies sont incomparables. L'avis numéro 3 du pacte pour un enseignement d'excellence reconnaît et renforce d'ailleurs cette réalité en proposant un système de convention négociée entre le centre PMS et chacune de ses écoles partenaires.

Il faut être conscient qu'un indicateur est une représentation d'une certaine réalité, qu'il simplifie et réduit, et ce faisant oriente le regard de son observateur sur une part du réel.

Les CPMS déploient, comme planifiés dans leur projet de centre, des objectifs prioritaires. La réflexion relative à la progression vers ces objectifs et la vérification de leur pertinence (qui sert aussi à établir le rapport d'activités) pourraient être nourries par des indicateurs d'impact (internes ou produits par l'Administration), en tenant compte d'indicateurs contextuels (sur lesquels les centres n'ont pas d'incidence) qui conditionnent néanmoins leur réalité de travail.

Exemple qui nous différencie des Pôles ou de l'école : dans notre secteur PMS, l'élève est libre de nous consulter ou pas (ce qui n'empêche pas nécessairement le Centre de mener des actions et ainsi d'avoir un impact sur la situation).

Les indicateurs doivent donc être des données servant, avant tout, à apprécier la pertinence du travail accompli dans les conditions contextuelles de vie du CPMS.

À ce titre, pour notre secteur, il est essentiel de souligner, pour approcher davantage notre réalité de travail, les caractères contextuels et qualitatifs plutôt que quantitatif de la réflexion, qui devrait bénéficier d'une aide et d'un regard extérieurs, bienveillants, non-contrainants et au fait du travail PMS.

## **2.1 Risques**

Au-delà de la réflexion, le travail PMS consiste à créer du lien. Et pour créer du lien avec des partenaires tels que les professeurs, il faut pouvoir leur consacrer du temps (c'est une sorte « d'offre de service informelle »). Comment ce temps essentiel à un travail PMS de qualité peut-il être mesuré ? De même, quantifier le nombre de situations suivies par un agent ne reflète pas le temps passé sur celles-ci. Mener un entretien c'est, souvent, consacrer du temps en amont et en aval de la rencontre afin de planifier, envisager, concerter, rédiger, explorer... Et que dire des rendez-vous non honorés, de la longueur des appels téléphoniques, etc. ?

Il est évident qu'il serait dommageable, à des fins de mesures, de commencer à cloisonner ou à morceler cette approche.

Un être humain est un système complexe et unique qui ne peut se réduire à une mesure objectivable déterminée et quantifiée. De ce fait, une standardisation n'est jamais compatible avec l'ajustement permanent que nécessite le travail psychosocial.

Même au niveau de la structure, le temps donné à chacun ne peut être comparable. Un agent ayant des écoles fort éloignées de son centre ne dispose pas du même temps qu'un agent qui a ses écoles dans la périphérie directe du centre.

La surcharge de travail administratif est également un risque majeur pour les CPMS dont le travail principal est effectué dans l'intérêt supérieur de l'enfant. Toute tâche d'encodage supplémentaire à celle inhérente aux suivis des dossiers se fera, de facto, au détriment du temps consacré aux jeunes et à leur famille.

Pour un agent PMS, il est impossible d'anticiper combien de temps va prendre une intervention tant il y a de facteurs externes susceptibles d'influencer son déroulement. Si nous avons à « justifier », directement ou indirectement, le temps pris par intervention, nous serions face à l'effet pervers de l'indicateur et nous ne pourrions accepter ce dernier au détriment du bien-être de nos populations.

L'expérience de terrain montre déjà que la crainte du regard extérieur et de l'obligation de justification peut pousser des agents à tomber dans de « l'encodage excessif » pour être sûrs que la direction aura le relevé de tout ce qui a été fait, y compris par exemple une discussion informelle de 2 minutes dans un couloir avec un enseignant.

Nous avons fait l'expérience d'un encodage de données relatives au travail des « renforts COVID » ou avec les projets FSE et nous posons systématiquement le constat que ces tableaux ne disent rien du travail déployé. Ces tableaux standardisés sont chronophages à remplir et ne correspondent pas au travail de terrain. Alors chacun encode des entretiens « chronométrés », même si dans les faits aucun entretien n'a de durée standard. In fine, que veulent dire ces

chiffres ? Qu'est-ce que cela justifie ? Nous apprenons juste à broder pour respecter un prescrit inadéquat.

**Un encodage doit être utile et nécessaire, son premier objectif restant le suivi de la situation.**

Jusqu'à ce jour, ce que l'Administration demandait en termes de « vérification du travail », c'est un journalier et une évaluation du projet de centre. Il est d'ailleurs à noter que grâce à l'informatisation des dossiers, il est possible de générer automatiquement un journalier par l'encodage des actions individuelles et collectives dans les dossiers des élèves.

Au-delà des craintes liées aux encodages, il est à noter que les directions PMS sont déjà surchargées et que nous espérons que la charge administrative à venir sera prise en compte par l'Administration et le pouvoir politique afin de soutenir les directions dans leurs missions qui dépassent nettement celles des tâches administratives. Il est inenvisageable qu'une direction PMS devienne une direction purement administrative, déconnectée des vécus humains au profit de tâches cherchant à objectiver, rationaliser, cadrer.

## **2.2 Comment définir des indicateurs pertinents ?**

***Cette question est très complexe pour le secteur PMS.***

***Les CPMS ont une obligation de moyens et d'ajustement de ceux-ci, pas de résultats quantifiables.***

Une piste à explorer serait de distinguer les indicateurs en lien avec 2 types d'action PMS :

- ***Les actions « contraintes »*** (qui relèvent d'un prescrit légal) qui doivent être réalisées par le centre, telles que les avis PMS (maintien, avancement, orientation, ...) et qui sont nécessaires à l'élève pour évoluer dans le parcours scolaire qui lui convient le mieux. Des indicateurs rapidement établis pourraient être le nombre d'avis ainsi que la nature de l'avis remis par le centre. Sur ce point, il serait intéressant de mesurer la portée de cet avis PMS, particulièrement quand celui-ci ne rejoint pas celui de l'école. En effet, un avis PMS ne pouvant être le simple reflet d'une opinion, ce travail est couteux en temps et en énergie. In fine, si aucun poids ne lui est réservé, nous devons questionner la pertinence du fait d'engager ce travail ainsi que le degré de reconnaissance et de crédibilité qui est accordé aux CPMS au sein du système scolaire.
- ***Les actions définies par le centre lui-même***, à savoir la majeure partie du travail. En rappelant que chaque activité ne doit pas être organisée chaque année dans chaque école et que ces actions font l'objet d'une concertation entre la direction du centre PMS, son équipe et les écoles<sup>1</sup>. Ces actions définies par le centre sont de deux types :
  - Celles qui concernent des actions transversales (offre de service, coordination d'acteurs, temps de partenariat).

---

<sup>1</sup> Circulaire 1700 du 14/12/2006

- Celles qui concernent directement un élève ou un groupe d'élèves.

Pour ces deux niveaux, les indicateurs devraient questionner les priorités fixées par le centre PMS. Cette information serait intéressante pour le centre, mais également pour le système éducatif (quel pourcentage des centres se sont fixés tel type de priorité ?) au regard des indicateurs contextuels qui sont les leurs.

Néanmoins, des questions restent en suspens par rapport au recueil et à la mise à disposition d'informations desquelles pourraient se dégager des indicateurs :

- Comment obtenir de l'information sans déclencher une charge administrative supplémentaire ?
- Comment garantir que ces informations serviront à se poser des questions sur le travail accompli et ne seront pas utilisées à des fins de performance imposant des seuils ?
- Comment « valoriser » le travail réflexif qui pourra se faire chez l'agent une fois qu'il aura ces informations (par exemple : la pertinence de faire seulement 10% d'animation dans une école parce qu'il y a, là, beaucoup d'intervenants extérieurs), sans qu'il doive « justifier » de cela à l'Administration ?
- Comment rester pertinent avec les indicateurs quand le centre fait face à des « événements d'exception » (crises, drames, etc.) qui mobilisent l'ensemble de l'équipe pour un temps conséquent ?
- Comment respecter les priorités que l'on se fixe en équipe lorsque les demandes sont à ce point nombreuses et que notre mission est d'accueillir ces demandes ?

### **2.3 A qui servent les indicateurs ?**

Distinguons différents niveaux :

- **A l'agent PMS** afin qu'il ait un regard réflexif sur son travail au sein de son équipe et de son centre. Afin qu'il puisse se poser la question de la pertinence du travail entrepris dans ses écoles. D'où l'importance de pouvoir croiser les données de contexte des écoles, avec les données d'activités des agents.
- **A l'équipe PMS**, au sens où le collectif, dirigé par la direction, pilote les actions. Le collectif permet également d'élargir l'angle d'analyse.
- **A la direction du centre** et au **suivi du projet de centre**, de ses moyens, de la gestion de son personnel.  
Comment une direction fait-elle, actuellement, pour piloter son centre ? Les données dont elle dispose sont celles liées à l'encadrement dont elle bénéficie, à la population scolaire desservie et à ses spécificités ainsi qu'aux partenariats avec ses écoles et partenaires externes.  
Pour piloter son centre, une direction recueille des informations de sources diverses : des ressentis, du vécu et des observations des agents, des équipes, des écoles.

Grâce à cette démarche, elle suscite, en équipe, le recul critique sur le travail annuel et réajuste en fonction de la réalité du moment. Cette réflexion oriente la définition d'objectifs et d'actions pour les atteindre.

C'est un travail qualitatif plus que quantitatif.

Le problème qui se pose est celui de l'adéquation entre le besoin d'informations plus structurées, à l'image d'un TABOR et les besoins et demandes de l'Administration qui, sans connaissances précises du travail de terrain, risque non pas d'outiller la direction mais de la surcharger en demandant de justifier le sens des actions et priorités.

- **A l'Administration** pour établir les coûts, les besoins, pour approcher la réalité de terrain de chaque centre.
- Au **niveau politique** pour entrevoir le positionnement, les missions, l'impact sociétal et institutionnel des CPMS.

A nouveau, la réponse à cette question : « à qui servent les indicateurs ? » rejoint celle précédemment formulée, à savoir qu'un indicateur de qualité :

- permet d'avoir une vision de ce qui est fait, corrélée à la réalité de terrain,
- est dénué de tout lien avec le temps ou avec l'argent,
- permet de se poser la question du sens des choix posés.

C'est grâce à cette démarche de qualité, qu'un recul critique sur le travail annuel peut être fiable et orienter la définition d'objectifs et d'actions à venir.

## **2.4 A quoi servent-ils ?**

Avant de définir en quoi les indicateurs peuvent être intéressants, il est primordial de souligner ce à quoi ils ne doivent pas être destinés, à savoir la standardisation (la définition de quotas a priori, communs et globaux pour tous) et la quantification abusive (focalisation sur le chiffre).

Un indicateur sera pertinent si l'agent et la direction peuvent, grâce à lui, se poser des questions sur le travail engagé et les conclusions qui en découlent. Pour illustrer ce propos, ce n'est pas une preuve de qualité de faire 20% ou 80% d'animations sur son temps de travail mais c'est important de se poser la question de l'adéquation entre ce pourcentage et les besoins du terrain.

Les priorités et objectifs du centre sont définis en amont, en début d'année, en fonction de la réalité de chaque école. Il est donc intéressant, à l'échéance de l'année écoulée de regarder si nos intentions initiales se sont concrétisées. Et si ce n'est pas le cas, quels sont les paramètres qui les ont empêchées (urgences, demandes hors des priorités auxquelles il nous faut quand même répondre, manque de disponibilité dans les services relais, non remplacement du personnel absent, ...)<sup>2</sup>.

Plusieurs questions se dégagent alors :

---

<sup>2</sup> C'est d'ailleurs ce qui nous est demandé par le cadre légal via l'amendement annuel du projet de centre.

- Si l'équipe avait priorisé le projet défini initialement par son centre, que serait-il advenu des élèves en demande urgente et des demandes hors priorités ?
- Avons-nous défini des priorités pertinentes ?
- Comment trouver de l'aide pour gérer ce qui n'a pas pu l'être ?

Des indicateurs sur la mise en œuvre de ces priorités seraient intéressants pour le centre lui-même, notamment afin de questionner la différence entre des objectifs fixés et les actions réalisées au terme de l'année comme doit le faire le rapport d'activités.

D'où l'importance de bénéficier (et prendre en compte) d'indicateurs « contextuels », car dans une région avec peu de services extérieurs existants, ou avec des délais de prise en charge importants, l'équipe va devoir assurer elle-même le suivi des demandes « urgentes » ou « lourdes ».

Il serait également pertinent de distinguer les priorités de fonctionnement définies au niveau du centre et les priorités d'intervention par thématiques réfléchies en collaboration avec l'école.

Il apparaît donc que certains indicateurs doivent servir au pilotage du centre et que d'autres doivent permettre l'ajustement de la collaboration avec les écoles.

### **3. Relevé d'indicateurs pertinents pour le pilotage d'un centre PMS**

Les sources d'information pour réaliser l'état des lieux sont multiples : les indicateurs transmis par l'Administration, les indicateurs internes et issus des écoles du ressort, les formations et expériences des membres de l'équipe pluridisciplinaire et toute autre information que l'équipe du centre jugera pertinente.

A l'instar des pôles territoriaux et des écoles, chaque année, nous souhaiterions bénéficier d'indicateurs spécifiques aux CPMS produits par l'Administration.

La liste des indicateurs destinés aux centres devrait comprendre une série d'indicateurs contextuels permettant au CPMS de mieux comprendre la situation des écoles de son secteur. Les CPMS pourraient également mobiliser d'autres indicateurs, produits en interne.

Il est important de rappeler qu'un indicateur ne trouve son sens que dans la mise en relation avec d'autres indicateurs. C'est pourquoi il est nécessaire qu'ils soient analysés collectivement, en équipe, et combinés à une analyse qualitative, lors de l'élaboration du projet de centre, de son ajustement annuel ou de la réalisation du rapport d'activité.

En annexe, l'exercice d'un relevé d'indicateurs calqué sur ceux des écoles et des pôles déploie davantage les propositions ci-dessous que nous formulons néanmoins pour en souligner les points importants.

#### **3.1 Proposition d'indicateurs liés au personnel**

- Ancienneté des agents
- Charge horaire

- Pénurie et impossibilité de remplacements
- Absence du personnel<sup>3</sup>
- Stabilité de l'équipe (nombre de nouveaux par an), direction comprise
- Taux de remplissage de chaque emploi sur l'année, à décliner par fonction
- Formations du personnel

### **3.2 Réflexion sur les indicateurs contextuels**

- Vis-à-vis des écoles :
  - Le nombre d'implantations
  - La distance entre celles-ci et le centre
  - Leurs filières
- Vis-à-vis des élèves :
  - Le nombre d'élèves en intégration / AR
  - Le nombre de décrocheurs
  - Le nombre de primo-arrivants
- Vis-à-vis des partenaires extérieurs
  - Les rapports et encodages à effectuer
  - La charge administrative
  - Le temps passé à la coordination des acteurs

Il serait intéressant de croiser également ces indicateurs à ceux de l'Aide à la jeunesse et du diagnostic social réalisé par zone. Ce complément d'information permettrait de dépasser le seul indice ISE.

De même, au niveau de la santé, l'existence ou non de services relais disponibles éclairera sur la charge de travail retombant sur les CPMS.

### **3.3 Informations existantes**

Des logiciels ont déjà été implémentés par certains PO, il est donc contreproductif d'en développer de nouveaux, tout en veillant à ce que les Centres qui n'en ont pas puissent en utiliser un. Nous sommes disposés à les présenter et il est essentiel de prévoir un interfaçage entre les outils utilisés par les centres et les applications utilisées par l'Administration afin d'éviter les doubles encodages.

Relevé de ce qui existe :

---

<sup>3</sup> Des organisations syndicales membre du Conseil Supérieur soulignent le point d'attention suivant : attention aux buts de l'utilisation de cet indicateur qui ne devrait être utilisé que pour traiter des questions de bien-être au travail au niveau local ou structurel (vu que le reste est exprimé explicitement par d'autres indicateurs), à sa représentativité, d'autant plus dans une petite équipe, et à des biais, par exemple le congé de maternité qui ne peut être analysé sur le même pied que les autres formes d'absence du personnel.

### Pilotage et données liées au contenu du travail PMS

- Le projet de centre (à maintenir)
- Le rapport d'activités
- Le plan de formation (d'équipe et individuel)

### Données chiffrées quant aux actions / modalités d'intervention

Les logiciels informatiques développés par le terrain :

- Un logiciel de Gestion Informatisée du Dossier des Elèves (GIDE), développé par Scolares et mis à disposition d'une centaine de centres PMS inter-réseaux.
- Un logiciel développé par la Province de Liège (Omnipro) et mis à disposition des Centres PMS provinciaux liégeois.
- Un logiciel développé par la ville de Bruxelles (Demat PMS).

Ces logiciels permettent que le journalier de l'agent se remplisse « quasi-automatiquement » à partir de l'encodage d'informations dans le dossier des élèves suite aux interventions individuelles et collectives des agents PMS.

Bon nombre de données liées à des modalités d'interventions (entretiens, animations, coups de fil, réunions, concertations, etc.) sont donc disponibles pour les centres qui utilisent ces logiciels. Il apparaît néanmoins impossible et inutile de dégager des informations chiffrées sur le contenu des interventions. Ce constat est posé pour plusieurs raisons :

- A la lecture des 3 missions des centres PMS, il est illusoire de vouloir dégager des indicateurs exhaustifs.
- Derrière une intervention PMS peuvent se cacher diverses actions sur des thèmes variés.

## **4. Conclusion**

La vision peu flatteuse des indicateurs comme moyen de contrôle se nourrit notamment des expériences de l'utilisation des indicateurs de performance. Nous formulons l'espoir, par cette contribution, que soient développés des indicateurs locaux pertinents permettant de naviguer entre interprétation et savoir. Ils resteront ainsi des supports de réflexion et non une finalité. L'action psycho-sociale restant non mesurable et les moyens déployés ne pouvant être valablement quantifiés.

Des questions et réflexions restent en suspens :

- Les centres PMS vont-ils avoir un plan de pilotage transformé en contrat d'objectifs ?
- Pourquoi les centres PMS se doteraient-ils de plans de pilotage alors que le projet de centre et le rapport d'activités permettent déjà le pilotage des actions de l'équipe ?

- Les centres PMS garderaient-ils les mêmes missions légitimes et inscrites dans leur ADN ? Les conclusions du processus participatif étaient plutôt rassurantes sur ce point mais l'arrivée du décret sur la lutte contre le décrochage fait craindre un recentrage inopportun.
- La coordination est devenue une activité centrale du travail PMS notamment à cause du nombre d'acteurs arrivés dans le champ scolaire. Une augmentation des moyens et encadrement PMS aurait permis d'accroître les possibilités d'actions PMS et non de les répartir dans de nouveaux services.
- Comment soutenir les Centres PMS dans la recherche de pistes et l'orientation des situations/familles/enfants face à l'augmentation des problématiques de santé mentale, de la saturation des services et de l'absence de places dans l'Aide à la Jeunesse ?
- Les centres PMS seront-ils valablement accompagnés, dans l'analyse d'éléments contextuels, dans l'analyse d'une qualité de travail local et au cas par cas, dans l'analyse des réalisations faites durant l'année et des questions qui se posent, en lien avec celles-ci, quant aux réalisations de l'année suivante ?
- Peut-on isoler une situation multifactorielle dans une catégorie unique ? Nous illustrerons notre propos par une tentative d'analyse menée dans le réseau WBE qui a généré des tableaux à partir des journaliers. Ils ont critérié les interventions en 3 ou 4 grandes catégories et ont pu ainsi montrer qu'il y avait une augmentation de 45% des demandes dans le champ du psycho-affectif. Mais que représente ce champ ? Ce taux ? La catégorisation est de facto approximative, les contenus épinglés restent subjectifs et donc cette investigation très complexe à réaliser.

**« Il est temps que notre système statistique mette davantage l'accent sur la mesure du bien-être de la population que sur celle de la production économique ». (Stiglitz, prix Nobel d'économie)**

## **Annexes**

Sur base des indicateurs de l'enseignement et des pôles territoriaux, nous pourrions faire un relevé de ceux qui nous paraîtraient pertinents pour les centres PMS.

Cette liste n'est pas exhaustive mais les indicateurs existants pour les écoles et les pôles n'apparaissant pas de ce relevé **ont volontairement été exclus** pour des raisons de non-adéquation avec les missions, actions et réalités des CPMS.

<b>Liste des indicateurs</b>	
<b>1. RESSORT DU CPMS</b>	
<b>1.1 Ecoles desservies par le CPMS</b>	
Nombre total d'écoles	
Nombre total d'implantations	
Nombre total d'écoles d'enseignement spécialisé	
Nombre d'écoles d'enseignement spécialisé fondamental (en spécifiant type et forme)	
Nombre d'écoles d'enseignement spécialisé secondaire (en spécifiant type et forme)	
Nombre d'écoles d'enseignement ordinaire	
Nombre d'écoles d'enseignement ordinaire fondamental	
Nombre d'écoles d'enseignement ordinaire secondaire général	
Nombre d'écoles d'enseignement ordinaire secondaire qualifiant	
Nombre d'écoles d'enseignement en alternance (CEFA)	
Nombre de DASPA globalisé	
Nombre d'écoles proposant un encadrement différencié	
Nombre d'écoles en immersion	
Indice ISE globalisé	
Nombre d'écoles situées à moins de 15 kms du CPMS	
Nombre d'écoles situées à moins de 30 kms du CPMS	
Nombre d'écoles situées à plus de 30 kms du CPMS	

<b>1.2 Elèves du ressort</b>	
Pourcentage d'élèves scolarisés avant l'obligation scolaire	
Nombre total d'élèves dans le fondamental	
Nombre total d'élèves dans le secondaire	
Nombre total d'élèves au CEFA	
Nombre total d'élèves maintenus dans le TC	
Nombre total d'élèves avancés	
Nombre total d'élèves en protocole AR	
Nombre total d'élèves à besoins spécifiques mentionnés dans le DAccE mais sans protocole	
Nombre total d'élèves en intégrations permanentes totales	
Nombre total d'élèves en intégrations partielles	
Nombre total d'élèves en provenance de l'enseignement spécialisé	
Nombre total d'élèves orientés dans l'enseignement spécialisé	
Pourcentage d'élèves changeant de type d'enseignement spécialisé	
Nombre d'élèves primo-arrivants	
Nombre d'élèves allophones	
<b>1.3. Climat scolaire</b>	
Absentéisme des élèves (taux annuel par école)	
Nombre d'élèves en absence injustifiée	
Nombre d'élèves en absence justifiée	
Nombre d'élèves libres	
Nombre total d'élèves exclus	
Nombre de situations de maltraitance / négligence (soupçonnées ou avérées) ayant nécessité des actions PMS	

NB : Afin de piloter son centre et proposer éventuellement différentes actions aux écoles de son ressort, il serait intéressant qu'une direction PMS puisse avoir une vue sur le taux de réussite par école aux différentes épreuves certificatives (CEB, CE1D, CESS, CQ...), de même qu'une vue sur le taux de sorties précoces.

<b>2. RESSOURCES HUMAINES DU CPMS</b>
<b>2.1 Encadrement</b>
Nombre d'ETP octroyé
Nombre d'ETP en fonction
Nombre de membres du personnel (en fonction) à temps plein
Nombre de membres du personnel (en fonction) à temps partiel
Nombre de directeur
Nombre d'ETP en fonction – Psychologue <sup>4</sup>
Nombre d'ETP en fonction – Assistant social
Nombre d'ETP en fonction – Assistant en psychologie
Nombre d'ETP en fonction – Logopède
Nombre d'ETP en fonction - Infirmier
Nombre d'ETP en fonction - Secrétaire
Nombre d'ETP en fonction - autres fonctions
<b>2.2 Profil de l'équipe pluridisciplinaire du CPMS</b>
Ancienneté effective des membres du personnel (en années)
Taux de membres du personnel de plus de 50 ans (%)
Âge moyen des membres du personnel (en années)
Taux de membres du personnel novices (moins de 5 ans) (%)
Absentéisme du personnel (taux en % - en excluant les congés de maternité/paternité)
Stabilité des agents PMS à 1 an (taux en %)
Stabilité des agents PMS à 5 ans (taux en %)
Nombre de postes non occupés (pauvreté de la réserve de recrutement)
Nombre de jours de formation annuel globalisé sur le centre

<sup>4</sup> Les fonctions reprises ci-dessous sont volontairement nommées par le nom de la profession et non pas les fonctions PMS actuelles : CPP, AS, APM, ALO et ce en raison de la volonté que ces intitulés puissent être revus lors de la réforme.

### 3. PARTENAIRES

Nombre de pôles territoriaux partenaires des écoles du ressort

Disponibilité des services permettant une prise en charge (psycho-médico-sociale)

Nombre de dossiers introduits auprès des acteurs de l'aide à la jeunesse et de la justice (SAJ/SPJ/Parquet)

Concertations sectorielles (nombre de réunions avec les partenaires de l'enseignement en excluant les réunions/entretiens concernant les élèves)

Concertations intersectorielles (nombre de réunions avec les partenaires de l'aide à la jeunesse, de la santé, de la justice, etc. en excluant les réunions/entretiens concernant les élèves)