

MINISTERE DE LA JUSTICE

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

AOUT 1995

54, rue de Garches - 92420 VAUCRESSON
Tél.: 47.95.98.98 * Fax.: 47.41.04.66

FILIERE - FORMATION DES CADRES -

PROJET DE FORMATION
DES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENTS ET SERVICES
DE LA PROTECTION JUDICIAIRE DE LA JEUNESSE

TROISIEME PROMOTION

6 SEPTEMBRE 1995 - 19 JUILLET 1996

SOMMAIRE

- Composition de la troisième promotion	3
- Planning récapitulatif 1995/1996	4
- En guise d'ouverture	5
- Objectifs de la formation au métier de directeur	5
- Référentiel de fonction	6
- Une lecture de la fonction	8
- Une année de formation pour se préparer à occuper une fonction de direction de service	9
- La mise en oeuvre	10
- Trois groupes de travail	10
- Remarques sur la démarche	12
- Quels seront les axes de travail ?	13
- Apprendre à apprendre	13
- L'évaluation permanente	14
- Les travaux personnels :	15
- Dossier technique	15
- L'écrit professionnel	16
- Les travaux de petits groupes et les exposés	16
- Les regroupements au CNFE	17
- Une démarche d'accompagnement à l'écriture	18
- Le programme projeté	20
- Présentation sommaire des contenus	21
. conférences	21
. cycles d'informations	23
. cours théoriques	24
. pratiques de direction	27
- Les stages	31
- La validation et le jury	34
- Pour conclure	35

COMPOSITION DE LA TROISIEME PROMOTION

ADAMCZYK	Félix
AGUSTI	Dominique
BRON	Patricia
CHAMBRE	Jean-Claude
DELAG	Irène
DESSAUX (VAN de VYVER)	Elisabeth
DUPONT	Fabien
GRANCHER	Gilles
LAHAYE	Pierre
LEDUC	Jean
LORCY	Michel
MATRANGA	Jean-Pierre
MOINE	Jacques
PRIN	Joël
SAILLARD	Pierre
VRINAT	Bernard
ZEGHMAR	Nadia
ZENNOU	Maxime

*

*

*

DIRECTION DE LA FILIERE : *Jean-Paul ZIEGLER, Chargé de mission.*
 ADJOINT : *Bernard BRUN, Directeur hors classe.*
 SECRETARIAT : *Liliane CARDIN, Adjoint administratif.*

PLANNING RECAPITULATIF 1995 - 1996

6 au 8 septembre	<i>CNFE</i>	12 au 16 février	STAGE
11 au 15 septembre	<i>CNFE</i>	19 au 23 février	STAGE
18 au 22 septembre	<i>CNFE</i>	26 fév. au 1 ^{er} mars	C O N G E S
25 au 29 septembre	<i>CNFE</i>	4 au 8 mars	RegroupementCNFE
2 au 6 octobre	<i>CNFE</i>	11 au 15 mars	STAGE
9 au 13 octobre	<i>CNFE</i>	18 au 22 mars	STAGE
16 au 20 octobre	<i>CNFE</i>	25 au 29 mars	STAGE
23 au 27 octobre	<i>CNFE</i>	1 ^{er} au 5 avril	STAGE
30 oct. au 3 nov.	C O N G E S	8 au 12 avril	STAGE
6 au 10 novembre	STAGE	15 au 19 avril	C O N G E S
13 au 17 novembre	STAGE	22 au 26 avril	STAGE
20 au 24 novembre	STAGE	29 avril au 3 mai	STAGE
27 nov. au 1 ^{er} déc.	STAGE	6 au 10 mai	STAGE
4 au 8 décembre	<i>CNFE</i>	13 au 17 mai	STAGE
11 au 15 décembre	<i>CNFE</i>	20 au 24 mai	<i>CNFE</i>
18 au 22 décembre	<i>CNFE</i>	27 au 31 mai	<i>CNFE</i>
25 au 29 décembre	C O N G E S	3 au 7 juin	<i>CNFE</i>
1 ^{er} au 5 janvier	C O N G E S	10 au 14 juin	<i>CNFE</i>
8 au 12 janvier	STAGE	17 au 21 juin	<i>CNFE</i>
15 au 19 janvier	STAGE	24 au 28 juin	<i>CNFE</i>
22 au 26 janvier	STAGE	1 ^{er} au 5 juillet	<i>CNFE</i>
29 janv. au 2 février	STAGE	8 au 12 juillet	<i>CNFE</i>
5 au 9 février	STAGE	15 au 19 juillet	<i>CNFE</i>

EN GUISE D'OUVERTURE :

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 « transférés d'ailleurs », sans un travail d'analyse critique et de « reconstruction ».

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 représentant plusieurs métiers, situe la prise en charge éducative et la réalisation des mesures 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 produit 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 singulières.

OBJECTIFS DE LA FORMATION AU METIER DE DIRECTEUR

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

1. APPRENDRE A APPRENDRE
2. TRAVAILLER LE DEVELOPPEMENT DE LA PERSONNE ET LA COMMUNICATION
3. S'ENGAGER DANS UNE DEMARCHE DE TRAVAIL THEORIQUE ET PRATIQUE POUR L'ACTION EDUCATIVE
4. SE CONSTITUER UNE BASE PERSONNELLE DE DONNEES

La démarche de formation est intellectuelle et pratique : elle vise essentiellement le positionnement complémentaire 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.

REFERENTIEL DE FONCTION

Il s'agit pour l'instant d'un texte provisoire, document de travail.

DEFINITION

Le directeur d'établissement ou de service de la PJJ met en oeuvre, dans et à partir de l'établissement ou du service, les missions et 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.

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'établissement 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 de lutte contre l'exclusion, dont la politique de la ville, l'insertion par l'économique.

ANIMATION TECHNIQUE ET PEDAGOGIQUE

- 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, du suivi et le traitement des jeunes :

- du maintien des 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 :

- il soutient et « contrôle » le travail.

- Vis à vis des magistrats :

- il assure la liaison avec les magistrats

- il est garant de la prise en charge des mesures :

- il valorise auprès des magistrats, le travail éducatif :

- 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'établissement :

- il est membre du groupe des directeurs du département et à ce titre, il participe solidairement au travail départemental.

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.

UNE LECTURE DE LA FONCTION

Sans vouloir sacraliser la fonction de direction, je dirais qu'elle est centrale à toute organisation. Elle peut être mise en scène de plusieurs manières, s'appuyant sur des signes et des symboles différents. Il s'agit d'une fonction d'autorité.

La fonction n'est pas le directeur ! Ce dernier n'est pas « propriétaire » de l'établissement ou du service.

Pour utiliser un terme d'architecture, je dirais que cette fonction serait semblable à la clé de voûte. Si elle « disparaissait », 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 la première ligne et le centre. Inscrit dans une hiérarchie administrative, il a mission 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 veille à la sécurité de tous, l'échange et la communication. Il n'est pas le « seul acteur » du système de travail !

Le fait d'être souvent issu du corps des éducateurs ne facilite pas toujours sa prise de fonction, et rend difficile le passage du métier d'éducateur au métier de directeur. Avoir assumé une fonction éducative, est une richesse, à condition d'accepter d'en faire « le deuil ». 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). Ne pas avoir occupé une fonction éducative n'est nullement un handicap.

Le métier de directeur est autre : il dirige un ensemble, une organisation complexe. Il va devoir s'interroger sur le rapport autorité et pouvoir. Le pouvoir, la puissance, la force, d'une part, l'autorité, l'autonomie, la confrontation et la négociation d'autre part, vont nécessiter un travail de connaissance de soi et d'analyse de son rapport aux autres.

Si la culture et les valeurs du directeur 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 de « l'autorité », dont il choisira la forme ou que la structure tentera de lui faire prendre.

Dans tous les cas, il sera « seul » dans son service à occuper cette fonction. 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. La sécurité et l'équité de traitement pour chaque être en dépendent.

Si le directeur évalue, contrôle le travail réalisé, s'il vérifie la pertinence des démarches, il rend des comptes.

UNE ANNEE DE FORMATION POUR SE PREPARER A OCCUPER UNE FONCTION DE DIRECTEUR DE SERVICE

Le décret n° 92.965 du 9 septembre 1992, portant statut particulier du corps des directeurs de la Protection judiciaire de la jeunesse institue une formation.

dite **formation d'adaptation**, fondée sur les principes d'**alternance** entre des regroupements et des stages et la **personnalisation** du cursus.

« A l'issue de l'année de stage, la formation doit être validée pour permettre la titularisation et l'obtention du diplôme de directeur de la PJJ ».

Il s'agit d'une **formation** qui vise à l'acquisition d'une identité professionnelle et à l'apprentissage « d'outils et de méthodes » nécessaires pour animer et diriger un établissement ou un service éducatif. L'identité professionnelle est celle de directeur, qui au nom de l'état est garant d'un service public :

- « 1. Il dirige,
- 2. il garantit un cadre légal et réglementaire.
- 3. il crée et maintient les conditions d'un fonctionnement régulier et équilibré ».

L'année de formation comprend **deux périodes de vingt semaines** chacune, vingt semaines au CNFE ou en regroupements hors CNFE et vingt semaines de stage. Le principe d'**alternance**, énoncé précédemment se traduit de manière à inclure les temps de formation en stage entre des périodes de formation au CNFE.

- 8 semaines de **regroupement au CNFE** : fondation de travail ;
- 4 semaines de sensibilisation à l'environnement des institutions de la PJJ ;
- 3 semaines de **regroupement au CNFE** : travail sur les institutions ;
- 7 semaines de stage pratique auprès d'un directeur référent ;
- 1 semaine de **regroupement au CNFE** : travail sur le stage ;
- 9 semaines de stage pratique auprès d'un directeur référent ;
- 9 semaines de **regroupement au CNFE** : connaissances pratiques et connaissances théoriques - travaux écrits.

Le stage auprès d'un directeur référent de stage a pour objectif un **travail sur l'institution et le métier éducatif** à partir de la fonction de direction. Il vise après un temps d'**observation et de réserve** à favoriser une démarche de mise en situation progressive de responsabilité.

La formation, marque pour les directeurs stagiaires, le choix d'une autre carrière. Ce temps va contribuer à acquérir cette identité professionnelle différente et nouvelle, en gardant le bénéfice des expériences antérieures. Ce changement implique « déplacement et mobilité », matériels, intellectuels et psychiques.

La présence en formation est obligatoire. Les congés prévus pendant les périodes de regroupement au CNFE sont fixés selon le planning récapitulatif 1995-1996. Les périodes indiquées sur ce tableau, prévues pendant le stage peuvent être négociées avec le directeur référent en fonction de la réalité de l'institution.

Pendant l'année de stage et de formation les directeurs stagiaires sont affectés administrativement au CNFE.

LA MISE EN OEUVRE

Trois groupes de travail fonctionnent comme éléments de référence, de gestion pédagogique, d'information, d'analyse et de conseil :

- le groupe témoin PJJ
- le comité pédagogique
- le groupe de directeurs référents de stage

LE GROUPE TEMOIN PJJ

Durée	Membres	Objet	Animation
4 jours de réunion pour une année.	2 Directeurs régionaux 3 Directeurs départementaux 6 Directeurs de service 2 Personnalités extérieures Le choix est validé par l'Administration centrale sur proposition du CNFE.	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.	Directeur général du CNFE et responsables de la filière

LE COMITE PEDAGOGIQUE

Durée	Membres	Objet	Animation
5 rencontres dans l'année	4 Formateurs 4 Directeurs de service 2 Directeurs stagiaires de la promotion en cours 3 Personnalités extérieures	Il s'agit du lieu de la gestion pédagogique: construction, recherche de qualité, accompagnement, évaluation et analyse du fonctionnement du processus pédagogique de la formation	Responsables de la filière.

LE GROUPE DE DIRECTEURS REFERENTS DE STAGE

Durée	Membres	Objet	Animation
4 journées en regroupement national. ----- Se rajoutent. pendant le stage. trois rencontres de suivi pédagogique sur le lieu du stage	l directeur référent de stage par directeur stagiaire ----- Le choix est validé 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	Responsables de la filière.

REMARQUES SUR LA DEMARCHE

L'engagement dans cette année de formation, va représenter pour les uns et les autres, à la fois **une contrainte et une chance.**

Une contrainte d'abord qui selon les moments, les humeurs, les charges de travail, les tensions, les sollicitations extérieures... sera plus ou moins facile à vivre.

Contrainte du fait :

- de l'éloignement familial et privé.
- de la mobilité.
- de l'obligation de se remettre en situation d'apprentissage.
- d'être en situation de stagiaire dans une institution.
- de la fréquentation permanente d'un groupe-promotion.
- de se savoir évalué,
- de l'effort de communication, d'étude, d'écriture, demandé,
- de l'obligation de produire des écrits et de les présenter devant un jury...

Une chance aussi de bénéficier d'une année, bien à soi, centrée sur le changement, la réflexion sur ses savoirs, l'apprentissage d'un nouveau métier, un regard sur les années de travail réalisées jusque là, une mise à distance avec le quotidien habituel, une disponibilité pour la culture, l'analyse et la prospective, la rencontre avec les autres...

Ce temps appartient à chaque directeur en formation qui sera libre de l'investir ou de le subir.

Une démarche de personnalisation

Une démarche de formation personnalisée est élaborée, selon un projet contractualisé avec chaque stagiaire, après un bilan d'entrée en formation, bilan de compétence, réalisé au cours des deux premières semaines.

Les horaires

Les regroupements à Vaucresson se déroulent du lundi au jeudi de 9h30 à 12h30 et de 14h00 à 18h00.

Un arrêt pour déjeuner est aménagé entre 12h30 et 14h00.

Le vendredi le travail se déroule entre 9h00 et 12h30.

Une fiche de présence doit être élargée chaque semaine pendant les regroupements.

Des temps de travail personnel, gérés par chacun et chacune sont aménagés dès la troisième semaine de formation.

Dans le cadre des travaux personnels et de groupes, de recherches documentaires ou bibliographiques, il sera parfois nécessaire d'aller rencontrer des administrateurs, des politiques, des experts hors du CNFE.

QUELS SERONT LES AXES DE TRAVAIL ?

POLITIQUE GENERALE ET MISSIONS

Le judiciaire et l'éducatif, le droit, la loi, les interdits.
 L'histoire de la PJJ : culture et valeurs.
 Les missions de la PJJ : acte éducatif et politique éducative : les métiers de la PJJ.
 Philosophie et éthique.

GESTION ET POLITIQUE SOCIALE

La décentralisation, la déconcentration, les schémas départementaux.
 Le partenariat.
 L'hébergement et le milieu ouvert.
 Le multiculturel, emploi, chômage, précarité, pauvreté...
 La place de la PJJ dans la lutte contre l'exclusion : politique de la ville, insertion par l'économique, l'humanitaire...

GESTION ET DIRECTION DE SERVICE

La déconcentration, AC, DR, DD, structure - le projet de service -
 La gestion administrative, financière, des personnels - les professions de la PJJ -
 l'informatique - du diagnostic à l'évaluation dans une structure - la communication :
 gestion des conflits et négociations, les réunions....

APPRENDRE A APPRENDRE :

Il s'agit de l'objectif pédagogique essentiel qui traverse et organise les liens entre les différents champs abordés.

Plusieurs démarches y sont développées :

- méthodologie et accompagnement à l'écriture professionnelle (en groupe et en individuel) ;
- travaux par petits groupes, pour préparer des dossiers communs et des exposés ;
- accompagnement individuel par entretiens ;
- régulation pédagogique en groupe, chaque semaine ;
- travaux personnels, dont la création d'un dossier technique qui sera présenté au groupe ;
- analyse de la pratique de direction d'une institution éducative, à partir d'un atelier permanent ;
- choix d'ateliers optionnels ;
- accompagnement individuel du temps de stage ;
- évaluation permanente.

Il s'agit de vivre ensemble, un système de formation d'adultes qui privilégie le plus possible des démarches de savoir partagé et d'engagement des personnes.

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. »

L'EVALUATION PERMANENTE

La démarche retenue, doit permettre à 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 de directeur ne s'achèvera pas avec le jury ? Cette formation voudrait amplifier et compléter les compétences et savoirs du « postulant » de manière à reconnaître la qualité du candidat.

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

- questionnaire individuel ;
- entretien avec le chargé de mission, responsable du cycle ;
- entretiens avec une personnalité extérieure ;
- entretiens avec un directeur PJJ ;
- à partir d'un cas proposé par le CNFE, rédaction d'une note personnelle de reformulation du problème, d'analyse de la situation et de préconisation ;
- travail centré sur le groupe (dynamique du groupe et communication).

Après le bilan qui sera concrétisé par une note de synthèse individuelle, permettant l'établissement du projet personnalisé, l'évaluation permanente aura pour objet principal, d'accompagner chaque directeur en formation de manière à soutenir la réalisation des objectifs personnels et de suivre leur mise en mouvement.

En fin de parcours le responsable de la filière de formation des directeurs établira une appréciation sur l'ensemble de la démarche.

Pour effectuer l'évaluation permanente, une combinaison de plusieurs démarches sera poursuivie régulièrement :

- entretiens avec le chargé de mission, responsable du cycle ;
- évaluation par petits groupes de travail, centrés sur des sujets de pratique professionnelle ;
- travail centré sur le groupe (communication, échange, négociation) ;
- travaux en petits groupes à thème, donnant lieu à un temps d'exposé pour chaque participant ;
- « soutenance » orale et animation du groupe-promotion à partir du dossier technique individuel ; à l'exception du travail personnel destiné au jury.
- examen de tous les travaux réalisés pendant les regroupements au CNFE.

Il s'agit d'une démarche de mobilisation de la personne, dans une orientation positive, dont l'objet est de soutenir et inciter à la recherche d'amélioration de ses propres potentiels.

LES TRAVAUX PERSONNELS

Le dossier technique

1. A propos d'une question ayant trait à la fonction de direction (gestion administrative, financière, gestion des personnels, gestion pédagogique, question d'organisation du travail de l'établissement ou du service), il s'agit pour chaque directeur en formation de faire le point sur les éléments de référence juridiques, administratifs et pratiques existant et de formuler le cas échéant un avis personnel.
2. La démarche s'inscrit dans la fonction de direction.
3. Il ne s'agit en aucun cas d'un travail de compilation qui aboutit à un volume important de documentation. Les références sont à présenter de manière bibliographique et synthétique, en dehors de tel ou tel texte central au traitement du sujet qui nécessiterait une présentation plus importante.
4. Ces références permettent de fixer le cadre de la question que vous abordez. Cette question est à traiter individuellement de manière à étudier diverses possibilités de réponses, qu'il s'agira de faire valider par un « expert » administratif, magistrat, directeur départemental...
5. Selon le sujet que vous choisissez, un « expert » vous sera désigné, si vous n'en connaissez pas, de manière à ce que vous lui présentiez le sujet que vous envisagez de traiter. Sa fonction est de conseil à la réalisation du dossier.
6. Une fois le travail réalisé, il doit être validé par la présentation auprès de la promotion, des responsables de la filière et de deux experts, dont celui qui vous a conseillé.
7. L'évaluation du travail porte sur la qualité du contenu (avis des « experts ») et sur la qualité de la présentation et des échanges au sein du groupe.
8. Chaque fois qu'un directeur stagiaire aura terminé un dossier technique, un temps de présentation pour la « soutenance » sera aménagé.
9. Une liste de sujets vous sera communiquée fin septembre 95 afin que vous puissiez faire un choix.
10. Après le jury de juillet, avec votre accord et votre participation, le dossier technique sera amélioré en tenant compte des remarques et diffusé à la demande. D'année en année nous constituons un fond documentaire à destination des directeurs.

*

* *

L'écrit professionnel

A la différence des autres années, un seul type d'écrit est demandé, en la matière : un **écrit professionnel personnel**.

1. Cet écrit n'est pas conçu comme un mémoire universitaire, mais comme une étude personnelle et professionnelle sur une question intéressant le champ de la fonction de direction.

2. Cet écrit engage le directeur stagiaire sur le traitement d'un problème, d'une situation ou d'un cas en tant qu'acteur professionnel, responsable d'une institution recevant des jeunes en difficultés, institution où interviennent des agents représentant plusieurs métiers qui concourent au traitement éducatif, dans le cadre d'un projet de service.

3. Cet écrit se nourrit de la lecture de quelques ouvrages et articles en nombre limité et surtout d'expérience ré-analysée au cours de la formation (acquis antérieurs, expérience de stage...).

4. Cet écrit implique un effort de distanciation dans deux directions :

- par rapport au vécu et à la réaction affective,
- par rapport au discours sur l'objet.

Il propose de montrer une connaissance de l'objet et une appropriation effective de cette connaissance.

5. Une fiche donnera des indications sur la présentation du texte, la hiérarchie des titres et de l'intertirage, la manière de présenter les références bibliographiques...

6. Ce travail devrait devra comporter quarante à cinquante pages maximum.

7. A propos du sujet choisi, quelle que soit la méthodologie utilisée, une fois l'exposition réalisée, l'analyse devrait prélude à un réel travail de préconisation personnalisée.

Dans tous les cas, un travail collectif de « commande » d'écrit sera proposé assez rapidement, avant la mi-octobre.

*

* *

Les travaux par petits groupes et les exposés

En lien avec les conférences, les cours, les cycles d'information, les ateliers optionnels, les stages... quelques petits groupes de travail se constitueront afin de travailler collectivement une question, visiter une institution, organiser une étude, explorer un quartier, réaliser un reportage...

Le travail réalisé devra être présenté à la promotion dans le cadre d'une démarche rendant compte de la production collective, en permettant un temps de prise de parole de chaque participant.

LES REGROUPEMENTS AU CNFE

La première période de regroupement du 6 septembre 1995 au 27 octobre 1995 permettra de fonder le projet de formation à partir de l'accueil du groupe, du bilan professionnel et de compétence, de la construction d'une démarche personnalisée et d'apports théoriques et pratiques. Un effort important sera mis en oeuvre sur la question méthodologique et en matière de communication.

Du 6 novembre 1995 au 1^{er} décembre 1995, quatre semaines de stage, en lien avec le lieu de stage et sous la responsabilité du directeur référent de stage et de la direction départementale vous seront proposées. Il s'agira d'explorer l'environnement institutionnel après un premier contact avec l'établissement ou le service.

Du 4 décembre 1995 au 22 décembre 1995, trois semaines de regroupement au CNFE, permettront un travail sur la période précédente et la poursuite de la constitution du socle référentiel commun, tout en préparant le futur stage long.

Du 8 janvier 1996 au 17 mai 1996, seize semaines de stage auprès du directeur référent dans l'établissement ou le service déjà connu constituent une partie centrale de la formation, lieu de confrontation des acquis personnels, des approches et connaissances travaillées en regroupement au CNFE, avec un lieu éducatif et institutionnel de la PJJ, où le stagiaire aura à se positionner dans son futur métier de directeur. Un regroupement à mi-parcours au CNFE, et un accompagnement par les responsables de la filière se déplaçant sur le lieu de stage, permettront le lien entre la formation en regroupement et la formation en stage.

Du 20 mai au 12 juillet 1996, huit semaines de regroupement au CNFE, auront pour objet de retravailler les acquis, observations et analyses réalisées pendant le stage, au regard de compléments théoriques et techniques. Une centration importante portera sur la production des travaux personnels, accompagnés et présentés dans cette période.

La semaine du 15 au 19 juillet 1996 s'achèvera par la validation des travaux par le jury.

*

* *

UNE DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT A L'ECRITURE

Après les expériences vécues avec la première et la deuxième promotion, il apparaît qu'un **accompagnement méthodologique important** est à proposer aux directeurs en formation, en **matière d'écriture professionnelle**. Cet accompagnement se fera à la fois en terme collectif et individuel et interviendra tout au long de l'année, essentiellement pendant les regroupements au CNFE. Cette démarche est souhaitée par le Président du jury 1995 dans son rapport au Directeur de la PJJ. Ce travail est confié à « ALEPH les Ateliers d'écriture » sous la direction d'Alain ANDRE, son directeur, qui constituera une petite équipe d'intervenants sur la question de **l'écriture professionnelle** dans un sens non restrictif du terme

Voici le texte de présentation de la démarche qui est un élément central de l'idée d'apprendre à apprendre :

ECRITURE par Alain ANDRE

1. Pourquoi l'écriture constitue-t-elle un enjeu essentiel de la formation des directeurs d'établissements et services de la PJJ ?

. Un enjeu personnel

Diriger un établissement fait appel à des connaissances et savoir-faire techniques. Ils prennent sens dans la mesure où le directeur dispose de l'ouverture personnelle, intellectuelle et culturelle nécessaire à leur mise en oeuvre.

L'écriture joue là un rôle cardinal. Outil d'auto-formation permanente, elle permet à l'auteur de développer la conscience qu'il a de ses attitudes, rôles, objectifs et stratégie, de se situer dans une histoire qui est aussi l'histoire d'un certain nombre de textes et de développer une démarche de réussite professionnelle globale.

. Un enjeu institutionnel

L'écriture pose des problèmes de gestion du temps, de conduite du changement. Elle constitue un acte de prise de responsabilité pour le directeur comme pour les collaborateurs dont il est le garant et fonde l'aptitude à penser la complexité des situations et des pratiques.

Il convient donc de la considérer à la fois comme une pratique impliquée de la pensée et un acte de communication, afin de dépasser le technicisme et les vœux pieux sur la nécessité de « bien communiquer ».

2. Comment l'écriture est-elle travaillée dans la formation des directeurs d'établissements et services de la PJJ ?

. Une ouverture

L'écriture constitue d'abord une chance d'ouverture personnelle, intellectuelle et culturelle. Le rapport à l'écriture de chaque futur directeur est pris en compte, de façon à restaurer une relation vivante à l'écriture. L'approche pédagogique choisie met l'accent sur le processus plutôt que sur les procédures, sur la capacité à transférer les savoir-faire plutôt que sur les attitudes modélisantes.

Dans cette perspective, les écrits fonctionnellement liés à la formation (contributions à la réflexion, rapports, articles d'analyse des pratiques) sont ensuite abordés et accompagnés. Il s'agit d'abord, pour chacun, d'inventer une pensée, de la socialiser dans le cadre de véritables situations de communication et de se construire ainsi une compétence pour le long terme.

. Un acte de responsabilité

L'écriture est ensuite un acte de responsabilité. C'est dans cette perspective qu'est abordée et traitée la question de la méthodologie des écrits produits par le directeur ou sous sa responsabilité (courriers, note de service, projets, rapports éducatifs). Les situations d'écriture y sont vécues comme des expérimentations en grandeur réelle de situations professionnelles : pratique de l'écriture et jeu de rôle y occupent une place aussi importante que les échanges et les apports des intervenants.

. Le dispositif

Dans l'un et l'autre cas, l'écriture est travaillée dans le cadre d'un dispositif d'atelier d'écriture professionnelle, qui rompt avec les approches normatives et datées de la formation à l'écrit. La démarche comprend 15 journées de travail qui se déroulent tout au long de la formation.

LE PROGRAMME PROJETE

• Cycles de conférences :

- . PENSER : Paul BLANQUART, philosophe.
- . FONCTION DE DIRECTION ET COMPLEXITE : Jean-Pierre CHAMBON, directeur d'établissement et psychanalyste.
- . ADOLESCENCE, FILIATION ET ALLIANCE - TRAVAIL EDUCATIF ET LIEN SOCIAL : Maryse VAILLANT, chercheur à l'IDEF.

• Cycles d'informations :

- . Information juridique et analyse de l'institution judiciaire : Daniel BOULET, conseiller à la cour d'appel de Paris, Marcel ROUX, chargé de mission PJJ et invités.
- . Histoire de l'intervention auprès des mineurs de justice : Jacques BOURQUIN, chargé de mission histoire.

• Cours théoriques :

- . Psycho-sociologie : A. AYMARD, professeur à l'Université Paris Dauphine.
- . Introduction à l'approche complexe : Enzo COSTIGLIOLA, consultant, chargé de cours.
- . Management et anthropologie : une relation ambiguë : Alain LEYMARIE, consultant et anthropologue.
- . Approche sociologique du conflit : Jean-Paul ZIEGLER, sociologue et invités.

• Pratiques de direction :

- . Fonction de direction et fonction éducative : Manuel PALACCIO (bureau des méthodes) et Bernard BRUN, directeur PJJ et leurs invités.
- . Fonction de direction et gestion : Jacques COUBE, directeur départemental et J. PRAT, attachée d'intendance et leurs invités.
- . Stratégies de communication : Michèle GELLE, consultante.
- . Animer, fonction première du directeur : Yvan BOUTREAU, directeur d'établissement et psychanalyste.
- . Conduite d'entretiens, animation des réunions et outils de résolution de problèmes : Rémi PRUNIER, consultant.

• Deux stages résidentiels de trois jours (par demi-groupe) - Responsable Jo ROS, directeur PJJ.

- . Pédagogie du quotidien : autour de la confection de repas collectifs avec des temps d'atelier en sous-groupes :

- réactualisation des techniques de dynamique de groupe
- capacité individuelle de fonctionnement

Equipe : animateur, cuisinier-boulangier - œnologue, comédien, écrivain.

- . Pédagogie du quotidien et politique de la ville : 3 groupes sur 3 sites.

DSU - Problématiques de quartier et politique de la ville.

Equipe : animateurs, acteurs locaux, politiques, artistes, journalistes...

Ces deux stages seront croisés par partage de la promotion en deux groupes.

• Ateliers optionnels :

- . Relaxation (*)
- . Histoire de vie/génogramme (*)
- . Expression orale et corporelle (*)
- . Informatique
- . Analyse de presse et médias
- . Approche vidéo et cinéma

(*) Ces démarches sont animées par Mme DEVILLARS et M. JANIN de l'Association Corps et parole.

D'autres propositions seront formulées en accord avec les stagiaires.

Une présentation de tous les ateliers se fera afin de permettre le choix.

De nombreux intervenants de la fonction publique et de l'administration centrale seront invités à intervenir tout au long de la démarche.

PRESENTATION SOMMAIRE DES CONTENUS

CONFERENCES

PENSER

par Paul BLANQUART, Philosophe

Il s'agit de mettre les stagiaires au contact de pensées fortes (individus ou moments), de telle sorte qu'ils se trouvent mis en position de produire eux-mêmes de la pensée, pour aujourd'hui, dans leur activité professionnelle.

Un versant de l'approche sera historique. Il s'agira de présenter les différentes grandes façons que l'humanité a eues de penser le monde et elle-même, toujours présentes dans notre archéologie mentale : pensée religieuse originelle, pensée antique (ou « cosmico-hiérarchique »), pensée scientifique du début des temps modernes (ou mécanique), pensée historienne (les « grands récits de progrès » du 19^{ème} siècle). En valorisant ce qu'elles ont produit en conceptions de la société, de la valeur, de la justice.

L'autre versant plongera dans le présent et ses problèmes les plus brûlants : sociaux (exclusion), psychologiques, techno-scientifiques (bio-médical), culturels, etc. Pour les traiter dans leur originalité et les résoudre de manière innovante, il s'agira alors, par distinction d'avec les pensées antérieures qui avaient à faire face à d'autres défis, d'entrer dans le travail philosophique actuel, pour amener les stagiaires à participer à l'élaboration d'une intelligence cohérente pour aujourd'hui, à partir des résultats proposés par les diverses disciplines. Ceci, toujours, pour qu'ils soient en mesure de donner consistance contemporaine et prospective aux mots-clés de leurs métiers.

FONCTION DE DIRECTION ET COMPLEXITE

par Jean-Pierre CHAMBON, directeur d'établissement et psychanalyste

Nous aborderons les enjeux du pouvoir et la complexité de la fonction de direction. Nous définirons l'essence du politique, « donner de la direction ... ».

Il y aura un travail théorique sur l'art de diriger à partir d'ouvrages :

« Le pouvoir pur » Baëchler
 « La notion du politique, la théorie du partisan » Schmitt
 aux éditions Calman Lévy

Cet ensemble sera articulé aux expériences de chacun, et à l'analyse des situations vécues. Les objectifs de direction seront abordés dans une perspective d'unité politique : ces objectifs se situeront dans une éthique de direction et dans une dynamique de projet.

Le cadre de cette formation s'inscrira dans le service du bien, où donner de la direction signifiera la mise en adéquation des besoins et des moyens.

ADOLESCENCE, FILIATION ET ALLIANCE
TRAVAIL EDUCATIF ET LIEN SOCIAL
par Maryse VAILLANT, chercheur à l'IDEF

Adolescence et crise du lien social

- Adolescence et crise identitaire : histoire individuelle, histoire familiale et histoires institutionnelles, identité de filiation, identité sexuée et identité d'alliance.
- Mode d'entrée dans la vie adulte.
- Crise identitaire et lien social : de la dette au don.
- Crise du lien social.

A partir d'une réflexion sur les questions identitaires telles qu'elles sont remises en chantier par le « travail d'adolescence », nous tenterons de dégager comment la crise maturative de l'adolescence sollicite l'environnement familial et sociétal et quelles sont les réponses qui lui sont données.

Dépendances, déviances et transgressions

- Rapport à la loi, transgressions, (passages à l'acte délictueux et agressifs).
- Dépendance et passage à l'acte (toxicomanie, suicides, dépressions et agir psychopathiques).
- Dérives et déviances (fugues, galères, errances).

Le rapport à la loi (loi symbolique de séparation et d'échange) implique un rapport à la reconnaissance de l'interdit et à la transgression. Le rapport à la déviance engage un questionnement de la norme. Dans les deux cas, nous tenterons de voir comment l'adolescent et le jeune adulte rencontrent la structure symbolique qui organise la famille et celle qui prévaut dans la société.

Prises en charge éducatives

- Cadre de l'intervention, prise en charge, l'action éducative, dispositif d'insertion ou thérapeutique : légitimité, instances mandantes, ancrage instituant.
- Identité professionnelle et questions d'éthique.
- Valeurs héritées, valeurs transmises.

Les comportements paradoxaux, répétitifs et dangereux qui déconcertent les professionnels de l'action thérapeutique et éducative signalent aux praticiens l'absolu nécessité d'un questionnement professionnel continu. Aucune prise en charge institutionnelle ne peut être conçue sans une réflexion sur le dispositif et sur les questions d'éthique. A partir de ce cadre, nous tenterons de dégager des orientations professionnelles.

Démarche :

- approche conceptuelle, discussion
- études de cas, mise en perspectives théorico-cliniques
- implications et orientations professionnelles

Les stagiaires peuvent se référer à l'article : Violence, filiation et alliance.

CYCLES D'INFORMATIONS

**CYCLE D'INFORMATION JURIDIQUE
ET D'ANALYSE DE L'INSTITUTION JUDICIAIRE**
*par Messieurs Daniel BOULET, Conseiller à la cour d'appel de Paris
et Marcel ROUX, Chargé de mission à la PJJ et leurs invités*

La référence au droit (et à l'institution judiciaire), constitutive de la définition même de la **mesure éducative sur décision de justice** est une des composantes essentielles de la fonction de direction. Le directeur, en tant que tel, est le garant auprès du juge et de l'administration de l'effectivité des mesures éducatives confiées au service dont il assume la responsabilité.

Ce cycle d'enseignements et d'échanges vise à acquérir (ou à réviser) les connaissances qui s'imposent, en les situant plus rigoureusement dans l'optique de la fonction de direction concrètement définie. Il s'agit en fait d'accéder progressivement à une culture juridique, à repérer les enjeux et l'évolution de la justice des mineurs, bref à mieux se positionner dans la problématique de la dialectique de l'éducateur et du jeune aujourd'hui devenue plus complexe.

Eléments de programme

- . Qu'est-ce que le droit (approches anthropologiques)
- . Droit civil / Droit pénal
- . L'autorité parentale
- . Le procès pénal
- . L'évolution des modèles de justice des mineurs - Le modèle français
- . La notion de « mandat judiciaire » (que recouvre-t-elle ?)
- . Les mesures alternatives à l'incarcération (peine et/ou éducation) réparation, médiation

HISTOIRE DE L'INTERVENTION AUPRES DES MINEURS DE JUSTICE
par Jacques BOURQUIN, Chargé de mission Histoire

Cette série d'interventions portera sur la manière dont, depuis le XVIII^e siècle, la société française est intervenue auprès des enfants délinquants et vagabonds. Au travers des législations et des institutions qui jalonnent cette histoire, nous choisirons comme ligne directrice le regard que cette société, à des périodes successives, porte sur ces mineurs.

Une dizaine d'heures seront consacrées au XIX^e siècle et au début du XX^e siècle où s'élaborent à la fois théories et pratiques relatives à ce secteur de l'enfance.

Dans une seconde partie, nous aborderons la lente construction de l'Education surveillée et du secteur associatif habilité, ainsi que l'émergence d'un nouveau métier, à partir de la dernière guerre, celui d'éducateur.

Nous consacrerons la suite de ce travail à l'évolution de l'Education surveillée, puis de la Protection judiciaire de la jeunesse, aux confins des politiques judiciaires et des politiques de l'enfance.

Au cours d'une dernière séance, nous aborderons le problème de la conservation des archives, documents indispensables pour la recherche historique.

COURS THEORIQUES

ENSEIGNEMENT DE LA « PSYCHO-SOCIOLOGIE »
par A. AYMARD, Professeur à l'Université Paris Dauphine

1^{ère} Séquence**A - apports théoriques :**

Historique : l'émergence de la psychosociologie au sein des sciences humaines : La psychosociologie comme « posture » et comme « démarche ». Situation actuelle - Domaines d'application. Un « outil » significatif : « le feed-back ».

B - apports didactiques :

Echanges avec et entre les participants. Travail de feed-back. Des questions au questionnement.

2^{ème} Séquence**A - apports théoriques :**

Problématique de la Communication
 Communication expressive et représentative. Le tautisme.
 Communication stratégique et interaction compréhensive
 Parole et discours : la place du sujet.

B - apports didactiques :

Exercice d'application : « Sémantique générale »
 Feed-back. Schémas de pensée. Référentiels

3^{ème} Séquence**A - apports théoriques :**

L'identité sociale. Altérité et lien social
 Construction identitaire
 Métapsychologie et psychosociologie
 Statut. Rôle. Fonction - la place de l'acteur.

B - apports didactiques : Feed-back. Echanges**4^{ème} Séquence****A - apports théoriques :**

- Approche psychosociologique des organisations :
- Culture et structure
- Le rapport au travail
- Contradictions - Crises et mutations.

B - apports didactiques : Feed-back. Echanges.**5^{ème} Séquence****A - apports théoriques : Le groupe en psychosociologie**

Intégration et différenciation : l'individu en groupe
 La notion de changement. La perspective lewinienne
 Normalité et Normativité. Le groupe comme lieu de référence
 Le pouvoir dans les groupes

B - apports didactiques : Feed-back. Echanges.**6^{ème} Séquence****A - apports théoriques :**

Dynamique relationnelle des groupes primaires
 Le groupe et l'inconscient
 L'inconscient et la science

B - apports didactiques : Feed-back. Echanges.

INTRODUCTION A L'APPROCHE COMPLEXE
par Enzo COSTIGLIOLA, consultant, chargé de cours

1. Le contexte

La complexité : encore une nouvelle théorie ? Pourquoi ?

L'histoire événementielle : vogue du management participatif et complexité.

Le positionnement des penseurs de la complexité.

Le creuset de cette pensée : approche système, continuité et différences.

2. Introduction générale

La complexité : - un « état du monde »

- une grille de lecture

3. Le rapport théorie / pratique

Le regard de l'approche complexe sur le management.

4. L'arrière-fond

Historique : - la grille de l'évolution « noosphérique »,
 - Logos/Mythos. Un nouveau paradigme ?

5. Les fondements théoriques

Les trois principes de la pensée complexe.

Les sept caractéristiques de la complexité.

Nota : La source principale de ce travail a pour origine l'oeuvre d'Edgar Morin (points 4 et 5 surtout).
 Le déroulement de la formation s'inscrit dans la logique du point 3 et à l'aide d'un principe de la pensée complexe : la dialogique.

MANAGEMENT ET ANTHROPOLOGIE : UNE RELATION AMBIGUE
par Alain LEYMARIE, consultant et anthropologue

L'anthropologie de nos jours, loin d'être dépassée, offre une structure de réflexion fondamentale dans la connaissance et la compréhension des communautés humaines dans l'organisation « moderne » (logique de fonctionnement, mode de communication, système de valeurs).

Elle propose en outre, une instrumentation conceptuelle non négligeable tant - aux chercheurs en gestion - qu'aux chercheurs en Sciences Humaines et Sociales (SHS), - qu'aux managers.

L'anthropologie, ses concepts et ses méthodes se posent donc aux croisées des logiques de recherche et des logiques de gestion (gestion des « hommes ») elle est une science à part entière dans le corps des SHS, elle devient dans ses ersatz de gestion un véritable outil de management.

Notre intention est donc :

1. de questionner l'usage de cette instrumentation conceptuelle dans les modes de managements, les pratiques du « changement », l'organisation de l'entreprise.
2. d'identifier et de clarifier la valeur et la fonction des concepts anthropologiques dans le cadre du discours managérial.
3. de resituer ces concepts dans les dimensions euristiques, explicatives opératives.
4. de décrypter l'environnement à partir d'une démarche ethnologique.
5. de comprendre les tenants et les aboutissements de l'usage de ces différents concepts.
 - Dans une dimension managériale.
 - Dans une dimension de recherche SHS.

APPROCHE SOCIOLOGIQUE DU CONFLIT
par Jean-Paul ZIEGLER, sociologue et invité.

Hypothèse : tout conflit ouvert entre deux ou plusieurs parties est coûteux et doit s'achever un jour ou l'autre. soit par l'écrasement de l'un des adversaires. soit par la discussion.

La discussion s'établit lorsque la première de ces issues s'avère impossible. par suite d'un relatif équilibre des forces.

On peut constater que la négociation s'instaure lorsque aucune des parties n'est assurée de la victoire par la force seule et le coût du conflit devient plus élevé que le coût de son arrêt.

Chaque transformation produit en chaîne. en vertu de sa dynamique propre, une multitude de transformations secondaires qui deviennent conflit pour deux raisons :

- impossibilité de prévoir, même à moyen terme, les changements.
- la diversification des changements désordonnés se heurte à l'immobilité des présupposés invariables qui conditionnent les activités humaines (ex. : la nécessaire autorité en politique..).

La caractéristique de notre époque réside dans le fait que toutes les activités humaines sont soumises en même temps à la contestation interne et à une critique radicale.

PRATIQUES DE DIRECTION

FONCTION DE DIRECTION ET FONCTION EDUCATIVE
par Manuel PALACCIO, du bureau des méthodes de l'action éducative
à l'administration centrale et Bernard BRUN, directeur et leurs invités

Sous forme d'atelier en demi-journée sera interrogé et présenté le savoir faire professionnel de directeurs et des différents métiers de la PJJ dans les contextes de l'hébergement, du milieu ouvert, des centres de jours et des activités prolongeant ces pratiques.

Il s'agit de constater une diversité de pratiques qui fait le « métier PJJ ».

FONCTION DE DIRECTION ET GESTION
par Jacques COUBE, directeur départemental PJJ
Jacqueline PRAT et des invités

1 - Introduction

- La spécificité du Ministère de la Justice
- La déconcentration des crédits
 - chapitre
 - délégation d'autorisation d'engagement
 - nomenclature de prévision
 - nomenclature d'exécution

2 - La prévision du budget

- Définition du budget (décret : 29/12/62)
 - Financement et activité
 - le schéma départemental
 - le chapitre 34-34
 - Le projet de service
 - L'étape de budgétisation
- L'exécution budgétaire
 - L'attribution des dotations
 - la région
 - le département
 - Le suivi départemental des crédits
 - l'exécution comptable
 - l'engagement
 - l'ordonnateur
 - l'engagement comptable
 - l'engagement juridique
 - la liquidation
 - l'ordonnancement
 - le paiement
- La régie d'avances et de recettes
 - Le contenu de la régie
 - Les acteurs de la régie

3 - Gestion administrative et financière des personnels

- La gestion financière
 - Les traitements
 - Les vacances
- La gestion administrative
 - Statuts particuliers, déroulement de carrière
 - Statuts interministériels, notations, appréciations, évaluations annuelles -TA
 - Procédures disciplinaires
 - Congés normaux, bonifiés, maternité, maladie (CLM, CLD)
 - Accidents de service, comité médical départemental...
 - Retraite, pensions de reversion...

4- Gestion matériel et gestion des effectifs

- Gestion matériel
 - Facturation, camps, conventions, travaux, téléphone, énergie, locations, véhicules, gratifications, gestion des familles d'accueil...
- Gestion des effectifs
 - Statistiques mensuelles et annuelles
 - GAME

5 - Déclinaison des tâches de direction de service

- Tâches quotidiennes et hebdomadaires
 - Enregistrement courrier arrivée et départ, affranchissement
 - Régie d'avance et de recette
 - Vérification quotidienne la caisse numéraires et cahier de dépenses
 - Bons de commande, suivi du compte local AGE
 - Gestion des personnels : changement des situations personnelles familiales et administratives, congés, congés maternité, congés maladie...
 - Emploi du temps...
- Tâches mensuelles
 - GAME, fiches de prise en charge, fiches de présence, repas servis, dépenses de santé, état nominatif des jeunes confiés...
 - Frais de déplacement, contrôle des états, suivi gestionnaire
 - Vacances : bureau, entretien, psychiatre. ... gestion et suivi
 - Etats pour le versement de la prime d'hébergement
 - Organisation des congés, formation des personnels
 - Rendu compte des délégations
 - Etats des gratifications pour les jeunes confiés
- Tâches trimestrielles
 - Recouvrement des cotisations sécurité sociale (007), paiement des cantines
 - Contrôle de l'état des dépenses (fonctionnement courant, téléphone...)
 - Rétablissement des crédits, achat des V.I.
 - Suivi du véhicule de service : cahier de bord, consommation, entretien...
 - Contrôle des délégations
- Tâches annuelles
 - Elaboration du budget prévisionnel ; prévisions d'activité, de fonctionnement
 - Statistiques annuelles et rapport annuel d'activité
 - Inventaires, V.I.
 - Gestion des logements de fonction
 - Notations et évaluations annuelles des personnels, entretiens, propositions d'avancement
 - Autorisations annuelles de conduite des véhicules personnels des agents
 - Fixation des délégations (partenariat, réunions départementales...)

STRATEGIE ET COMMUNICATION
par Michèle GELLE, consultante

Le sens

Le fil conducteur de ce module renvoie au positionnement stratégique de la fonction Direction, au coeur d'un système de communication et de décision de la structure dont il a la charge.

Les objectifs

Il s'agira de donner aux futurs directeurs des atouts pour :

- définir leur réseau et système de communication interne, externe et institutionnelle de façon à favoriser la synergie des différents acteurs impliqués à plus ou moins grande échelle dans l'ensemble des situations requises par la mission PJJ.
- définir la stratégie de communication et de décision appropriée en fonction de la nature des prises de décision et de l'importance des changements.
- définir une stratégie de négociation pertinente au regard des enjeux et des pouvoirs des différents partenaires.

Les axes de travail

La communication au sens large. Qu'est ce que communiquer. Les approches théoriques et complémentaires. Les formes de communication. Les niveaux de communication. Les outils de communication, écrit, oral, individuel et collectif.

La sociologie des organisations. L'analyse des relations et des interactions comme des jeux de pouvoir. La définition des pouvoirs en jeu dans l'organisation. La structure informelle de l'organisation et les conséquences sur le fonctionnement.

La prise en compte des dimensions communication et pouvoir, au coeur du système de communication de la structure. La définition du système, point d'équilibre à garantir, dans et hors de la structure pour la mise en synergie de l'ensemble des acteurs et partenaires concernés.

La définition du changement. Les phénomènes de résistance. La stratégie de communication et de prise de décision au regard du degré de changement. Le plan de communication.

La stratégie de négociation. L'appui méthodologique à la négociation.

L'évaluation

Les objectifs proposés déterminent d'eux même les angles d'évaluation possible :

- description d'un système de communication
- définition d'une stratégie de communication dans le cadre d'un changement à proposer ou d'une négociation à préparer.
- éclairage sous l'angle de l'analyse stratégique d'un dysfonctionnement communication.
- définition d'un plan de communication dans le cadre d'une stratégie d'amélioration des relations interne et/ou partenariales.

Les périodes et les lieux de stage pourraient faire l'objet de ce type de travail.

**ANIMER, FONCTION PREMIERE DU DIRECTEUR
(APPROCHE PSYCHANALYTIQUE)
par Yvan BOUTREAU, Directeur d'établissement et Psychanalyste**

La circulaire de février 1975, cosignée par le Ministère de la justice précise les grandes lignes de la fonction de Direction : fonction d'animation technique, d'administration et de gestion.

Ce texte consacre la prédominance de la fonction d'animation des groupes et des individus dans l'institution.

L'analyse de l'activité du directeur fait apparaître l'importance du temps passé en réunions et en entretiens. Ces activités requièrent des compétences précises et étendues afin d'éviter les écueils de la « réunionnite » ou des réunions « vide de sens ».

L'approche théorique des processus mis en oeuvre dans ces situations duelles ou groupales s'appuiera sur les écrits des sociologues et des psychanalystes pour mieux appréhender les mécanismes conscients, inconscients, les mises en scènes, les attitudes les discours, les repères...

La technique du jeu de rôle magnétoscopé sera privilégiée, car elle permet une expérimentation de situations vécues ou à vivre professionnellement.

« Revoir le jeu de rôle » favorise le regard critique sur l'animation, l'animateur et l'image qu'il donne à voir. Mais aussi, les participants au groupe se dévoilent par les rôles et les attitudes qu'ils prennent.

Les différents types de réunions et d'entretiens seront abordés : leurs finalités institutionnelles, la notion de cadre (espace, temps, matériel) la méthodologie utilisée (préparation, déroulement, contenu, prise de décision).

**CONDUITE D'ENTRETIENS, ANIMATION DES REUNIONS
ET OUTILS DE RESOLUTION DES PROBLEMES
par Rémi PRUNIER, consultant**

Objectif : obtenir un savoir-faire en matière de **conduite d'entretiens, d'animation de réunions et de résolution de problèmes (approche management).**

1. Mener un entretien :

- . entretien d'aide
- . cas de situation à problème
- . pour faire le point et établir un projet
- . pour accueillir un nouveau collaborateur
- . pour expliquer une tâche

Structure de l'entretien. Techniques de l'écoute active. Savoir conclure. Adapter la technique à l'objet de l'entretien. L'engagement réciproque.

2. Animer une réunion :

- . la réunion d'information
- . la réunion d'échange
- . la réunion d'échange de progrès

Les fonctions de l'animateur (organisation, régulation, élucidation, production).

Les rôles des participants. Prévoir l'interprétation de l'information. Gérer les échanges et les faire aboutir.

3. Résoudre des problèmes :

- . deux types de méthodes (méthode par objectifs et méthode créative)
- . deux modes de résolution (en groupe et individuellement)

Savoir distinguer les faits, les causes, les solutions. La précision des objectifs. Entraînement à la créativité. Savoir présenter et faire accepter ses solutions. La vérification des résultats.

LES STAGES

Composante essentielle de la formation des directeurs, les stages se déroulent auprès du directeur d'un établissement ou service de la PJJ, qui en organise en lien avec la direction départementale et sous le contrôle du CNFE, les modalités et le contenu.

Cette formation en stage, sous la direction du directeur référent de stage, comporte des séquences dans différentes structures éducatives et administratives de la PJJ et des stages d'une durée de quatre semaines dans des administrations ou organismes partenaires de l'institution.

Dans tous les cas le lieu principal de stage est l'établissement ou le service dont le directeur référent de stage a la responsabilité. Les stages en lien avec l'environnement de l'établissement ou du service, visent à penser le lieu éducatif, inséré dans un réseau et un partenariat.

Les choix des lieux de stage se fait sous la responsabilité du CNFE. L'administration centrale valide la liste des directeurs référents.

Le choix du terrain de stage se décide à partir d'une liste de lieux, présentée par le CNFE et selon une négociation contractualisée entre le CNFE, la direction départementale et le directeur référent de stage, le directeur en formation.

La règle en la matière, veut que le stage se déroule dans un autre département que celui où intervenait le directeur stagiaire avant son entrée en formation.

Pour être agréé, directeur référent de stage, plusieurs conditions sont nécessaires :

- qu'un directeur d'établissement ou de service soit **volontaire** en accord avec sa direction départementale ;
- qu'une fois, nommé le directeur référent réalise et fasse parvenir au CNFE un **dossier de présentation de l'institution** : fiche d'identité institutionnelle, rapport d'activité, projet de service, des données sur l'environnement départemental de l'institution et de la PJJ, le partenariat, la participation de la PJJ à la lutte contre l'exclusion (politique de la ville, insertion par l'économique, projets humanitaires.) ;
- que le directeur en formation aie la garantie d'avoir à faire à un **seul directeur référent qui assume la responsabilité et l'évaluation du stage** ;
- que l'institution intervienne sur plusieurs champs : hébergement, milieu ouvert, centre de jour...
- que le directeur référent, **en tant que formateur**, participe aux regroupements au CNFE ; la fonction de directeur référent, nécessite à la fois de la **distance et de la proximité** qui permettent l'accompagnement, le soutien, la critique et le conseil dans le sens d'une forme de « tutorat » ;

Volontaire, le directeur référent affirme dans son choix, une expérience professionnelle et un savoir-faire en matière de direction, qu'il souhaite engager dans une démarche de formateur de directeur.

Le CNFE va solliciter les directeurs départementaux, par les directeurs régionaux, dès septembre 95 pour connaître les lieux de stage possible. Le « terrain de stage » est une structure de la PJJ en travail, où se croisent les questions d'actualité sociale et éducative. Il ne s'agit pas de la « bonne institution rêvée » mais d'un lieu éducatif en « équilibre ».

Dans la phase préparatoire, un cadre de la filière de formation, « visitera » les nouveaux terrains de stage, pour préparer le futur travail en commun.

Une négociation est conduite entre les responsables du CNFE et les directeurs en formation afin de tenter la meilleure adéquation entre le futur lieu de stage et le parcours particulier du stagiaire. Un contrat de formation est passé entre le directeur référent, le directeur départemental d'une part, le directeur stagiaire et le CNFE d'autre part, afin de rechercher l'optimisation du temps de stage.

Le stage se déroule, par étape, de l'observation qui nécessite une certaine réserve, à l'engagement progressif en terme de responsabilité. Placé auprès d'un directeur référent de stage, le directeur stagiaire va appréhender et penser la fonction au regard de la pratique quotidienne.

Il est 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 et le directeur stagiaire.

Un JOURNAL DE STAGE est réalisé tout au long de cette phase de formation, selon une proposition du CNFE. Le lieu de stage est le lieu d'émergence d'un questionnement sur la fonction de direction. Le journal de stage explore plusieurs dimensions :

- l'étude d'un problème pratique particulier à l'institution ;
- l'illustration d'un questionnement éducatif à partir d'un exemple pris dans la vie quotidienne de l'institution ;
- l'étude d'une particularité organisationnelle, de gestion...;
- une vision d'ensemble du fonctionnement institutionnel ;
- la situation de l'institution dans un réseau et un partenariat ;

Il s'agit à partir de la situation de stage, de réfléchir à la future position de responsable d'une institution.

La méthodologie proposée pour cet écrit

- une observation quotidienne, très linéaire pendant une durée maximum de trois semaines, conduit à rendre compte du fonctionnement quotidien, des rites et usages, des pratiques et d'événements qui seraient représentatifs de l'établissement ou du service ;
- le choix d'un ou plusieurs thèmes transversaux, tels que les méthodes éducatives, la communication, la gestion, l'organisation, l'engagement des agents... à partir d'outils de diagnostic tels que questionnaires, interviews, réunions... fournit le champ de la réflexion.

L'analyse des informations, en lien avec des données abordées au CNFE, en débat avec le directeur référent, permettra au futur directeur de se positionner dans cette fonction.

- les observations, l'analyse des thèmes et situations, le questionnement personnel du stagiaire et la réflexion avec le directeur référent, permettront la mise en situation progressive de responsabilité. A partir de ce stade, sans se substituer au référent, le directeur stagiaire est amené à faire des propositions au directeur. C'est là que l'on devrait voir apparaître un positionnement du directeur dans le journal de stage. « en situation de responsabilité réelle je déciderais... ». Cette projection apparaîtra argumentée et justifiée.

Les stages en lien avec l'environnement de l'établissement ou service donneront lieu à la rédaction de fiche de présentation synthétique assortie d'un commentaire personnel court et précis.

L'objet du journal de stage et des fiches de présentation synthétique, n'est pas l'abondance d'information, mais de montrer la capacité d'observation, d'analyse et de proposition du futur directeur.

Avant le départ en stage, nous travaillerons avec les directeurs stagiaires, le positionnement, le journal de stage...

Pendant le stage, un responsable du CNFE réalisera trois visites de stage, au cours desquelles un travail pédagogique, à partir de la situation vécue, du journal de stage, sera conduit entre les partenaires, avec la possibilité le cas échéant d'une séance de travail avec les agents de l'institution, ou la direction départementale, ou d'autres directeurs du département.

L'évaluation de stage, sera réalisée par le directeur référent de stage, sous son unique responsabilité, dans l'établissement ou le service, hors la présence du représentant du CNFE, selon un guide d'évaluation fourni par le CNFE. Le directeur départemental disposera à la fin de ce document d'un cadre où il sera invité à donner son avis et ses conseils au directeur stagiaire.

Le document guide de l'évaluation est remis pour information aux directeurs stagiaires.

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 sous forme d'**appréciation synthétique** des responsables de la filière sur l'ensemble de la démarche de formation du stagiaire, selon une **procédure d'évaluation permanente**, présentée dans le projet pédagogique de formation et d'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 : il donne lieu à une présentation publique en présence de deux experts, (coefficient 2).

- de la présentation et de la soutenance d'un travail personnel de type monographie professionnelle intégrant les connaissances théoriques et pratiques acquises, en lien direct avec la fonction et son lieu d'exercice. (document écrit : coefficient 2, soutenance orale : coefficient: 1, durée de la soutenance : 30mn);

- 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 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 ».

Pour CONCLURE ce projet de formation, ayons conscience qu'une telle démarche n'a pas la capacité, ni la volonté, de « combler » toutes les attentes, ni de répondre à tous les besoins.

Il s'agit, individuellement et en groupe, d'un rite de passage d'une situation à une autre, souhaitée et choisie.

Cette année que vous pourrez vivre comme une chance, fait rupture dans votre histoire et vous permettra d'acquérir les connaissances de base pour occuper une fonction de direction. La fonction de direction est exigeante, difficile, mais comporte suffisamment d'intérêts pour que l'on désire l'occuper.

Le projet qui vous est proposé a pour ambition de créer les conditions d'un véritable travail de changement. L'apprentissage du métier se fera au fur et à mesure de la prise de fonction, qu'il s'agira de compléter par un travail de formation permanente.

La qualité de votre engagement, autrement dit ce que vous apporterez et « partagerez » avec les autres, permettra la réussite de la démarche. Cette année vous appartient et mérite qu'elle soit investie positivement et fortement par vous. Elle est unique, d'une certaine manière.

Les responsables de la filière de formation sont à votre écoute et sont décidés à soutenir la démarche et les efforts des uns et des autres.