



*Ministère de la Communauté française*

**Conseil supérieur des Centres P.M.S.**

**Avis n° 22**

**Vers une culture de  
l'évaluation en centre P.M.S.**

## 1. Qu'entend-on par évaluation ?

L'évaluation peut être envisagée selon trois approches dont le maillage permettra la meilleure mise en perspective de l'action PMS.

Dans une première approche, **l'évaluation comme mesure**, l'évaluateur s'intéresse au produit fini, au résultat final. Evaluer consiste à rechercher la cause des effets constatés. On est dans le modèle de l'explication causale.

Dans une deuxième approche, **l'évaluation comme gestion**, l'évaluateur ne s'intéresse plus uniquement au résultat mais aussi à la procédure, au processus qui y mène, dans le but de l'améliorer et de le perfectionner.

Enfin, une troisième approche s'intéresse au **sens** (de notre travail), elle questionne les sens mais elle ne considère pas ce sens comme donné a priori, déjà là. Au contraire elle invite à le trouver/créer tout au long du chemin.

Elle pose des questions, soulève des problèmes et ne peut apporter des éléments de réponses aux questions posées qu'en en soulevant de nouvelles<sup>1</sup>.

C'est là le projet soutenu par le Conseil supérieur des Centres PMS, en ce qu'il entend promouvoir la lisibilité, la visibilité et l'accroissement de la qualité du travail des centres PMS tout à la fois au départ d'un travail interne autocentré («se rendre compte») et à destination externe (« rendre compte») légitime, utile et utilisable.

Le ton est ici donné pour indiquer que l'évaluation en centre PMS – et bien évidemment il ne s'agit pas là d'une prérogative propre à une structure telle celle des centres PMS, mais d'une participation renforcée à la préoccupation éducative en Communauté française – est une démarche ouverte, participative, commune et collégiale, qui prend conscience des différences et des complexités et les respecte, en vue de soutenir la bonne lecture de fonctionnement de notre organisme et l'amélioration de la qualité de son travail.

## 2. Les objectifs poursuivis.

### 2.1.

Les objectifs du Conseil supérieur sont, de manière récurrente depuis plusieurs années, de développer l'évaluation à la fois

- comme outil de pilotage du Centre PMS par ceux qui le dirigent et le mettent en action (Pouvoirs Organisateurs, Directions et Membres du personnel)
- comme outil de valorisation de l'image des Centres PMS.

En cela, il contribue à la mise en œuvre du prescrit du Décret du 14 juillet 2006.

#### ***Le rapport d'activités a une double finalité :***

***- Pour le directeur du centre : s'assurer de l'adéquation entre les objectifs poursuivis et les moyens mis en œuvre dans le projet de centre et y apporter les réajustements nécessaires;***

***- Pour les services du Gouvernement : assurer le pilotage des centres psycho-médico-sociaux en veillant à l'adéquation des activités déployées dans les centres aux missions qui leur sont dévolues.***

**(Décret « Missions des CPMS » du 14 juillet 2006, article 40)**

<sup>1</sup> Voir "Vers une culture de l'évaluation en C.P.M.S." – Actes de la journée d'études du 18.11.09.

Voir aussi J.J. Bonniol et M. Vial - "Les modèles de l'évaluation". De Boeck 2009, 2<sup>o</sup> édition.

2.2.

Le Conseil supérieur entend promouvoir en centre PMS une culture de l'évaluation.<sup>2</sup>

Développer une culture de l'évaluation revient à prendre le pari qu'il est pertinent de promouvoir et de soutenir la volonté des centres PMS attentifs, aux travers de leurs « Projets de Centre » tout comme au travers des « Programmes spécifiques des Pouvoirs Organisateurs », à faire évoluer continuellement leurs pratiques pour faire évoluer en même temps leur institution, avec une double attention simultanée :

- celle portée aux développements des missions que le législateur leur a attribuées dans le cadre du Décret du 14 juillet 2006 (« rendre compte »)
- celle portée aux évolutions des besoins des enfants et des élèves, ainsi que de leur entourage éducatif, parents et enseignants.

2.3.

Le Conseil supérieur est conscient de la difficulté inhérente à tout centre PMS, où l'on voit que sont mises en tension sa nécessaire participation au système éducatif et la nécessité de faire évoluer celle-ci.

***Rappel des Missions des C.P.M.S.***

***1° Promouvoir les conditions psychologiques, psycho-pédagogiques, médicales et sociales qui offrent à l'élève les meilleures chances de développer harmonieusement sa personnalité et de le préparer à assumer son rôle de citoyen autonome et responsable et à prendre une place active dans la vie sociale, culturelle et économique***

***2° Contribuer au processus éducatif de l'élève, tout au long de son parcours scolaire, en favorisant la mise en œuvre des moyens qui permettront de l'amener à progresser toujours plus et ce, dans la perspective d'assurer à tous des chances égales d'accès à l'émancipation sociale, citoyenne et personnelle.***

***A cette fin les centres mobiliseront, entre autres, les ressources disponibles de l'environnement familial, social et scolaire de l'élève;***

***3° Dans une optique d'orientation tout au long de la vie, soutenir l'élève dans la construction positive de son projet de vie personnelle, scolaire, professionnel et de son insertion socio-professionnelle ».***

**(Décret « Missions des CPMS » du 14 juillet 2006, article 6)**

2.4.

L'évaluation apparaît au Conseil supérieur comme un outil de mesure et de gestion et elle pose la question du sens du travail des CPMS. Elle est à même d'articuler, d'interpréter, de mettre en perspective, sur le terrain de chaque centre comme dans la perception globale de la qualité du travail de l'institution PMS,

- **le regard éclairé** porté sur les réalités psychologiques, médicales et sociales que les enfants et les jeunes rencontrent et
- **le regard décalé**, dimension du travail par laquelle les centres PMS visent à identifier les questions à poser et à débattre en vue d'apporter:
  - une contribution pertinente à l'évolution et à l'adaptation du système éducatif
  - un accompagnement utile des élèves et de leur entourage éducatif, parents et enseignants.

<sup>2</sup> « Nous souhaitons vous proposer non pas de mettre en évidence une manière de faire qui conviendrait à tous les centres, mais d'ouvrir le champ des possibles : nous sommes en train de passer de la gestion du probable à l'élargissement des possibles. »

(E. Jockir. Conférence inaugurale au Congrès des Directions de centres PMS en Communauté française. 18 novembre 2009.)

Il s'agit de **favoriser cette prise de conscience** pour permettre aux intervenants et consultants - équipes des CPMS, enseignants et éducateurs, chefs d'établissements, parents et élèves - de poser des choix en ce qui concerne leur réalité et leur devenir.

### 3. Quelques principes fondamentaux.

Le Conseil supérieur tire, particulièrement des travaux des congrès qu'il a organisés sur le thème de l'évaluation en centres PMS, six conclusions principales, formulées en termes de nécessités.

#### 3.1. Prendre en compte la complexité.

Les situations traitées par les C.P.M.S. sont toutes hautement complexes. S'il est déjà peu évident de dénombrer, voire de nommer les facteurs qui interviennent dans la dynamique d'une situation, il est encore bien plus ardu d'estimer le poids de chacun de ces facteurs sachant par ailleurs que tous les rapports entre eux sont chaque fois originaux et d'une importance non stable dans la durée. L'approche systémique ne dit rien d'autre. Concevoir une évaluation en termes de résultats d'une intervention ou d'un programme peut rapidement relever plus de la spéculation que de la démarche scientifique. De même, un instrument basé sur la seule quantification ne pourra contribuer à rencontrer les objectifs de pilotage des C.P.M.S. pas plus que celui visant à accroître leur visibilité.

#### 3.2. Développer, soutenir une culture de l'évaluation.

Les directions des CPMS ont été invitées à s'engager dans une co-construction d'une culture de l'évaluation sans rechercher prématurément l'usage d'outils évaluateurs « pratiques ». Cette culture commune de l'évaluation semble s'être développée à l'occasion de la journée du 18 novembre 2009, elle a permis une disposition des participants à appréhender, à s'appropriier et intégrer les niveaux intimement liés de l'évaluation : la mesure, la gestion et le sens. Ce partage d'une culture a sans doute permis aux directions d'oser un regard autant sur les « potentialités » que sur les obstacles ou les « limites » selon une certaine diversité. En effet, l'évaluation doit se donner les moyens d'y laisser entrer chacun en fonction de ses préoccupations, de l'avancement de sa réflexion et de sa pratique en la matière.

#### 3.3. Identifier les destinataires d'une évaluation, leurs attentes.

La pertinence d'une évaluation se fait nécessairement en regard d'une question précise qui pourrait être le cas échéant inscrite dans un projet de centre ou venir à la demande du pouvoir subsidiant ou du pouvoir organisateur.

Mais dans la mesure où le pouvoir subsidiant ou un pouvoir organisateur s'intéresserait à une évaluation globale des activités, celle qui resterait strictement numérique ne pourrait trouver sens et utilité sans lui adjoindre les éléments qualitatifs nécessaires.

La réflexion qui précède incite à être très clair quant aux destinataires des évaluations : si les directions reconnaissent la légitimité des attentes d'un pouvoir subsidiant, d'un pouvoir organisateur, de la Ministre, ... en matière d'évaluation, il faut que ces attentes leur soient clairement communiquées, qu'un sens leur soit associé et qu'il y ait des retours utiles.

Cela paraît évident que toute évaluation ne prendra pas la même forme selon qu'elle est destinée au pilotage interne (« se rendre compte ») ou au pilotage externe (« rendre compte »).

Par ailleurs, il serait souhaitable que ces attentes puissent résulter de concertations entre les différents commanditaires et les acteurs du terrain, l'adhésion de ceux-ci à la philosophie et aux méthodologies devraient alors suivre en confiance.

#### 3.4. Mettre en place une formation des directions.

Un apprentissage reste nécessaire via une formation donnée par des professionnels sensibles à la complexité qui est celle des centres PMS. La plupart des directions semblent attendre des propositions de formation voire d'accompagnement et, notamment, pour être plus à l'aise pour transmettre à leurs agents une culture de l'évaluation et une méthodologie. Une journée de formation devra être organisée rapidement dans ce but en gardant à l'esprit qu'une méthodologie de l'évaluation fait partie intégrante de la construction du projet de centre.

#### 3.5. Inciter à s'essayer à la démarche évaluative, à la construction d'indicateurs via le prochain rapport d'activités.

Le Conseil supérieur estime qu'il faudrait promouvoir, en tant qu'expérience « personnelle », l'évaluation que les directions auraient à concrétiser selon le niveau où elles se trouvent en les laissant choisir librement les domaines de leurs activités qu'elles se disposent à évaluer. Il leur faudrait alors proposer des indicateurs pertinents et dégager une mise en preuves.

Dans cette optique Madame la Ministre, relayée par l'Administration, pourrait organiser ces mises à l'essai et, en fonction des moyens disponibles, proposer une formation participante donnée par des spécialistes. Il apparaît plus probable que les directions s'approprient une méthodologie et les outils nécessaires à partir du moment où il leur aura été demandé de créer pour leur propre usage, en leur laissant le libre choix des cibles.

#### 3.6. Conserver un intérêt pour la diversité des approches.

Des portes ont été ouvertes, dans les Congrès et dans les travaux du Conseil supérieur pour situer toute démarche évaluative sur une échelle complexe susceptible d'amener à la découverte du sens des interventions. Il conviendrait de ménager une offre de formation voire un accompagnement aux directions qui ne referme pas ces portes tout en maintenant un niveau d'exigence méthodologique. Ne pas refermer ce sera également... rester ouvert aux initiatives et travaux relatifs à l'évaluation menés en divers endroits et notamment dans les C.P.M.S.. Il serait judicieux de les répertorier et d'analyser les résultats de leur expérimentation ... ne fût-ce que pour se prémunir de tentatives méthodologiques universalisantes fussent-elles séduisantes.

#### 4. Cohérence d'une démarche.

##### ***Le CSCPMS a pour mission [...]***

***3°. d'accompagner la réflexion du Service de la guidance psycho-médico-sociale, en matière notamment d'organisation des centres psycho-médico-sociaux organisés ou subventionnés par la Communauté française ;***

***4°. d'émettre d'initiative des recommandations sur toute question relevant de la compétence des Centres PMS et sur le renforcement des synergies avec leurs différents partenaires ;***

***5°. d'accompagner la mise en œuvre des réformes***

***6°. de transmettre à la Commission de Pilotage les besoins du personnel en termes de formations et les propositions sur les orientations et les thèmes relatifs aux formations dispensées en interréseaux [...].***

**(Décret du 15.02.08 instituant un Conseil supérieur des C.P.M.S., article 4)**

**Le Conseil supérieur recommande que soit assurée, vérifiée et pérennisée la cohérence:**

- dans la construction d'une culture de l'évaluation en centres PMS;
- dans la création des outils et démarches qui la sous-tendent

Cette cohérence est actuellement perceptible au travers des éléments constitutifs ci-après repris.

4.1. Les *Actes des Congrès* (cfr. références ci-dessous) ont pour objectif de mettre à disposition de chaque direction, et, par elles, des équipes, l'ensemble des travaux qui ont été réalisés sur une question précise.

**Ce qui a été fait** est ainsi **rapporté aux acteurs** de l'évaluation en centre PMS.

4.2. Les *Avis du Conseil* supérieur annoncent les éléments fondamentaux sur lesquels un Conseil supérieur se doit d'attirer l'attention.

**Ce que l'on veut faire** est alors **présenté aux responsables politiques et au public.**

L'objectif d'un Avis du CSCPMS est particulièrement de promouvoir la lisibilité, la visibilité et l'accroissement de la qualité du travail des Centres par la mise en relief des éléments fondamentaux qui facilitent l'atteinte de ces objectifs et par la sensibilisation du plus grand nombre (monde politique, acteurs de terrain et utilisateurs des CPMS) à ces éléments.

Le présent Avis vise à mettre en évidence un certain nombre d'apports constructifs à la problématique de l'évaluation en centre PMS produits tout au long des travaux du Conseil sur cette question.

En l'occurrence, l'attention de chaque agent PMS devra être attirée sur cet Avis dès sa publication.

4.3. En ce qui concerne les textes légaux,

4.3.A. le *Décret du 14 juillet 2006* précise le cadre général donné aux travaux des centres, notamment en ce qui concerne les rapports d'activités.

4.3.B. la *Circulaire* annoncée vient quant à elle préciser les modalités de réalisation de ce prescrit légal, et en présente simultanément les modalités de réalisation.

**Ce qui se fera** est donc **annoncé aux acteurs.**

4.4. La *formation continuée* des Directions a pour objectif d'équiper les pilotes de l'évaluation.

**La manière dont cela se fera** est réfléchi et construite, afin que **chaque centre** puisse établir sa réponse, en fonction de ses réalités et de ses priorités.

4.5. Les *travaux futurs* du CSCPMS pourront contribuer au développement de cette culture de l'évaluation en centre PMS.

En particulier, la **détermination des indicateurs pertinents** pour l'évaluation se fera et se précisera dans les années qui viennent. Le **CSCPMS se positionne comme acteur** dans cette partie prospective et innovante du processus d'évaluation.

5. Mise en perspective.

A l'instar de ce qui vient d'être exposé au point 4.5. ci-dessus, le Conseil supérieur recommande que plusieurs projets soient menés de concert.

- Promouvoir cette continuité dans la démarche d'évaluation participative des Centres PMS eux-mêmes dont les pages précédentes reflètent à la fois la réalité et la nécessité.
- Promouvoir l'amélioration de la qualité du travail des Centres PMS en leur remettant les observations et commentaires qui pourront être retirés de leurs rapports d'activité, examinés dans leur ensemble, afin de favoriser une perception globale et institutionnelle de l'évolution du travail en CPMS.
- Promouvoir la lisibilité du travail des Centres PMS en mettant en évidence les éléments qui assurent la plus grande visibilité du travail des équipes.
- Promouvoir le développement de cette démarche évaluative grâce
  - o à la mise en évidence par les centres PMS eux-mêmes, de manière progressive, des indicateurs pertinents de nature à assurer le pilotage, la lisibilité et la visibilité des centres PMS en vue d'accroître la qualité de leur travail
  - o à un travail de recherche, d'analyse et de développement des indicateurs menés au sein d'un groupe d'experts, en collaboration avec les centres PMS, l'Administration, l'Inspection et avec le Conseil supérieur, dans le cadre des missions qui lui ont été dévolues par le Décret du 15 février 2008, en son article 4, 3°, 4°, 5° et 6°.

6. Références.

- L'éthique et les projets de Centre. Actes du Congrès des Directions des Centres PMS. 19, 20 et 21 novembre 2008.
- Vers une culture de l'évaluation en Centres PMS. Actes de la Journée d'études organisée pour les Directions des Centres PMS à Saint-Vaast, le 18 novembre 2009.
- J.J. Bonniol et M. Vial. Les modèles de l'évaluation. 2° édition. De Boeck 2009
- M. Vial. Se former pour évaluer. 2° édition, De Boeck. 2009
- Décret instituant un Conseil supérieur des Centres Psycho-médico-sociaux. 15 février 2008.
- Décret relatif aux missions, programmes et rapports d'activités des centres PMS. 14 juillet 2006.
- Circulaire 1700 du 14 décembre 2006 relative au Décret relatif aux missions, programmes et rapports d'activités des centres PMS du 14 juillet 2006.