

**Projet de formation
des Directeurs
d'Établissements et
Services de la PJJ**

Deuxième promotion

Septembre 1994 - Août 1995

TABLE DES MATIERES

CALENDRIER DE LA FORMATION

PROPOSITION	page 2
1. QUELLE EST CETTE FONCTION	page 3
CONTENU DU POSTE	page 3
LE DIRECTEUR	page 6
2. LE CYCLE DE FORMATION DES DIRECTEURS	page 7
OBJECTIFS DE LA FORMATION AU METIER DE DIRECTEUR	page 8
CHAMPS THEORIQUES ET TECHNIQUES QUI SERONT TRAVAILLES PENDANT LA FORMATION DES DIRECTEURS	page 8
LA MISE EN OEUVRE DE CES PROJETS	page 10
3. L'ORGANISATION GENERALE	page 12
LES THEMES CHOISIS POUR LES SEMINAIRES	page 16
4. L'EVALUATION PERMANENTE	page 18
5. LES STAGES	page 19
6. LA VALIDATION ET LE JURY	page 22
REMARQUE DE CONCLUSION	page 23

FORMATION DES DIRECTEURS

DEUXIÈME PROMOTION 94-95

PREMIÈRE PHASE		DEUXIÈME PHASE	
12-16 septembre 1994	Regroupement	20-24 février 1995	Congés
19-23 septembre	Regroupement	27 février- 3 mars	Stage pratique
26-30 septembre	Regroupement	6-10 mars	Stage pratique
3-7 octobre	Regroupement	13-17 mars	Stage pratique
10-14 octobre	Stage	20-24 mars	Regroupement
17-21 octobre	Stage	27-31 mars	Stage pratique
24-28 octobre	Regroupement	3-7 avril	Stage pratique
31 octobre- 4 novembre	Regroupement	10-14 avril	Stage pratique
7-11 novembre	Congés	17-21 avril	Congés
14-18 novembre	Regroupement	24-28 avril	Regroupement
21-25 novembre	Regroupement	1-5 mai	Stage pratique. 1er mai, le lundi
28 novem- 2 décembre	Regroupement	8-12 mai	Stage pratique
5-9 décembre	Regroupement	15-19 mai	Stage pratique
12-16 décembre	Stage	22-26 mai	Stage pratique. Ascension, le jeudi
19-23 décembre	Stage	29 mai- 2 juin	Regroupement
26-30 décembre	Congés	5-9, juin	Stage pratique. Pentecôte, le lundi
2-6 janvier 1995	Congés	12-16 juin	Stage pratique
9-13 janvier	Regroupement	19-23 juin	Regroupement
16-20 janvier	Regroupement	26-30 juin	Stage pratique
23-27 janvier	Stage	3-7 juillet	Stage pratique
30 janvier- 3 février	Stage	10-14 juillet	10-11-12-13 : exercice de soutenance et évaluation de la deuxième phase
6-10 février	Regroupement	17-21 juillet	Soutenance Mémoires
13-17 février	Evaluation de la 1ère phase	24-Jul-95	Congés d'été

PROPOSITION:

Il n'est pas possible de réduire la fonction de directeur d'une structure de la Protection judiciaire de la jeunesse à une fonction de management qui s'appuierait sur des outils de gestion, d'organisation et de commandement définitifs, systématiques et totalement fiables. Les « outils et techniques » servent le projet éducatif.

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

Le directeur, entouré d'un groupe de professionnels pluridisciplinaires situe la prise en charge éducative et la réalisation des mandats comme l'objet principal de son action.

Le Directeur engage cette action de service public dans le cadre d'une éthique qui place l'humain au point central des préoccupations institutionnelles.

Le directeur aura à gérer la vie quotidienne, les défaillances, les crises, l'inattendu liés aux jeunes et à leur situation.

La vie institutionnelle compose une dynamique de groupe tissée des mille et un rien de la vie quotidienne, de garçons et de filles, d'hommes et de femmes inscrits dans des histoires de vie qui leur appartiennent.

1. QUELLE EST CETTE FONCTION?

La formation des directeur 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 exercer après un an de formation le métier de directeur.

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 interdits;
- 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'entretien 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 en accord avec le directeur départemental 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 d'observation de l'environnement permettant de réaliser 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, souvent en lien avec le Conseil Général, sous l'autorité du directeur départemental, il contribue, pour sa part, aux échanges et à la communication externe liés aux actions partenariales, dont la politique de la ville.

Remarque:

Ce contenu de poste est une trame qui se déclinera avec des variantes selon le lieu, l'histoire et les forces en présence.

Il ne s'agit pas d'un texte achevé, mais en travail.

Dans tous les cas, il faut se souvenir que le directeur n'est pas le « propriétaire » de l'Etablissement ou du Service.

Il est inscrit dans un système hiérarchique.

LE DIRECTEUR:

Sans vouloir la sacraliser, 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'Etablissement.

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'utilisateur, par une intégration sociale et économique (dans le meilleurs 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 lui 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'Etablissement, et ceci en toute sécurité.

2. 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 six semaines de stage de sensibilisation à l'environnement des institutions de la Protection judiciaire de la jeunesse 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, 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... »

OBJECTIFS DE LA FORMATION AU METIER DE DIRECTEUR

Six objectifs principaux sont mis en oeuvre dans la démarche de formation:

APPRENDRE A APPRENDRE
TRAVAILLER LE DEVELOPPEMENT DE LA PERSONNE
TRAVAILLER LA POSTURE ET LE POSITIONNEMENT
S'ENGAGER DANS UNE DEMARCHE THEORIQUE POUR L'ACTION
TRAVAILLER LA QUESTION DE LA COMMUNICATION
SE CONSTITUER UNE BASE PERSONNELLE DE DONNEES

Si la démarche de formation est intellectuelle, elle vise essentiellement le positionnement nuancé, dans la proximité de l'institution judiciaire et de l'institution éducative.

Le directeur est engagé personnellement auprès de toutes les composantes internes et externes, de manière pragmatique et responsable.

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

Axe 1: POLITIQUE GENERALE ET MISSIONS

Le judiciaire et l'éducatif - le droit, la loi, les interdits
 L'histoire de la PJJ- les cultures et les valeurs
 Les missions de la PJJ - acte éducatif et savoir - gestion des risques
 Philosophie et éthique.

Axe 2: GESTION ET POLITIQUE SOCIALE

La décentralisation, la déconcentration, les schémas départementaux
 Le partenariat - aménagement du territoire et politique de la ville -
 multiculturel - les délinquances - emploi, chômage, précarité, pauvreté

Axe 3: GESTION ET POLITIQUE DE GESTION

La déconcentration AC, DR, DD, structure - le projet de service - des clés pour l'économie - gestion administrative, financière, des personnels - l'informatique - du diagnostic à l'évaluation dans une structure - la communication - gestion des conflits et négociation.

Axe 4: APPRENDRE A APPRENDRE:

Guidance des travaux - méthodologie de l'écriture professionnelle - accompagnement individuel par entretiens - accompagnement de groupe par une démarche psycho-sociologique - jeux de rôle, analyse de situations, exposés par les directeurs stagiaires.

En conclusion de ces premiers éléments d'information il est utile de rappeler les objectifs assignés à cette formation par le directeur de la Protection judiciaire de la jeunesse:

« - avoir une bonne connaissance de l'institution, de ses missions de service public et la situer dans son environnement géographique, politique, économique et social;

- s'engager dans une démarche de formation personnelle s'appuyant sur une mise en situation progressive de responsabilité;

- constituer un groupe de référence identitaire avec ses solidarités et ses réseaux. »

Nous complétons cette « commande » en rappelant qu'à partir de cette deuxième promotion nous chercherons ensemble les moyens d'associer tous les participants à partir de leurs expériences professionnelles et de leurs connaissances.

Il s'agit d'inventer ensemble, un système de formation d'adultes qui fonctionne sur les démarches de savoir partagé et d'engagement mutuel.

LA MISE EN OEUVRE DE CES PROJETS

1) Quatre groupes de travail fonctionnent comme éléments de référence, de gestion pédagogique, de formation et d'échanges, d'échange et de régulation:

- le groupe de référence PJJ
- le comité pédagogique
- le groupe de directeurs référents de stage
- le groupe d'échange et de régulation des directeurs en formation.

Le Groupe de référence PJJ

Durée	Membres	Objet	Animation
4 jours de réunion	Mr BEZAT Mr CHIRAT Mr DANIEL Mr DOUCHIN Mr DURAND-DROUIN Mr GUERINI Mr GUILLAMET Mr LABORDE Mr LONGERON Mme POUJADE Mr TESSANDORI	Groupe d'échange et d'information, d'analyse et de conseil entre les responsables de cette formation et des directeurs de la PJJ pour favoriser un ancrage dans la réalité de l'institution. Il s'agit d'une instance de veille et de prospective.	responsable de la formation et Directeur général du CNFE

Le Comité Pédagogique

Durée	Membres	Objet	Animation
5 rencontres dans l'année	B. PELLEGRINI J.P. ZIEGLER M. ROUX Y. FERRANDEZ M. GELLE F. MAZIERE B. LOISEAU M. JOUSSELME + invités selon l'objet du travail	Il s'agit du lieu de la gestion pédagogique: construction, accompagnement, évaluation et analyse du fonctionnement du processus pédagogique de la formation	Responsable de la formation

Le groupe de directeurs référents de stage

Durée	Membres	Objet	Animation
4 journées 2 en regroupement national au CNFE et 2 en regroupements régionaux	1 directeur référent de stage par directeur stagiaire ----- Le choix est décidé par l'administration centrale sur proposition du CNFE	Démarche de construction d'une « mission » de directeur référent de stage: préparation, échange et informations, analyse du fonctionne- ment et propositions. Il s'agit d'un groupe de formation	Responsable de la formation

Le Groupe d'échange et de régulation des directeurs en formation

Durée	Membres	Objet	Animation
Tous les 15 jours pendant les séminaires et regroupe- ments de la 1ère phase et à chaque regroupement de la 2ème phase	Les directeurs en formation sur la base du volontariat	Echanges, informations, critiques, construction de projet et régulation du fonctionnement pédagogique.	Responsable de la formation et /ou collaborateurs

3. ORGANISATION GENERALE

Une démarche de formation personnalisée sera élaborée, selon un projet de formation contractualisé avec chaque stagiaire.

Différentes procédures permettront cette personnalisation:

- bilan de compétence dans les premières semaines;
- mise en place d'un système d'évaluation permanente;
- travaux personnels;
- travaux de groupes;
- exposés personnels présentés à la promotion;
- entretiens avec le responsable de la formation;
- fiches de lecture d'ouvrages...

a) Les regroupements à Vaucresson se déroulent du lundi 9h30 au vendredi 12h30. Une journée habituelle de formation commence à 9h30 et s'achève à 17h45, avec un arrêt pour le déjeuner entre 12h30 et 14h00. Une soirée hebdomadaire sera mise sur pied autour d'un événement proposé par les stagiaires ou par l'équipe pédagogique: un petit groupe directeurs stagiaires-CNFE gèrera ce projet

b) La formation est organisée en deux phases de vingt semaines, chacune:

- 12 septembre 1994 au 17 février 1995;
- 27 février 1995 au 21 juillet 1995.

c) Les congés, identiques pour tous les directeurs stagiaires de quelque région qu'ils soient, sont fixés aux dates suivantes:

- vendredi 4 novembre à 12h30 au dimanche 13 novembre 1994;
- vendredi 23 décembre à 12h30 au dimanche 8 janvier 1995;
- vendredi 17 février à 12h30 au dimanche 26 février 1995;
- vendredi 14 avril à 12h30 au dimanche 23 avril 1995;
- vendredi 21 juillet à 12h30 au jeudi 31 août 1995.

d) L'ensemble de la formation est construit selon un système d'alternance entre les regroupements au CNFE et les stages.

La première phase s'ouvre sur quatre semaines à Vaucresson, suivies de deux semaines de stage, puis deux semaines à Vaucresson, une semaine de congés, puis quatre semaines à Vaucresson, puis deux semaines de stage, puis deux semaines de congé, puis deux semaines à Vaucresson suivies de deux semaines de stage et deux semaine à Vaucresson.

e) Les stages de la première phase sont des stages en lien avec le partenariat pour les stagiaires du concours interne ou de la liste d'aptitude et en institution PJJ durant quatre semaines pour les stagiaires du concours externe.

Dans les deux cas, et uniquement pendant la première phase, la situation géographique des lieux de stage, peut permettre d'être à proximité du domicile du directeur stagiaire.

La troisième période de stage, du 23 janvier au 3 février 1995, se déroulera dans le cadre d'un site « politique de la ville » par groupes de 4 ou 5 stagiaires, dans des secteurs proposés par des directeurs régionaux, choisis par le CNFE, en fonction d'une implantation régionale ou locale de la PJJ sur cette question.

f) Outre les travaux liés au processus pédagogique chaque directeur stagiaire devra réaliser un travail personnel (article ou mémoire ou étude action), ainsi qu'un dossier technique à destination du jury.

Chaque directeur stagiaire aura la possibilité de se faire accompagner par un directeur de travaux agréé par le CNFE; il bénéficiera d'un capital de 2 journées de suivi.

g) Le stage de la deuxième phase se déroulera dans un département, en accord avec le directeur départemental, auprès d'un directeur référent de stage, directeur d'un établissement. Sous l'autorité du directeur référent de stage, le stagiaire explorera la dimension départementale de la PJJ, les autres institutions de la PJJ et la partenariat.

Le choix des lieux de stage de la 2ème phase se fera sous la responsabilité du CNFE et de l'administration centrale. L'attribution du lieu de stage se fera après les congés de novembre selon l'intérêt pédagogique de chaque directeur stagiaire. En aucun cas le stage de cette phase ne pourra se dérouler dans le département d'origine du candidat. Au cours de la première quinzaine de janvier 1995, une rencontre entre les directeurs référents de stage et les directeurs stagiaires sera organisée au CNFE.

Pendant la deuxième phase quatre regroupements au CNFE, permettront aux stagiaires de travailler en groupes, sur « l'apprentissage et la future prise de fonction de directeur » :

- 20-24 mars 1995
- 24-28 avril 1995
- 29 mai-2 juin 1995
- 19-23 juin 1995

Les responsables pédagogiques de la formation réaliseront des « visites de stage » et mettront sur pied deux journées « régionales » de regroupement pour les directeurs stagiaires.

h) La validation de la formation sera prononcée par le jury, présidé par le Directeur de la PJJ, qui se réunira entre le 17 et le 21 JUILLET 1995.

Trois « épreuves » seront soumises à la validation du jury :

- le livret de formation comprenant: l'appréciation des formateurs sur l'ensemble de la démarche de formation du stagiaire selon une procédure d'évaluation permanente, ainsi que d'un dossier technique individuel. Le dossier technique vise à constituer un outil technique référentiel, traitant de questions et problèmes de gestion administrative, de personnel, financière ou éducative, relevant de la fonction de direction.

- de la présentation et de la soutenance d'un travail personnel, selon le principe de personnalisation de la formation, chaque stagiaire optera soit pour un mémoire individuel, soit pour un article, soit pour une étude, dont le projet sera négocié avec le CNFE.

- de l'appréciation du stage de la deuxième phase de formation, par le directeur référent de stage, avec un avis du directeur départemental.

L'évaluation-appréciation est placée sous l'autorité du directeur référent de stage et se déroulera sur le terrain de stage dans la période du 3 au 7 juillet 1995. Le directeur référent de stage enverra « l'appréciation » de stage au CNFE qui rassemblera ces documents dans le semaine du 10 au 14 juillet 1995 pour les remettre au président du jury le lundi 17 juillet.

i) La présence est obligatoire et toute absence doit être signalée et justifiée. Une feuille d'émargement est mise en circulation en fin de chaque semaine.

j) L'ORGANISATION HABITUELLE D'UNE SEMAINE AU CNFE

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
9h30	Cours ou méthodologie ou travaux pratiques	SEMINAIRE		Cours de gestion/ administration en alternance	Cours ou méthodologie ou travaux pratiques
12h30	Cours ou méthodologie ou travaux pratiques			Cours ou méthodologie ou travaux pratiques	
14h00	Cours ou méthodologie ou travaux pratiques			Cours ou méthodologie ou travaux pratiques	
16h30				aux temps libres de travail personnel ou de groupe	
16h45	Groupe de travail	Groupe de travail	Groupe de travail	Groupe de travail et/ou groupe d'échange régulation	
17h45					
Soirée	- 1 par semaine -				

Ce canevas montre la logique pédagogique des regroupements:

- un temps fort que l'on appelle séminaire autour de quelques grands thèmes qui seront généralement présentés par plusieurs intervenants;
- des temps de cours en terme d'ouverture de réflexion par rapport aux éléments du programme général;
- des apports méthodologiques liés à l'organisation du travail, des études, des écrits, de la gestion du temps...;

- des travaux pratiques en communication avec et sans support vidéo, visionnement de film, présentation de travaux personnels...;

- des temps de groupes de travail avec ou sans intervenant...;

- tous les quinze jours un groupe ouvert aux volontaires pour les échanges, informations et régulations du fonctionnement pédagogique de la promotion.

REMARQUE:

Il y a place dans l'esprit de la démarche générale, pour négocier des projets de travail, des contenus, des évènements qui doivent permettre les ajustements nécessaires pour satisfaire les demandes qui vont dans le sens de la qualité de la formation.

Voici les thèmes choisis pour les séminaires:

- DROIT ET PLACE DES JUGES
- LA DECENTRALISATION
- LE SCHEMA DEPARTEMENTAL
- LE PROJET DE SERVICE
- THEORIE ET PRATIQUE
- DECONCENTRATION: administration centrale, direction régionale, direction départementale et structures locales.
- L'EDUCATIF ET LE JUDICIAIRE
- ANTHROPOLOGIE ET CULTURE D'ENTREPRISE
- EMPLOI, CHOMAGE, PRECARITE, PAUVRETE
- AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET POLITIQUE DE LA VILLE
- PJJ ET TRAVAIL PLURIDISCIPLINAIRE.

A travers les cours et conférences, seront abordés:

- a) - l'Histoire de la PJJ, les missions, valeurs et culture PJJ;
 - les institutions de la PJJ et ses publics;
 - la loi et les interdits;
 - acte éducatif et savoir;
 - l'éducation et la gestion des risques.
 (Ce sont des conférenciers internes et externes qui interviendront)
- b) - **gestion administrative, financière des personnels**
 (intervenants de l'administration, directeur de service, attaché d'intendance juriste ... Un directeur en poste assurera la co-animation continue de ces interventions).
 - clés pour l'économie.
- c) - **La fonction de direction:**
 - positionnement et place du directeur;
 - animation et direction d'équipe;
 - sociologie des conflits et gestion des conflits: la négociation;
 - analyse des organisations et analyse stratégique;
 - la communication: principes et outils;
 - du diagnostic à l'évaluation.
 (intervenants: praticiens de terrain, formateurs, consultants...).
- d) **L'informatique:**
 - initiation à la pratique du matériel informatique: traitement de texte, tableur...;
 - connaissance des logiciels en cours à la PJJ.
 (intervenants: internes de la PJJ).

e) **Apprendre à apprendre:**

- guidance des travaux (universitaires, chercheurs, personnels de la PJJ...)
- méthodologie de l'écriture professionnelle (association ALEPH Atelier d'écriture)
- jeux de rôle, analyse de situation (psycho-sociologue, formateurs).

4. L'ÉVALUATION PERMANENTE

La démarche retenue, doit permettre pour chaque directeur stagiaire de faire régulièrement le point tout au long de la démarche, sous l'angle de son engagement en terme de participation, de la « qualité » de son système de communication et de ses travaux.

La réussite au concours permet d'entrer en formation, mais ne signifie pas nécessairement la capacité à exercer la future fonction de direction. Faut-il rappeler que cette formation du directeur ne s'achèvera pas avec le jury. Cette formation voudrait amplifier et compléter les compétences et savoirs du « postulant » de manière à ce que le directeur de la Protection judiciaire de la jeunesse, puisse reconnaître la qualité du candidat au vue de l'évaluation permanente et des différentes épreuves du jury.

Ce mode d'évaluation sera bâti autour de la combinaison de plusieurs démarches qui s'appuiera sur « un bilan de compétence » réalisé au cours des trois premières semaines:

- entretiens avec le chargé de mission, responsable du cycle;
- travail centré sur le groupe (dynamique du groupe et communication), conduit régulièrement par un directeur d'établissement, psychanalyste;
- présentation d'un exposé concernant le dossier technique à l'adresse de la promotion et du responsable, après qu'il ait été lu par un « expert »;
- avis des principaux intervenants;
- présentation de trois fiches de lecture;
- évaluation des petits groupes de travail (stages de la première phase et travaux de groupe).

Chaque séquence donnera lieu à la rédaction d'une fiche d'évaluation dont le double sera remis au directeur stagiaire.

L'administration centrale décidera du choix des lieux sur proposition du CNFE.

Le CNFE va solliciter les directeurs régionaux à la mi-septembre pour qu'ils fassent connaître les lieux de stage possible.

Le lieu de stage est 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.

Pour être agréé terrain de stage il est nécessaire:

- qu'un directeur référent de stage soit volontaire en lien avec un directeur départemental volontaire;
- que l'institution d'accueil soit un lieu d'hébergement en lien avec d'autres services;
- que le directeur stagiaire soit « placé » auprès d'un directeur référent pour l'accompagner et s'engager progressivement dans des responsabilités de directeur;
- que d'autres directeurs PJJ du département participent à la démarche de formation, en rapport avec le directeur référent;
- qu'à partir du lieu de stage, le directeur stagiaire puisse explorer le système PJJ départemental et partenarial.

Dans la phase préparatoire, un cadre du CNFE « visitera » les futurs partenaires des lieux de stage pour préparer avec les « accueillants » le futur travail commun.

Dans tous les cas le lieu de stage désigné par l'administration centrale sera négocié avec le directeur stagiaire et donnera lieu à une contractualisation entre le terrain de stage, le CNFE et le directeur stagiaire, en fonction de son projet de formation.

Le lieu de stage est déterminé par le CNFE, selon l'adéquation entre les institutions de stage proposées, 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.

Les directeurs référents de stage seront réunis deux journées au CNFE et deux journées régionalement.

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 (il ne s'agit pas d'un catalogue).

Le document est à destination du directeur référent et du CNFE.

Les regroupements pendant la deuxième phase seront bâtis en fonction de la réalisation des stages, sur un mode pragmatique privilégiant les questions de gestion, d'administration, de direction des hommes et des jeunes, ainsi que celles relevant de la prise de fonction progressive de chacun.

6. LA VALIDATION ET LE JURY

Validation de la formation: (cf. art. 7 de l'arrêté sur 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, selon une procédure d'évaluation permanente, présentée dans le projet pédagogique de formation et un dossier technique réalisé par chaque stagiaire. Ce dossier vise à constituer un outil technique référentiel, traitant de questions et problèmes de gestion administrative, de personnel, financière ou éducative, relevant de la fonction de direction (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. Selon le principe de personnalisation de la formation, chaque stagiaire optera soit pour un mémoire individuel, soit pour un article, soit pour une étude, dont le projet sera élaboré avec le CNFE (document écrit: coefficient 2, soutenance orale: coefficient: 1, durée de la soutenance: 30mn);

- de l'appréciation du stage, sur proposition du « directeur référents » (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 n'est pas validée peuvent être autorisés à prolonger ou redoubler l'année de stage, être licenciés, ou, s'ils avaient auparavant la qualité de fonctionnaire, être réintégrés dans leur corps d'origine, dans les conditions prévues à l'article 10 du statut des directeurs de la Protection judiciaire de la jeunesse.

La validation de la formation et la titularisation permettent l'obtention du diplôme de directeur de la Protection judiciaire de la jeunesse.

Le jury:

« Le 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 personnalités 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 ».

REMARQUE:

L'engagement dans cette formation est à la fois une contrainte pour accéder à la fonction de direction, mais aussi une chance offerte à chacun de travailler pendant une année, à se préparer à ce métier, nouveau, difficile et exigeant. Il sera demandé beaucoup de travail aux uns et aux autres, de s'engager réellement par la présence, une production de travail personnel et un véritable effort de participation et d'échange.

A Paris, le 9 septembre 1994

J.P. ZIEGLER, Chargé de mission
auprès du Directeur Général du CNFE