

MINISTERE DE LA JUSTICE

**CENTRE NATIONAL DE FORMATION ET D'ETUDES  
DE LA PROTECTION JUDICIAIRE DE LA JEUNESSE**

54, rue de Garches - F 92420 VAUCRESSON  
Tél. (1) 47.95.98.98 Fax (1) 47.41.04.66

**CENTRE NATIONAL  
DE FORMATION ET D'ETUDES**

**LE PROJET DE FORMATION  
DES DIRECTEURS  
PREMIERE PROMOTION**

Dans aucun cas, il n'est possible de réduire la fonction du Directeur de structure PJJ, à une fonction de management, adossée à des outils définitifs et systématiques.

C'est la prise en charge éducative, dans le cadre judiciaire, des jeunes en difficultés qui donne le sens et la réalité de la fonction de direction.

Le directeur aura à gérer la vie quotidienne, les défaillances, les crises, l'inattendu lié à la particularité des jeunes et de leur situation.

La formation des directeurs de la Protection Judiciaire de la Jeunesse a pour objet de former des stagiaires du concours interne et du concours externe, ayant été sélectionnés pour un "nouveau métier", celui de directeur d'Etablissement ou de Service.

## DEFINITION

Le directeur d'Etablissement ou de Service de la PJJ met en oeuvre, dans et à partir de l'Etablissement ou du Service, les missions ou orientations du Service public de la Protection Judiciaire de la Jeunesse. Cette démarche s'inscrit dans un schéma départemental et s'énonce sur la base d'un projet de service, se développant dans une dynamique partenariale. Responsable pédagogique, il anime l'institution, dont il assume la direction réelle. De ce fait, il est chargé de l'administration et de la gestion de l'unité de travail.

## CONTENU DU POSTE

### 1. ANIMATION PEDAGOGIQUE ET TECHNIQUE

#### \* Vis-à-vis des jeunes et de leur famille :

Il est garant :

- de la loi et des règles de l'organisation ; il gère les interdicts ;
- de l'accueil, le suivi et le traitement des jeunes ;
- du maintien de liens avec les familles ;
- des échanges d'informations avec les magistrats, au sujet des jeunes.

#### \* Vis-à-vis du collectif de travail :

- il est responsable de l'organisation générale ;
- il élabore avec les personnels, le projet de service, ainsi que le programme annuel ;
- il dirige et anime l'équipe à la fois sur le plan de la communication et des échanges, mais aussi sur la réalisation des objectifs pédagogiques ;
- il favorise les initiatives, l'analyse des pratiques, l'observation des évolutions ;
- il met en place un plan de communication interne.

**° Vis-à-vis des magistrats :**

- il assure la liaison avec les magistrats ;
- il est garant de la prise en charge des mesures ;
- il veille à l'exécution des missions dans le cadre des échéances énoncées ;
- il valide et transmet les écrits et rapports de ses collaborateurs ;
- il communique régulièrement avec les instances judiciaires.

**° Vis-à-vis de la hiérarchie :**

- il est garant de l'exécution des missions du Service ou de l'Etablissement ;
- il est membre du groupe des directeurs du département et à ce titre, il participe solidairement au travail départemental.

**2. DIRECTION ADMINISTRATIVE ET DE GESTION**

**° Il gère pour sa part les ressources humaines :**

- il est garant de la sécurité et des échanges, des droits et devoirs de chacun ;
- il organise le travail ;
- il est garant du fonctionnement de chaque personnel en interaction avec les autres, pour la réalisation du projet de prise en charge éducative ;
- il conduit les différents types d'entretiens avec le personnel ;
- il veille au déroulement de carrière de ses collaborateurs ;
- il organise et anime la communication fonctionnelle ;
- il organise le travail, les emplois du temps et la gestion des compétences ;
- il anime le plan de formation ;
- il est garant de la qualité et de la conformité des pratiques professionnelles avec les normes ;
- il est garant de l'application des dispositions légales, administratives et statutaires.

**° Il administre pour sa part son unité et la gère financièrement :**

- il élabore ou met en place les procédures pour la collecte, le traitement, le contrôle et la transmission des données statistiques ou administratives ;
- il gère administrativement et financièrement la structure dont il est responsable ;
- il prépare le budget et met en place des outils et des tableaux de bord de suivi de la réalisation ;
- il répartit et optimise les moyens alloués ;
- il contrôle et préserve les pièces nécessaires en matière financière ;
- il est responsable de la gestion administrative des jeunes.

• Il contrôle et évalue les actions menées par les personnels.

### 3. LA FONCTION "POLITIQUE"

- il définit les objectifs et les priorités en fonction des missions et des moyens impartis ;
- il est responsable de la communication externe et travaille à la constitution de l'image de marque ;
- il organise un système de relations avec l'environnement permettant de réaliser régulièrement le diagnostic de la situation locale ;
- il veille à inscrire l'Etablissement ou le Service dans des dispositifs qui évoluent ;
- dans le cadre du schéma départemental PJJ, en lien avec le Conseil Général, il contribue, pour sa part, aux échanges et aux projets qu'il traduit par un plan de communication externe lié aux actions partenariales, dont la politique de la ville.

**Remarque :**

Les notes des pages précédentes proposent un cadre de travail et de réflexion ouvert, que nous remettons en chantier au cours de la formation, de manière à conduire une réflexion permanente sur la fonction de direction "en mouvement".

Sans vouloir la sacrifier, je dirais que la fonction de direction est centrale à toute organisation. La fonction peut être mise en scène de plusieurs manières, s'appuyant sur des signes et une symbolique différents.

La fonction n'est pas le directeur !

Pour utiliser un terme d'architecture, je dirais que cette fonction serait semblable à la clé de voûte. Si on la retirait, la poussée de toutes les autres pierres s'exercerait de manière désordonnée et l'ensemble pourrait s'écrouler...

Dans une organisation de travail, le directeur est l'acteur qui conjugue l'avant, la première ligne et le centre : inscrit dans une hiérarchie administrative, il a fonction de diriger, gérer et animer le Service ou l'Établissement.

Il est garant de la réalisation des missions, il est l'interlocuteur du partenariat, il représente l'institution localement. Il garantit le traitement judiciaire et éducatif des usagers.

Il garantit la sécurité de tous, l'échange et la communication.

Le fait d'être souvent issu du corps des éducateurs, d'être parfois promu dans le même lieu, ne facilite pas toujours sa prise de fonction, et rend difficile le passage du métier d'éducateur au métier de directeur.

Le métier d'éducateur est une démarche d'aide, de soutien, démarche s'appuyant sur des méthodes et des moyens dont la finalité est l'autonomie de l'usager, par une intégration sociale et économique (dans le meilleur des cas).

Le métier de directeur est autre : il dirige un ensemble, une organisation complexe. Il va devoir "se questionner" dans la dialectique autorité-pouvoir. Quels seront ses rapports avec le pouvoir, la puissance, la force, d'une part et l'autorité, l'autonomie, d'autre part ?

Si la culture et les valeurs sont les mêmes que celles de ses collaborateurs, ses outils à lui sont ceux de la gestion financière, la gestion administrative, la gestion des ressources humaines, la gestion de l'organisation et l'animation d'un groupe de travail, la planification, la prospective...

Rien, ni personne, ne l'a obligé à passer un concours et à postuler à une fonction de direction. Ce choix lui appartient. On trouvera des traces fondatrices dans son histoire personnelle. Toujours est-il, qu'il va falloir vivre une "rupture de fond" qui le fera passer du côté du "pouvoir de commandement", quelle qu'en soit la forme qu'il choisira ou que la structure tentera de lui faire prendre, la solitude sera.

Il ne s'agit pas de "rompre" socialement ou affectivement avec ses anciens collègues, mais de construire progressivement une relation qui conjugue proximité et distance, car dans sa nouvelle fonction, il sera celui qui rappelle la loi, les règles de l'échange entre toutes les personnes adultes et mineures du Service ou de l'Établissement, et ceci en toute sécurité.

## LE CYCLE DE FORMATION DES DIRECTEURS

La formation est fondée sur les principes d'alternance entre des regroupements au CNFE et des stages.

L'objectif est la **personnalisation du cursus**. La formation vise à l'acquisition d'une **identité professionnelle** et à garantir la maîtrise d'outils et de méthodes pour diriger et animer un Etablissement ou un Service éducatif.

Elle comprend deux phases de vingt semaines chacune, organisées comme suit :

- la première : 360 heures de regroupements et huit semaines de stage de sensibilisation, dont les objectifs sont de favoriser l'acquisition des enjeux particuliers à la fonction et aux missions de l'institution ;
- la seconde : un stage dans un Etablissement ou Service de la PJJ dont l'objectif est une mise en situation progressive de responsabilité et au minimum 120 heures de regroupements.

Le cycle débute en septembre et s'achève en août de l'année suivante.

*"Pour les directeurs stagiaires, en particulier ceux issus du concours interne, elle illustre le choix d'une autre carrière, qui va leur permettre d'acquérir une nouvelle identité professionnelle, en gardant le bénéfice de leur expérience antérieure. Cela impliquera aussi, déplacement et mobilité, tant intellectuels que matériels..."*

### LA PREMIERE PROMOTION

Cette formation est *"dérogatoire dans son rythme, ses contenus et ses échéances, pour la première promotion, afin de permettre une prise de fonction effective en septembre 1994 et rattraper ainsi le calendrier habituel des affectations."*

*"Les directeurs stagiaires poursuivront leur stage dans un Etablissement ou Service de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, dans lequel ils seront affectés... jusqu'à leur titularisation, sur ce même poste, après avis du Directeur départemental et de la Commission administrative paritaire, le 28 février 1995."*

## OBJECTIFS DE LA FORMATION AU METIER DE DIRECTEUR

Cinq objectifs principaux traversent la démarche :

"APPRENDRE A APPRENDRE"

"TRAVAILLER LA POSTURE ET LE POSITIONNEMENT"

"S'ENGAGER DANS UNE DEMARCHE THEORIQUE"

"TRAVAILLER LA COMMUNICATION"

"SE CONSTITUER UNE BASE PERSONNELLE DE DONNEES"

Si la démarche de formation est intellectuelle, elle vise essentiellement au positionnement nuancé dans la proximité de l'institution judiciaire et de l'institution éducative. Le directeur aura à s'engager personnellement auprès de jeunes, auprès des personnels et dans l'environnement de l'institution, de manière très pragmatique.



### LE GROUPE DE PILOTAGE CNFE

MEMBRES	OBJET
<p>Bernard PELLEGRINI Directeur Général</p> <p>Jean-Paul ZIEGLER Chargé de mission</p> <p>Marcel ROUX Référént pour le CNFE</p> <p>Jean BAZIN Représentant du CNFE</p> <p>Jacques BOURQUIN Représentant du CNFE</p> <p>Yves FERRANDEZ Représentant du CNFE</p> <p>Bernard LECOÛNE Représentant du CNFE</p> <p>Martine LOISEAU Consultante externe</p>	<p>Il s'agit de l'instance de construction, d'accompagnement, d'analyse et de validation de la préparation de la formation et de l'accompagnement de son déroulement.</p> <p>Elle est placée sous la responsabilité de B. PELLEGRINI.</p> <p>Elle se réunit autant de fois que nécessaire.</p>

### LE GROUPE DE REFERENCE PJJ

DATES	MEMBRES	OBJET
<p>Total 4 jours :</p> <p>- 1 jour : 16.02.1994</p> <p>- 1 jour : 22.03.1994</p> <p>- 1 jour : à fixer</p> <p>- 1 jour : à fixer</p>	<p>M. BEZAT</p> <p>M. CHIRAT</p> <p>M. DANIEL</p> <p>M. DOUCHIN</p> <p>M. DURAND-DROUHIN</p> <p>M. GUERINI</p> <p>M. GUILLAMET</p> <p>M. LABORDE</p> <p>M. LONGERON</p> <p>Mme. POUJADE</p> <p>M. TESSANDORI</p>	<p>Groupe d'analyse et de réflexion entre l'équipe du CNFE chargée de la formation des directeurs et des praticiens de terrain, directeurs territoriaux et directeurs de structure, pour permettre l'ajustement régulier de cette démarche avec la réalité.</p>

**CHAMPS THEORIQUES ET TECHNIQUES  
QUI SERONT TRAVAILLES  
PENDANT LA FORMATION DES DIRECTEURS**

**Axe 1 : Politique générale et missions**

- Le judiciaire et l'éducatif
- Le droit, la loi, les interdits
- L'histoire de la PJJ, avenir et enjeux
- Culture et valeurs de la PJJ
- Les missions de la PJJ
- Acte éducatif et savoir
- La valeur du travail
- Philosophie de l'action

**Responsables : B. PELLEGRINI - M. ROUX**

**Axe 2 : Gestion et politique sociale**

- La décentralisation et les schémas départementaux
- Aménagement du territoire et politique de la ville
- Socio-démographie : approche générale et questions sur la "population PJJ"
- Emploi, chômage, précarité, pauvreté
- Les délinquances
- Le multiculturel : insertion, intégration, assimilation...
- Prospective et stratégie

**Responsable : J.-P. ZIEGLER**

**Axe 3 : Gestion et politique de gestion**

- Déconcentration - Rapports AC - DR - DD - Structures
- Le projet de service
- Approche économique : quelques clés pour l'économie
- Gestion administrative et financière d'une structure : des prévisions aux tableaux de bord
- La question de l'informatique dans une structure
- Du diagnostic à l'évaluation dans une structure
- Gestion des ressources humaines et fonction de direction
- La communication et ses moyens
- La gestion des conflits et la négociation
- La gestion des risques

**Responsables : Y. FERRANDEZ  
B. LECOgne  
J.-P. ZIEGLER**

## LES SEMINAIRES

Le séminaire de deux ou trois jours est construit autour d'un conférencier porteur de la problématique et de plusieurs conférenciers retravaillant celle-ci. Un responsable de la formation est présent à l'ouverture le lundi et co-anime le dernier après-midi selon une pédagogie : grand groupe, deux groupes, grand groupe.

Habituellement, le jeudi est animé par les responsables de la formation ou un collaborateur CNFE : le thème en est la **fonction de direction**.

Le vendredi est animé par le responsable, assisté d'un intervenant CNFE ou externe (profil psychosociologue) sur des travaux en deux groupes, qui se croisent le matin et l'après-midi.

Un temps important est consacré à des démarches de méthodologie d'apprentissage (apprendre à apprendre), de préparation des stages et de travaux concernant la fonction de direction.

Des intervenants de l'Administration centrale feront régulièrement le point sur "l'actualité".

Séminaire de la semaine du 28 février au 4 mars 1994					
Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Contenu	Accueil - Ouverture	Constitution du groupe Travail sur la fondation		Apprendre à apprendre Travail sur la fondation	
Intervenant	Conférence d'ouverture	Marcel ROUX et Jean-Paul ZIEGLER		Ateliers d'écriture et de lecture	
Total intervenant	2 + directeur de l'AC	2	2	2	2
Salle	1	2	2	2	2

**Ce premier séminaire vise essentiellement à l'accueil, la rencontre et la fondation d'un grand groupe de travail et d'étude.**

Séminaire de la semaine du 7 au 11 mars 1994					
Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Contenu	Séminaire : Le judiciaire et l'éducatif		Fonction de direction	Atelier d'écriture et de lecture	
Intervenant			Y. FERRANDEZ J.-P. ZIEGLER		
Total intervenant	1	1	2	2	2
Salle	1	2	2	2	2
			16 h 30 - 18 h Groupe d'échange d'information et de régulation		

Séminaire de la semaine du 14 au 18 mars 1994					
Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Contenu	Séminaire : décentralisation et schémas départementaux			Fonction de direction	
Intervenant				Yves FERRANDEZ Jean-Paul ZIEGLER	
Total intervenant	1,5	1	1,5	2	2
Salle	1	1	2	2	2
			16 h - 18 h Histoire de la PJJ		

Séminaire de la semaine du 21 au 25 mars 1994					
Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Contenu	Séminaire : La PJJ: Missions Culture et valeurs Avenir et enjeux		Préparation stage	Fonction de direction	Préparation de stage
Intervenant			Marcel ROUX J.-P. ZIEGLER	Y. FERRANDEZ J.-P. ZIEGLER	Marcel ROUX J.-P. ZIEGLER
Total intervenant	1	1	2	2	2
Salle	1	2	2	2	2
			16 h - 18 h Histoire de la PJJ	16 h 30 - 18 h Groupe d'échange d'information et de régulation	

## **LE GROUPE D'ECHANGE, D'INFORMATION ET DE REGULATION**

Ce groupe composé de volontaires se réunira régulièrement avec Jean-Paul ZIEGLER et un collaborateur du CNFE pendant une durée d'une heure et demie.

L'objectif, comme l'indique le titre, est de favoriser l'échange, l'information et la régulation du groupe dans un cadre précis de manière à évoquer et parler les événements au fur et à mesure qu'ils se produisent. Il s'agit d'un acte pédagogique.

Ce lieu est un premier niveau d'évaluation permanente.

## **LE COURS D'HISTOIRE DE LA PJJ**

Placé sous la responsabilité de Jacques BOURQUIN, ce cours est obligatoire pour les directeurs stagiaires issus du concours externe, mais largement ouvert à tous ceux qui voudront s'y joindre.

Il s'agit de dire et illustrer l'histoire de l'institution, sa culture et ses valeurs. Le responsable de ce cours peut inviter des "témoins" pour compléter et animer cette démarche. **Neuf séances sont prévues.**

## LES STAGES

### I. QUELS SONT LES OBJECTIFS DU STAGE ?

Le directeur référent de stage, directeur d'un Etablissement ou d'un Service est volontaire. Sa candidature est agréée par le Directeur départemental et le Directeur régional et avalisée par l'Administration centrale.

*"Le lieu de stage est déterminé par le CNFE, selon l'adéquation entre les lieux de stage proposés, le cursus et le projet de formation du directeur stagiaire".*

° Le directeur stagiaire est placé auprès du directeur de la structure qui l'accueille, dans une logique de présence et d'observation, de manière à appréhender et à penser la fonction de direction à venir au regard d'une pratique quotidienne de directeur.

Il est bien clair que le regard "extérieur" que porte le directeur stagiaire, n'a pour objet ni un travail d'évaluation du directeur ou de la structure, ni un travail de diagnostic, qui donnerait lieu à une analyse critique.

Il s'agit d'une situation "d'accompagnement" qui doit permettre un dialogue permanent entre le directeur accueillant et le directeur stagiaire et une projection dans l'avenir pour ce dernier.

° Le lieu de stage doit permettre, dans un deuxième temps, une exploration de l'environnement de la structure de manière à rencontrer :

- les partenaires principaux de l'Etablissement ou du Service.

### LES DEMARCHES QUI SUIVENT SONT PLACÉES SOUS LA RESPONSABILITE DU DIRECTEUR DEPARTEMENTAL

° Le lieu de stage permet la **rencontre** avec :

- les autres structures PJJ du département pour examiner la place qu'occupe le lieu d'accueil du directeur stagiaire, comme élément d'un système PJJ départemental ;
- une administration engagée dans des missions proches de la PJJ ou en rapport avec elle ;
- un Etablissement ou Service d'une association habilitée qui concourt à la mission de protection judiciaire de la jeunesse.

## 2. CARACTERISTIQUES RECHERCHEES POUR ETRE UN LIEU DE STAGE

Il s'agit d'une structure locale de la PJJ du secteur public, qui en fait la demande, en accord avec la Direction départementale et la Direction régionale. Il s'agit d'un travail d'accueil et d'accompagnement actif.

Volontaire, le Directeur référent exprime dans ce choix son expérience professionnelle et un savoir-faire de direction, qu'il souhaite engager dans une démarche de partage et de formation auprès du directeur stagiaire.

La démarche d'accueil d'un stagiaire s'organise et s'accompagne dans une dynamique d'échange entre le Directeur départemental, le Directeur référent de stage, le CNFE et le Directeur stagiaire.

Le lieu du stage est une structure, inscrite dans un environnement, un système partenarial, un travail interne en mouvement lié aux questions d'actualité qui permettent de définir ce lieu comme complexe et porteur d'une problématique d'action et de réflexion.

De ce fait, il ne s'agit pas de la "bonne institution rêvée" mais d'une institution en travail, ouverte sur le local et le départemental.

Le stage se déroule auprès d'un directeur d'Etablissement ou de Service de la PJJ, qui en organise, en accord avec le CNFE, inscrit dans une convention de stage, les modalités et le contenu.

### Remarque :

Le choix réalisé dans le cadre de cette promotion, pour la durée des stages, tente de créer un équilibre entre des temps relativement courts, trois fois quinze jours et la poursuite des stages en Etablissement ou Service où seront affectés les directeurs stagiaires jusqu'à leur titularisation le 28 février 1995. Dans cette période, ils bénéficieront d'un regroupement mensuel au CNFE et d'un suivi individualisé.

## 3. DUREE DU STAGE

° Le stage est bâti en trois périodes de quinze jours :

- 28 mars au 1er avril et 4 au 8 avril,
- 2 au 6 mai et 16 au 20 mai 1994;
- 20 au 24 juin et 27 juin au 1er juillet 1994.

- ° Chaque période de quinze jours de stage est précédée d'un travail de préparation au cours du séminaire le plus proche et suivi d'un travail sur le stage dans le regroupement qui suit.
- ° L'essentiel du stage, soit deux périodes de quinze jours, se réalise à l'intérieur de la structure.

#### 4. SEMINAIRES DES DIRECTEURS REFERENTS DE STAGE

De manière à élargir les champs d'expériences et augmenter la qualité des échanges, entre le directeur référent de stage et le directeur stagiaire d'une part, et la possibilité "d'enrichir" la démarche expérimentale en la réalisant d'autre part, trois rencontres sont proposées.

Il s'agit de réfléchir et inventer, entre le CNFE et les directeurs référents de stages, ce qui devrait être un lieu qui permettrait de combiner la formation théorique et technique et une "plongée" dans des situations de pratiques de manière à ancrer la formation dans la future réalité de la fonction de direction.

DATES	CONTENU	INTERVENANTS
17-18 février 1994	Définition commune du stage et conférence	Responsable + 1 référent CNFE + 1/2 conférencier
19 mai 1994	Suivi et échange	Responsable + 1 référent CNFE
29-30 juin 1994	Bilan et perspectives évaluation	Responsable + 1 référent CNFE + 1/2 conférencier
Total : 5 jours		11 jours/intervenant

#### 5. SUIVI DE STAGE

- ° Les directeurs stagiaires seront affectés individuellement auprès d'un directeur référent. A titre exceptionnel, ils pourraient être en binôme ; cette possibilité n'est possible qu'au cours de la première promotion.

Ils seront "placés" selon les règles suivantes :

- aucun stage ne pourra se faire dans le département d'origine ;
- la priorité sera donnée aux institutions comportant un service d'hébergement ;
- les directeurs stagiaires du concours externe seront placés en service d'hébergement, si possible dans une structure possédant également un service de milieu ouvert ;
- les directeurs stagiaires ayant une longue pratique d'hébergement pourront effectuer leur stage en service de milieu ouvert ;
- les directeurs stagiaires ayant une longue pratique de milieu ouvert effectueront leur stage en hébergement.



° Pendant le stage, chaque directeur stagiaire construira un **document-dossier de stage personnel**, selon des instructions qui lui seront données au cours des temps de préparation de stage qui se dérouleront au CNFE.

### **Le document dossier de stage**

Ce document se présentera sous forme de "**journal de stage**", rendant compte de manière concrète de la présence du directeur stagiaire à l'événement quotidien de la vie institutionnelle.

La logique du journal de stage propose la présentation de situations de gestion, d'éducation, de communication dans lesquelles intervient habituellement le directeur référent de stage. Les situations exposées seront questionnées et analysées dans une perspective opérationnelle de la place d'un futur directeur.

Ces démarches doivent exercer le directeur stagiaire à réfléchir comme responsable et garant d'une mission.

Ce document présentera deux parties :

1. le journal de stage
2. la présentation du "système PJJ départemental" et du système partenarial.

## **6. L'EVALUATION DU STAGE**

Il s'agira pour le **directeur référent** de stage, en présence du directeur départemental, des représentants du CNFE et du directeur stagiaire, d'examiner les documents et le déroulement du stage. **Le CNFE fonctionnera en position de tiers pendant l'évaluation.**

**L'appréciation sera proposée au jury par le directeur référent de stage en tenant compte de trois éléments :**

- examen du journal de stage
- examen des échanges et de la compréhension par le directeur stagiaire, du fonctionnement de l'institution et de la place du directeur
- examen de la compréhension du système départemental de la PJJ et du système partenarial.

Le CNFE proposera une grille d'appréciation pour l'évaluation.

Les appréciations issues de l'évaluation seront transmises au jury par le CNFE. **Le jury notera le stage selon un coefficient trois.**

## 7. DOSSIER DE PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT OU DU SERVICE

Une fiche de présentation sera proposée par le CNFE, aux Etablissements et Services, qu'ils retourneront sous quinzaine de manière à organiser et négocier les affectations de stages.

### Première série de stage

**Semaine du 28 mars au 1er avril 1994**

STAGE : effectué dans un Etablissement ou Service.

Marcel ROUX et Jean-Paul ZIEGLER effectueront une permanence au CNFE de manière à ce que l'on puisse les joindre, le cas échéant.

**Semaine 4 au 8 avril 1994**

STAGE : effectué dans un Etablissement ou Service.

Si le directeur de l'Etablissement est présent un week-end, le directeur stagiaire peut l'être aussi.

Marcel ROUX et Jean-Paul ZIEGLER effectueront une permanence au CNFE de manière à ce que l'on puisse les joindre, le cas échéant.

## LES REGROUPEMENTS

### Commentaires :

- Les lundi et mardi, les stagiaires travaillent en trois ateliers avec le responsable, un référent CNFE et un intervenant CNFE sur l'expérience du stage : analyse de situation et questionnement.
- Le mercredi, l'axe de travail sur la fonction de direction, engagé pendant les séminaires précédents se poursuit sous la responsabilité d'Yves FERRANDEZ et de Jean-Paul ZIEGLER.
- Les jeudi et vendredi, au cours des trois regroupements, seront organisées des séquences pratiques sur la gestion administrative et financière d'une structure. Ces travaux seront coordonnés par B. LECOGNE qui organisera la logique et le lien entre les différents intervenants.

Regroupement de la semaine du 11 au 15 avril 1994					
Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Contenu	Travail sur le stage		Fonction de direction	Atelier de gestion administrative et financière	
Intervenant	M. ROUX J. BAZIN J.P. ZIEGLER	M. ROUX J. BAZIN J.P. ZIEGLER	Y. FERRANDEZ J.P. ZIEGLER	Coordonateur : B. LECOGNE	
Total	3	3	2	2	2
Salle	3	3	2	2	2
			16 h 30 - 18 h Groupe d'échange d'information et de régulation	16 h - 18 h Histoire de la PJJ	

Séminaire de la semaine du 18 au 22 avril 1994					
Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Contenu	Séminaire : Emploi, chômage, précarité			Fonction de direction	
Intervenant				Yves FERRANDEZ Jean-Paul ZIEGLER	
Total intervenant	1,5	1	1,5	2	2
Salle	1	1	2	2	2

Séminaire de la semaine du 25 au 29 avril 1994					
Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Contenu	Séminaire : Du diagnostic à l'évaluation			Fonction de direction	Préparation stage
Intervenant				Y. FERRANDEZ J.P. ZIEGLER	M. ROUX J.P. ZIEGLER
Total intervenant	1,5	1	1,5	2	2
Salle	1	1	2	2	2
			16 h - 18 h Histoire de la PJJ	16 h 30 - 18 h Groupe d'échange d'information et de régulation	

### Deuxième série de stage

Séminaire de la semaine du 2 au 6 mai 1994
<p>STAGE : Exploration de l'environnement : PJJ et partenariat.</p> <p>Marcel ROUX et Jean-Paul ZIEGLER se tiennent à disposition des directeurs stagiaires et des directeurs référents de stage.</p>

### Séminaire de la semaine 16 au 20 mai 1994

STAGE : Exploration de l'environnement : PJJ et partenariat.

Marcel ROUX et Jean-Paul ZIEGLER se tiennent à disposition des directeurs stagiaires et des directeurs référents de stage.

### Regroupement de la semaine du 24 au 27 mai 1994

Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Judi	Vendredi
Contenu	Pentecôte	Travail sur le stage		Atelier de gestion administrative et financière	
Intervenant		Marcel ROUX Jean BAZIN Jean-Paul ZIEGLER		Coordinateur : B. LECOQNE	
Total intervenant		3	3	2	2
Salle		3	3	2	2
			16 h 30 - 18 h Groupe d'échange d'information et de régulation	16 h - 18 h Histoire de la PJJ	

### Séminaire de la semaine du 30 mai au 3 juin 1994

Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Judi	Vendredi
Contenu	Séminaire de socio-démographie : - approche générale et approche PJJ - les délinquants			Fonction de direction	
Intervenant	- le multiculturel - la société en mouvement			Yves FERRANDEZ Jean-Paul ZIEGLER	
Total intervenant	1,5	1	1,5	2	2
Salle	1	1	2	2	2
			16 h - 18 h Histoire de la PJJ		

Séminaire de la semaine du 6 au 10 juin 1994					
Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Contenu	Séminaire : Prospectives et stratégies			Fonction de direction	Préparation de stage
Intervenant	Pierre VERNEUIL Enzo COSTIGLIOLA			Y. FERRANDEZ J.P. ZIEGLER	M. ROUX J.P. ZIEGLER
Total intervenant	1,5	1	1,5	2	2
Salle	1	1	2	2	2
			16 h - 18 h Histoire de la PJJ	16 h 30 - 18 h Groupe d'échange d'information et de régulation	

### Troisième série de stage

Semaine du 13 au 17 juin 1994
<p>STAGE : Dans l'Etablissement ou le Service.</p> <p>Constitution du dossier-document de stage.</p> <p>Une permanence est assurée au CNFE à la disposition des directeurs stagiaires et des directeurs référents de stage par Marcel ROUX et Jean-Paul ZIEGLER.</p>

Semaine du 20 au 24 juin 1994
<p>STAGE : Dans l'Etablissement ou le Service.</p> <p>Constitution du dossier-document de stage.</p> <p>Une permanence est assurée au CNFE à la disposition des directeurs stagiaires et des directeurs référents de stage par Marcel ROUX et Jean-Paul ZIEGLER.</p>

Regroupement de la semaine du 27 juin au 1er juillet 1994					
Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Jedi	Vendredi
Contenu	Travail sur le stage		Fonction direction	Atelier de gestion administrative et financière	
Intervenant	Marcel ROUX Jean BAZIN Jean-Paul ZIEGLER		Y. FERRANDEZ J.P. ZIEGLER	Coordonateur : B. LECOGNE	
Total intervenant	3	3	2	2	2
Salle	3	3	3	2	2
	16 j - 18 h Histoire de la PJJ	16 h 30 - 18 h Groupe d'échange d'information et de régulation	29 et 30 juin Séminaire des directeurs référents de stage		

Séminaire de la semaine du 4 au 8 juillet 1994					
Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Jedi	Vendredi
Contenu	Séminaire : Philosophie de l'action		Evaluation du cycle de formation : Yves FERRANDEZ Jean BAZIN Marcel ROUX Jean-Paul ZIEGLER		
Intervenant	Paul BLANQUART				
Total intervenant	1,5	1,5	4	4	4
Salle	1	2	4	4	4

## JURY

11 juillet 1994	12 juillet 1994	13 juillet 1994

"Ce jury comprend :

- le directeur de la Protection Judiciaire de la Jeunesse ou son représentant ;
- un ou plusieurs fonctionnaires appartenant au corps des directeurs de la protection Judiciaire de la Jeunesse ;
- un ou plusieurs fonctionnaires de l'Etat, des Collectivités territoriales et des Etablissements publics qui en dépendent, compétents dans le domaine de la protection de l'enfance ;
- un ou plusieurs magistrats de l'ordre judiciaire ;
- une ou plusieurs personnes choisies en raison de leur compétence dans le domaine de l'action sociale."

"Les membres du jury prévu ci-dessus sont nommés par arrêté du Garde des Sceaux, Ministre de la Justice, qui en désigne le président et le vice-président".



## VALIDATION DE LA FORMATION

*"La validation est prononcée par le jury, après la notation :*

- *du livret de formation comprenant l'appréciation des formateurs sur l'ensemble de la démarche de formation du stagiaire et le dossier technique élaboré à partir des notes et des fiches techniques, des dossiers théoriques ou pratiques demandés au stagiaire au cours de la formation (coefficient 2) ;*
- *de la présentation et de la soutenance d'un travail personnel (\*) intégrant les connaissances théoriques et pratiques acquises, en lien direct, avec la fonction et son lieu d'exercice (durée de la soutenance : 30 mn, document écrit : coefficient 2, soutenance orale : coefficient 1) ;*
- *de l'appréciation du stage, sur proposition du "directeur référent" (coefficient 3).*

*Le jury établit la liste des directeurs stagiaires dont la formation est validée par ordre de mérite. La formation ne peut être validée, si le directeur stagiaire n'a pas obtenu plus de 6 sur 20 à chacune des épreuves, et obtenu un nombre de points égal ou supérieur à 80 pour l'ensemble des épreuves.*

*Les directeurs stagiaires, dont la formation ne serait pas validée en juillet 1994, poursuivront leur formation au CNFE, selon des modalités déterminées en fonction des recommandations du jury : complément de formation théorique, complément de stage, réécriture de documents... La validation de leur formation sera réexaminée en février 1995...*

*La validation de la formation et la titularisation permettent l'obtention du diplôme de directeur de la Protection Judiciaire à la Jeunesse".*

---

**(\*) Le travail personnel :**

Pour cette promotion, le travail personnel du directeur stagiaire sera constitué par un "article professionnel" rédigé par ce dernier.

Le sujet de l'article est une situation ou un événement de la vie institutionnelle mettant en scène des acteurs de l'Etablissement ou du Service et, dans tous les cas, la fonction de direction.

Le document de vingt-cinq pages se présente selon la forme suivante : exposition des faits - problématique - hypothèse ou questions - analyse et pistes de résolution ou d'action - travail sur les décisions possibles.

## CINQ REGROUPEMENTS POST-JURY

Le programme des conférences post-jury n'a pas été établi dans ce document. Il tiendra compte du fonctionnement et des réalisations de la première phase. Dans tous les cas, il sera bâti en lien avec le programme général et les besoins évalués et exprimés par les directeurs stagiaires.

Regroupement de la semaine du 17 au 20 octobre 1994				
Jour	1	2	3	4
Contenu	Conférence	Analyse de la pratique de direction - Un nouveau métier		Conférence
Intervenant	Conférencier	Responsable 1 référent CNFE 1 intervenant CNFE		Conférencier
Total intervenant	1,5	3	3	1,5
Salle	1	3	3	2

Regroupement de la semaine du 7 au 10 novembre 1994				
Jour	1	2	3	4
Contenu	Conférence	Analyse des pratiques de direction - Un nouveau métier		Conférences
Intervenant	Conférencier	Responsable 1 référent CNFE 1 intervenant CNFE		Conférencier
Total intervenant	1,5	3	3	1,5
Salle	1	3	3	2

Regroupement de la semaine du 5 au 8 décembre 1994				
Jour	1	2	3	4
Contenu	Conférence	Analyse de la pratique de direction - Un nouveau métier		Conférence
Intervenant	Conférencier	Responsable 1 référent CNFE 1 intervenant CNFE		Conférencier
Total intervenant	1,5	3	3	1,5
Salle	1	3	3	2

Regroupement de la semaine du      au      janvier 1995				
Jour	1	2	3	4
Contenu	Conférence	Analyse de la pratique de direction - Un nouveau métier		Conférence
Intervenant	Conférencier	Responsable : 1 référent CNFE 1 intervenant CNFE		Conférencier
Total intervenant	1,5	3	3	1,5
Salle	1	3	3	2

Regroupement de la semaine du      au      février 1995				
Jour	1	2	3	4
Contenu	Conférence	Analyse de la pratique de direction - Un nouveau métier		Conférence
Intervenant	Conférencier	Responsable : 1 référent CNFE 1 intervenant CNFE		Conférencier
Total intervenant	1,5	3	3	1,5
Salle	1	3	3	2

#### **RAPPEL**

Par dérogation aux dispositions prévues dans l'arrêté, la formation des directeurs stagiaires recrutés au titre du premier concours organisé selon les dispositions prévues par le décret du 9 septembre 1992 sera aménagée pour permettre une prise de fonction effective en 1994.

*"Ils bénéficieront dans un délai de deux ans d'un crédit de formation spécifique équivalent au nombre de semaines de formation non réalisées, et d'un accompagnement sur site pendant la première année de titularisation".*

## REMARQUE

Au cours de la première phase qui se déroulera de mars à juillet 1994, le CNFE étudiera en commun avec les Directeurs régionaux, les Directeurs départementaux, les Directeurs référents de stage et les Directeurs stagiaires, la question d'un suivi personnalisé pendant la période de stage en fonction qui se déroulera du 1er septembre 1994 au 28 février 1995.

L'objectif étant de créer un mode d'accompagnement qui engage tous les acteurs institutionnels.

*"Cette formation est expérimentale : elle n'a pas de précédent - la formation 'prise de fonction' n'était pas située dans le même cadre - elle devra donc évoluer en fonction des observations liées à sa mise en place et de son évaluation au fur et à mesure".*

Ce programme de formation, mis en oeuvre par le CNFE, fait référence aux trois textes suivants :

- Décret n° 92-965 du 9 septembre 1992 portant statut particulier du corps des Directeurs de la Protection Judiciaire de la Jeunesse ;
- Arrêté du 15 février 1994, relatif à la formation des Directeurs de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (NOR JUS F 93 50039 A) ;
- Note du 24 février 1994 - PJJ-K3 n° 4 - dont le titre est "Accueil de la promotion 1994 des Directeurs stagiaires".

A Paris, le 24 février 1994

Pour le Directeur général du CNFE  
B. PELLEGRINI

le Chargé de mission  
J.P. ZIEGLER