



Le déploiement de l'évaluation dans le secteur de la protection de l'enfance en France et au Québec

Daniel Turcotte, Université Laval

Gérard Guingouain, Université de Rennes 2

Gilles Mireault, Centre jeunesse de Québec-Institut universitaire

Marc Rouzeau, Institut régional du travail social Bretagne

**Journée du Réseau universitaire intégré jeunesse (RUIJ)
Québec - Octobre 2012**

1. Présentation du projet

LE CADRE DE TRAVAIL

3

Le réseau franco-qubécois pour la mobilité dans l'intervention sociale et éducative:

5 Instituts régionaux de travail social en France:

Bretagne, Basse-Normandie, Lorraine, Ile-de-la-Réunion, Poitou-Charentes

5 centres jeunesse du Québec :

Québec, Montérégie, Gaspésie, Estrie et Saguenay-Lac-St-Jean

Intérêts et activités

Reconnaissance des diplômes, mobilité des étudiants, voyages d'études, échange de postes, mobilisation des usagers, recherche

LE VOLET RECHERCHE

4

Les objectifs

1. Repérer les contextes nationaux et locaux du déploiement de l'évaluation
2. Identifier les dynamiques d'évaluation dans les établissements/institutions
3. Apprécier les impacts sur les modes d'animation institutionnelle et sur les personnels impliqués

PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE

5

Direction scientifique:

Daniel Turcotte, Université Laval
Gérard Guingouain, Université de Rennes II

Coordination scientifique:

Marc Rouzeau, IRTS - PREFAS Bretagne
Gilles Mireault, CJQ-IU

Investigations locales:

Eugénie Terrier, IRTS Bretagne
Philippe Hirlet, IRTS Lorraine
Marie-Hélène Wojcik, IRTS Lorraine
Irène Albert, IRTS de la Réunion
Fabienne Frechon, IRTS Basse-Normandie
Corinne Chaput, IRTS Basse-Normandie

Revue documentaire et investigations locales:

Patricia Bouchard, CJQ-IU
Hélène Guedo, IRTS Bretagne

PROTECTION DE L'ENFANCE : QUELQUES REPÈRES

6



- **Code de l'action sociale et des familles – 1956/2002**
Préservation des relations parents/enfants
- **Évolutions récentes : Loi du 5 mars 2007 sur la protection de l'enfance**
Renforcement de la prévention
Centralisation du signalement
Projet pour l'enfant
Observatoires et schémas
- **Organisation générale hétérogène**
Chefs de file: Conseil généraux (96)
Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ)
Associations habilitées

- **LPJ Loi sur la protection de la jeunesse – 1979 + LSSSS**
Droits et besoins fondamentaux de l'enfant
Primauté de la responsabilité parentale
- **Évolutions récentes: LPJ (modif 2007)**
Continuité et stabilité des enfants: délais
Participation active des parents et de l'enfant
Approches consensuelles
- **Organisation générale uniforme**
16 centres jeunesse financés MSSSS
Mission centrée sur la LPJ et LSJPA
Partenariat autres établissements et OC

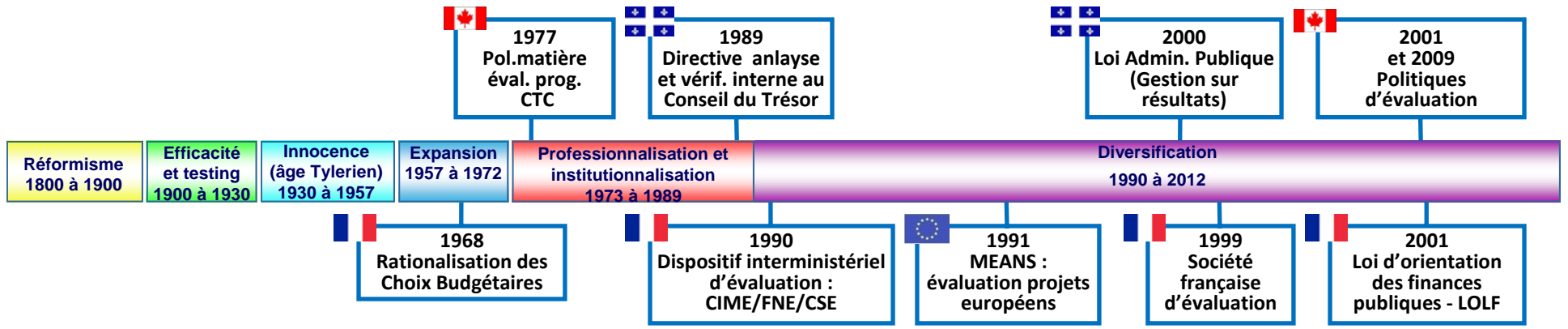
REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

7

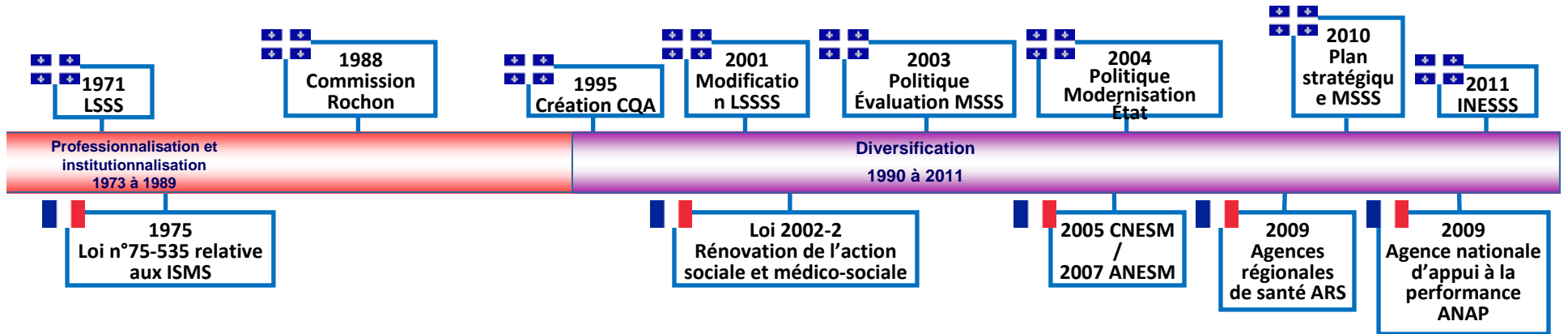
- 1. Recensions documentaires sur les contextes et les enjeux de l'évaluation**
- 2. Investigations locales auprès des établissements/institutions**
- 3. Analyses croisées par échange de documentation et lors de séminaires conjoints**

2. Contextes nationaux du déploiement de l'évaluation

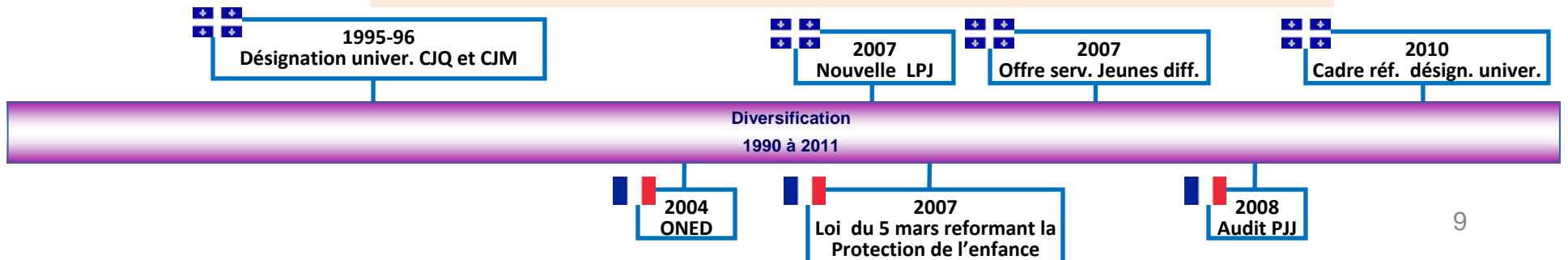
L'évaluation des politiques publiques



L'évaluation dans le secteur social



L'évaluation en protection de l'enfance et de la jeunesse



Quelques dates significatives...

10



- **Loi 2002.2** : Droit des usagers
Évaluation interne et externe
- **2003 : CNESMS - 2007 : ANESM**
Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et des services sociaux et médico-sociaux
- **2004 : ONED**
Observatoire national de l'enfance en danger
- **2008 : Audits** au sein des la protection judiciaire de la jeunesse
- **2000 : LAP - Loi sur l'administration publique:** Gestion basée sur les résultats
- **LSSSS, 1991, 2001, 2006**
- Responsabilités MSSS (et réseau) en évn et qualité des services
Évaluation externe aux 4 ans (Agrément)
- **MSSS, 2003:** Politique d'évn
- **MSSS, 2007-2012:** Offre de service Jeunes en difficulté
- **LPJ, 2007:** Obligation d'évaluer la loi
- **MSSS, 2010:** Création d'UETMISS
- **INESSS, 2010** : Institut national d'excellence en santé et en services sociaux

3. Les dynamiques évaluatives locales: premiers résultats

COLLECTES DE DONNÉES

12

	FRANCE	QUÉBEC
RÉGIONS	4	5
ÉTABLISSEMENTS	11	5
Publics	5	5
Associations	6	0
PERSONNELS	61	16
Cadres supérieurs	21	2
Cadres intermédiaires	12	4
Intervenants terrain	28	10
ENTREVUES	Individuelles et collectives (8 gr.) toutes en personne	Individuelles et de groupe: 10 à distance 6 en personne

LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

13

Un contexte de difficultés et de resserrements budgétaires

Demands en augmentation et moyens contraints pèsent sur l'entrée en évaluation

Influence des caractéristiques de l'établissement

Variables structurelles

« Taille restreinte, missions éclatées, dissémination territoriale sont des éléments pouvant freiner l'entrée en évaluation »

Variables économiques

« Permanence des sureffectifs et gestion très tendue de l'urgence freine l'entrée en évaluation »

Variables sociales

« La prévention des risques psychosociaux, la sortie d'une crise sociale peuvent créer des synergies avec l'évaluation »

LES APPROPRIATIONS PAR LES ACTEURS

14

Des attentes spécifiques

Pour les directions et les cadres, une vision positive

Outil de pilotage et de cohésion interne

Moyen de légitimer des décisions à partir de données plus objectives

Etat des lieux des pratiques réelles

Repérage des écarts entre moyens et missions

Meilleure lisibilité vis-à-vis des partenaires

Pour les intervenants de terrains, des avis contrastés

Mode d'expression sur conditions de travail

Processus réflexif et une élaboration collective du projet

Faible impact sur la pratique quotidienne

Une démarche qui prend du temps au détriment du travail avec les usagers

Degrés d'adhésion selon l'ancienneté des professionnels

LES APPROPRIATIONS PAR LES ACTEURS

15

Multiples méthodologies et « bricolage raisonné »

Référentiels spécifiques et multiples approches

Circulation, ajustement et déformation des outils

Méthodes généralement participatives

Usage partiel des recommandations de l'Anesm

Mise en place non systématique de référents Evaluation-Qualité

3 scénarios vis-à-vis des prestataires extérieurs

Démarche faite en interne sur compétences propres

Consultant externe pour l'évaluation interne

Scénario mixte : Apport extérieur dans une perspective formative

LES APPROPRIATIONS PAR LES ACTEURS

16

**Décalage entre le portage par les directions et cadres
et un engagement assez faible des intervenants de terrain**

Une oscillation entre bénéfiques, critique et rejet

Non engagement ou retrait

« L'évaluation engendre un sentiment de dépossession et la crainte d'être instrumentalisé »

Engagement partiel et passivité

« L'évaluation est considérée comme trop tournée vers le raffinement méthodologique et non vers le travail sur le sens »

Appropriation stratégique

« L'évaluation fonctionne comme une autorisation et est vécue comme un soutien »

LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

17

INCITATIFS EXTERNES :

Prescriptions législatives de reddition de comptes: LAP, L4S, LPJ

Préoccupation sociale pour la qualité des services (e.g. média)

La démarche d'Agrément des établissements (CQA)

INCITATIFS INTERNES:

Le leadership de la direction

Un mandat clair pour les directions qualité

Le besoin de démontrer les résultats de l'intervention pour les usagers (vs extrants et efficience)

L'APPROPRIATION PAR LES ACTEURS

18

Une structuration de plus en plus grande de l'évaluation

« ..dès qu'on entend parler d'un projet d'évaluation, les gens sont invités au comité pour expliciter leur projet. Des questions d'évn. sont posées dès le départ. Le rôle du comité est de planifier et suivre les projets d'évaluation » DQS

« On n'évalue pas les différentes initiatives, on a un plan organisé sur 3 ans » DQS.

La participation comme facteur d'adhésion:

« Les gens plus impliqués dans les activités d'évaluation sont plus rejoints. Ils comprennent la plus-value de la participation. (...) On a l'impression de subir quand on n'est pas impliqué dans la démarche d'évaluation. » CM

L'APPROPRIATION PAR LES ACTEURS

19

- **Une crédibilité grandissante des résultats d'évaluation:**
- *« Suite à l'évaluation, quand on dit que les pratiques donnent des résultats, les intervenants nous croient et acceptent d'intégrer les observations/changements dans la pratique, ils y adhèrent plus facilement. » DQS*
- *« L'évaluation est perçue plus positivement qu'avant. On voit l'évaluation comme l'amélioration des services plutôt qu'un contrôle. Les gens veulent plus participer aux expériences d'évaluation. Changement de mentalité : se demander qu'est-ce que les programmes/services donnent? » DQS*

L'APPROPRIATION PAR LES ACTEURS

20

- **Des effets positifs sur les personnes:**

- « *Les résultats structurent les pratiques et permettent de se sentir plus compétents. L'évaluation favorise le travail d'équipe et la relation avec le jeune. Les résultats permettent de voir les liens entre l'intervention réalisé et les résultats atteints, ce qui augmente l'estime personnelle et professionnelle.* » CM

L'APPRÉCIATION DES ACTEURS

21

- **Pour les dirigeants et les cadres :**

« (Lorsqu'ils participent...) Les gens voient que ce qu'ils ont dit est considéré, se réalise concrètement. Ce qui fait qu'ils se sentent plus concernés. Ils sont fiers quand leurs idées sont retenues dans la planification annuelle. Il s'agit d'une stratégie gagnante, qui mobilise davantage les gens. » DSQ

« L'évaluation permet de faire un portrait des forces et des faiblesses et d'apporter des améliorations aux services offerts » DSQ

L'APPRÉCIATION DES ACTEURS

22

- **Pour les intervenants de terrain:**
- *« Permet de restreindre les initiatives moins adéquates de certains intervenants. En effet, le fait de se questionner, de prendre du recul et de cibler les meilleures pratiques permet d'éviter les projets qui pourraient avoir des impacts négatifs » CM*
- *« Ce ne sont pas tous les intervenants qui voient l'évaluation (...) positivement. Certains voient cela comme une mesure de contrôle et ça suscite des discussions. » CM*
- Anecdotes

4. Analyse croisée

DU POINT DE VUE DE LA MISE EN ŒUVRE

24

1. Une pratique évaluative plus ancienne au Québec ?

Québec: fin 70-début 80: Conseil du Trésor(Marceau, 2007)

France : fin 80-début 90: CIME, CSE (Jacob et Varone, 2003)

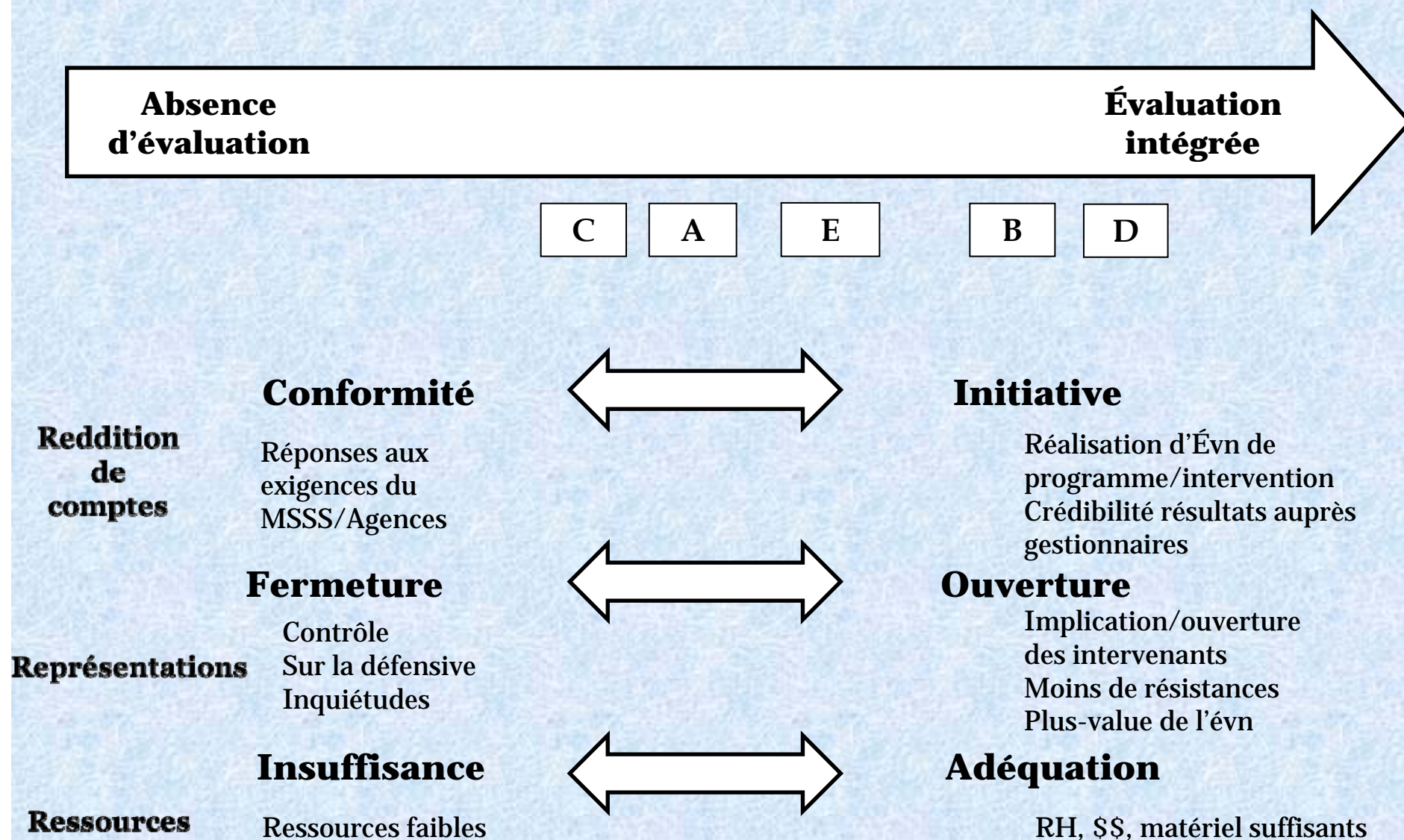
2. Une convergence qui se dessine progressivement

- Des réticences qui s'estompent peu à peu
- Mise en place d'agences nationales (CQA, INESS / ANESM, ANAP)
Lien avec agrément et renouvellement des autorisations

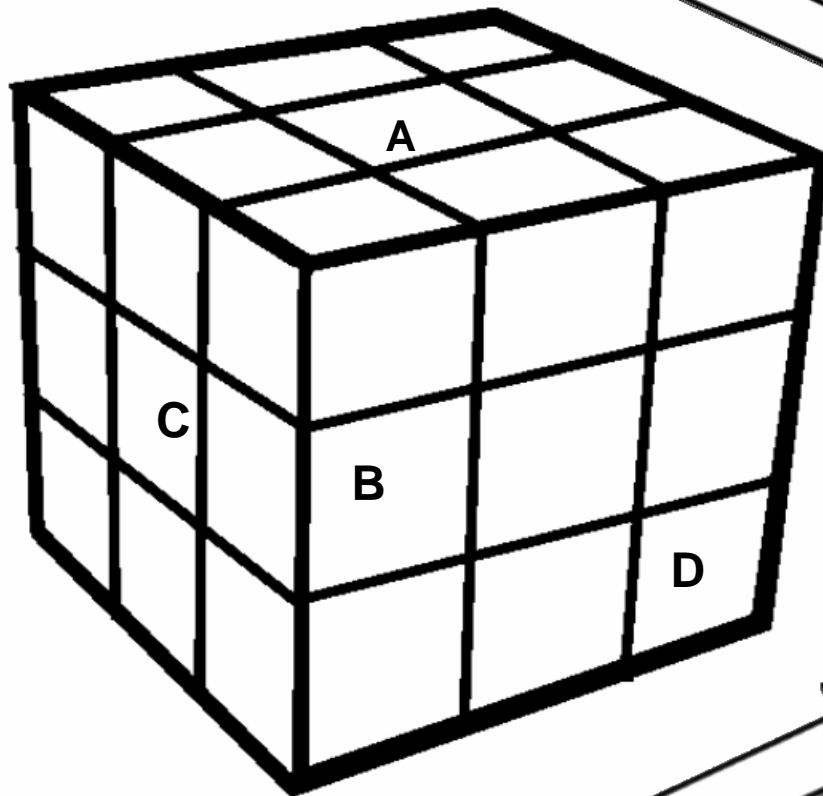
3. Des différences entre les établissements

Un modèle possible...

Positionnement des établissements rencontrés sur “un” continuum de mise en oeuvre de l'Évn.



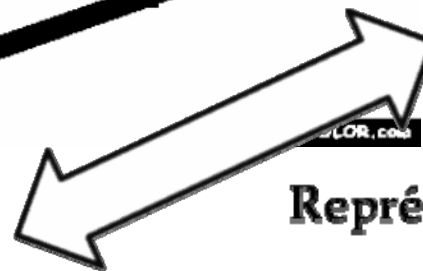
Ressources



**Reddition
de
comptes**



Représentations



DU POINT DE VUE DES FINALITÉS

27

**Rationalisation
et
performance**

**Préférence
québécoise**

**Sécurisation des pratiques
qualité de service
et gestion des risques**

***Amélioration
socio-organisationnelle***

***Animation
socio institutionnelle***

**Densification
du
projet institutionnel**

**Préférence
française**

**Management
participatif
et démocratie interne**

CONCLUSIONS PROVISOIRES

28

Importance du portage politique et de l'encadrement

Importance de la formation et de l'accompagnement

Doute sur la capacité de l'organisme et des acteurs à se saisir de l'ensemble des éléments produits

Une interrogation généralisée sur la contribution/participation des usagers à l'évaluation

PERSPECTIVES ET ENJEUX

29

- **Évaluation: démarche scientifique vs reddition de comptes. Qui commande?**
- **Le rôle des différents acteurs dans le processus de réalisation: chercheurs, praticiens, chefs de service, administrateurs**
- **Les besoins de formation des futurs intervenants face à l'évaluation.**
- **Les enseignements de l'évaluation: transférabilité des résultats. L'intérêt des métaévaluations**
- **L'utilisation des données d'évaluation: comment ?**
- **L'évaluation et la PBDP: mêmes enjeux?**