

MINISTERE DE LA JUSTICE

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

PROJET DE FORMATION

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

QUATRIEME PROMOTION

2 septembre 1996 - 11 juillet 1997

Formation des directeurs

54, rue de Garches - 92420 VAUCRESSON ; Tel : 47 95 98 53 - Fax : 47 41 39 90

SOMMAIRE

LA DIRECTION DES FORMATIONS DE CADRES AU CNFE	4
Composition de la 4ème promotion	5
Les pré-requis pour se présenter au concours	7
LA FONCTION DE DIRECTION	
Une lecture de la fonction	12
Fiche de fonction	14
PRESENTATION GENERALE DE LA FORMATION	
Planning récapitulatif	21
Objectifs de la formation au métier de directeur	22
Une année de formation pour se préparer à occuper une fonction de direction	23
Trois groupes de travail	24
Remarques sur la démarche	26
LES GRANDES LIGNES DE L'ORGANISATION PEDAGOGIQUE ET DES CONTENUS	
L'organisation générale du cursus de formation	31
Le programme	32
Le système de formation	34
Le bilan professionnel et personnel et la question de l'évaluation permanente	35
Les travaux personnels	39
L'atelier d'écriture	42
Les stages	45
Formation au CNFE : qui sont les intervenants ?	49
Cycle de formation "Fonction de direction et action éducative"	51
Parler le changement	53
LA VALIDATION ET LE JURY - CONCLUSION	
La validation et le jury	56
Conclusion	58

COMPOSITION DE LA QUATRIÈME PROMOTION

BELAY Delphine
BOUYGUES Jacques
BOYE Jean-François
CHIROUZE Albert
COUCHOURON Stéphanie
COUTANT Edith
DAHAN Karine
DELINDE Magali
de PONCINS Henry
DELAG Irène
KOKOSZKA Catherine
LANATA Laurence
MAGRET Christian
LAUNAY Gérard
LE GALLIC Philippe
MARTINEAU Laurence
PANDOU Jean-Louis
PERNET Gilles
PETIT Virginie
ROUCAUTE Gilles
ROUSSET Yves
TRIHAN Albane
VAN BRËECK Evelyne
VANHOVE Dominique
VERMILLARD Jean-Marc
WEYLAND Marc

LES PRE REQUIS POUR SE PRESENTER AU CONCOURS

Extrait de l'arrêté du 24 mai 1993, relatif aux modalités d'organisation des concours externe et interne pour le recrutement de directeur de la Protection judiciaire de la jeunesse.

PROGRAMME

1. Droit

- Notions sur l'organisation juridictionnelle : la hiérarchie des peines et la qualification des infractions.
- Droit des personnes (notions générales) : la filiation, le mariage, le divorce, la tutelle, l'adoption, l'autorité parentale ; les incapacités, les mineurs, la protection des incapables majeurs.
- Textes régissant la protection administrative et judiciaire de la jeunesse :
 - Organisation du service chargé de l'aide sociale à l'enfance, protection des mineurs placés hors du domicile parental, droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de l'enfance et de la famille, prestations d'aide à l'enfance, prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et protection des mineurs maltraités.
 - Les obligations, les contrats, la responsabilité civile.
 - Ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante ; articles 375 et suivants du Code civil et articles 1181 et suivants du nouveau Code de procédure civile relatifs à l'assistance éducative ; décret du 18 février 1975 relatif à la protection judiciaire en faveur des jeunes majeurs.
- La convention internationale relative aux droits de l'enfant (New York, 26 janvier 1990).

2. Institutions sociales et données socio-économiques

- L'organisation de la protection sociale : notions sur les administrations et les juridictions intervenant dans les domaines des relations de travail, de l'emploi, de la protection sociale et de la santé.
- L'organisation de l'aide sociale : l'aide sociale légale, l'aide sociale complémentaire, le rôle de l'Etat et des collectivités territoriales. Les procédures de l'aide et de la protection sociale dans les départements, les communes.
- La population : problèmes démographiques, répartition nationale et sociale, la population active de l'immigration.
- Les grandes politiques sociales : politique de l'emploi, la lutte contre le chômage, la politique de formation, de perfectionnement et de promotion, la politique de l'enfance et de la famille, la politique de santé, la prévention.
- Approche sociologique des phénomènes urbains : histoire des mouvements sociaux : le déplacement de la question sociale ; les rapports sociaux dans la ville : intégration, exclusion ; la citoyenneté.
- Les acteurs de la ville : rôle et stratégies des différents acteurs (collectivités publiques, organisations privées, habitants) ; les politiques publiques (notions générales sur les politiques sectorielles : logement, urbanisme, sécurité et prévention) ; la politique de développement social urbain.

- Le budget : les principes de droit budgétaire et leurs adaptations, la préparation et le contenu du budget ; son exécution : principes généraux de la comptabilité publique ; les agents d'exécution du budget : ordonnateurs et comptables ; son contrôle.
- Aspects économiques et sociaux du budget des collectivités territoriales : le budget de l'action sociale.

8. La fonction de direction

- La sociologie des organisations.
- La dynamique des groupes.
- Les différents types de gestion des hommes et des organisations.
- Les systèmes de communication, les mécanismes de négociation et de décision."

LA FONCTION DE DIRECTION

défaillances, les crises, l'inattendu, liés aux jeunes et aux adultes qui les accompagnent. La vie collective produit une dynamique relationnelle tissée des mille et un riens qui composent la vie quotidienne. Les garçons et les filles, les hommes et les femmes sont inscrits dans des histoires de vie singulières.

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 personnels, la gestion de l'organisation, l'animation d'un groupe de travail, la planification et la prospective...

Personne ne l'a obligé à passer un concours et à postuler à cette fonction. Ce choix lui appartient. On trouvera probablement des traces fondatrices de ce choix 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".

Dans tous les cas, il sera "seul" dans le service à occuper cette fonction. Il ne s'agit pas de "rompre" socialement ou affectivement avec ses 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 aussi des comptes.

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

Jean-Paul ZIEGLER

Il est souhaitable, comme pour les directeurs départementaux, **qu'un état des lieux soit réalisé lors de la prise de fonction**. Cet état des lieux devrait conduire le directeur départemental à écrire une lettre de mission, fixant les objectifs et précisant les moyens, au directeur de service.

L'évaluation annuelle du directeur de service aurait alors pour but, de faire le point sur la réalisation des objectifs et de fixer ceux de l'année suivante.

LA FONCTION "POLITIQUE"

- **Le Directeur** 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 du service et de la PJJ, localement.
- **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'économie...

Fiche de fonction de directeur

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

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

- Il élabore ou met en place les procédures pour la collecte, le traitement, le contrôle et la transmission des données statistiques ou administratives.
- Il gère administrativement et financièrement la structure dont il est responsable.
- Il prépare le budget et met en place des outils et des tableaux de bord de suivi de la réalisation.
- Il répartit et optimise les moyens alloués.
- Il contrôle et préserve les pièces nécessaires en matière financière.
- Il est responsable de la gestion administrative des jeunes.
- Il alerte ses "autorités" lorsque les moyens sont insuffisants, ou que les éléments de la prise en charge éducative ne sont plus réunis.

Fiche de fonction de directeur

PRESENTATION GENERALE DE LA FORMATION

Planning récapitulatif 1996-1997

Date	Objet	Date	Objet
2 au 6 septembre	CNFE (Accueil, bilan professionnel et personnel, constitution de la promotion)	10 au 14 février	STAGE (2ème phase)
9 au 13 septembre	CNFE	17 au 21 février	STAGE (2ème phase)
16 au 20 septembre	CNFE	24 au 28 février	STAGE (2ème phase)
23 au 27 septembre	CNFE	3 au 7 mars	Congés
30 sep. au 4 octobre	CNFE	10 au 14 mars	CNFE
7 au 11 octobre	CNFE	17 au 21 mars	CNFE
14 au 18 octobre	CNFE	24 au 28 mars	CNFE (session inter-écoles)
21 au 25 octobre	CNFE	mercredi 2 au 4 avril	STAGE (3ème phase)
28 oct. au 5 novembre	Congés	7 au 11 avril	STAGE (3ème phase)
6 au 8 novembre	STAGE (1ère phase)	14 au 18 avril	STAGE (3ème phase)
11 au 15 novembre	STAGE (1ère phase)	21 au 25 avril	STAGE (3ème phase)
18 au 22 novembre	STAGE (1ère phase)	28 avril au 2 mai	STAGE (3ème phase)
25 au 29 novembre	STAGE (1ère phase)	5 au 7 mai	STAGE (3ème phase)
2 au 6 décembre	CNFE	12 au 16 mai	STAGE (3ème phase)
9 au 13 décembre	CNFE	mercredi 21 au 23 mai	CNFE
16 au 20 décembre	CNFE	26 au 30 mai	CNFE
23 au 27 décembre	Congés de fin d'année	2 au 6 juin	CNFE
30 déc. au 3 janvier	Congés de fin d'année	9 au 13 juin	CNFE
6 au 10 janvier	STAGE (2ème phase)	16 au 20 juin	CNFE
13 au 17 janvier	STAGE (2ème phase)	23 au 27 juin	CNFE
20 au 24 janvier	STAGE (2ème phase)	30 juin au 4 juillet	CNFE
27 au 31 janvier	STAGE (2ème phase)	7 au 11 juillet	JURY
3 au 7 février	STAGE (2ème phase)		

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 l'acquisition d'une identité professionnelle et 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'Etat est garant d'un service public : *"Il dirige, il garantit un cadre légal et réglementaire, il crée et maintient les conditions d'un fonctionnement régulier et équilibré"*.

L'année de formation comprend **deux périodes de vingt semaines** chacune. Le principe d'alternance 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 et socle de connaissances communes ;
- 4 semaines d'observation d'une institution et de son environnement ;
- 3 semaines de **regroupement au CNFE** : poursuite du travail théorique et technique, analyse des données rapportées de la première phase de stage ;
- 8 semaines de stage pratique auprès d'un directeur référent ;
- 3 semaines de **regroupement au CNFE** : travail sur le stage ; session inter-écoles ;
- 7 semaines de stage pratique auprès d'un directeur référent ;
- 8 semaines de **regroupement au CNFE** : travaux par petits groupes, présentation des dossiers techniques...

LA REGULATION ADMINISTRATIVE ET PEDAGOGIQUE

- Une séance hebdomadaire de **régulation pédagogique est animée par un cadre de la formation**. Cette réunion a pour objectif de parler le fonctionnement, le contenu, la qualité de la formation. Ce travail s'adresse à l'ensemble des membres de la promotion.
- Une séance bi-mensuelle de **régulation des problèmes administratifs et de vie quotidienne au CNFE** est animée soit par la Secrétaire générale, soit par le Directeur général, soit par les deux, en période de formation au Centre.

LE GROUPE DES DIRECTEURS REFERENTS DE STAGE

Durée	Membres	Objet
<p>4 journées en regroupement national</p> <p>-----</p> <p>Se rajoutent trois rencontres de suivi pédagogique sur le lieu du stage.</p>	<p>1 directeur référent de stage par directeur stagiaire</p> <p>Le directeur référent est désigné par le directeur départemental, sur la base du <i>volontariat</i>.</p> <p>-----</p> <p>Le choix est validé par l'Administration centrale sur proposition du CNFE.</p>	<p>Démarche de construction de la "mission" de directeur référent de stage : préparation, échange et informations, analyse du fonctionnement et propositions.</p> <p>Il s'agit d'un groupe de formation.</p>

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

**LES GRANDES LIGNES DE L'ORGANISATION
PEDAGOGIQUE ET DES CONTENUS**

L'ORGANISATION GENERALE DU CURSUS DE FORMATION

- **La première période de regroupement du 2 septembre au 25 octobre 1996** permettra de fonder le projet de formation à partir de l'accueil du groupe, selon une pédagogie de groupes de rencontres et d'échanges, du bilan professionnel et personnel et d'apports théoriques et pratiques, pour la part principale de ce temps.

- **Du 5 au 29 novembre 1996, 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'institution et son environnement.

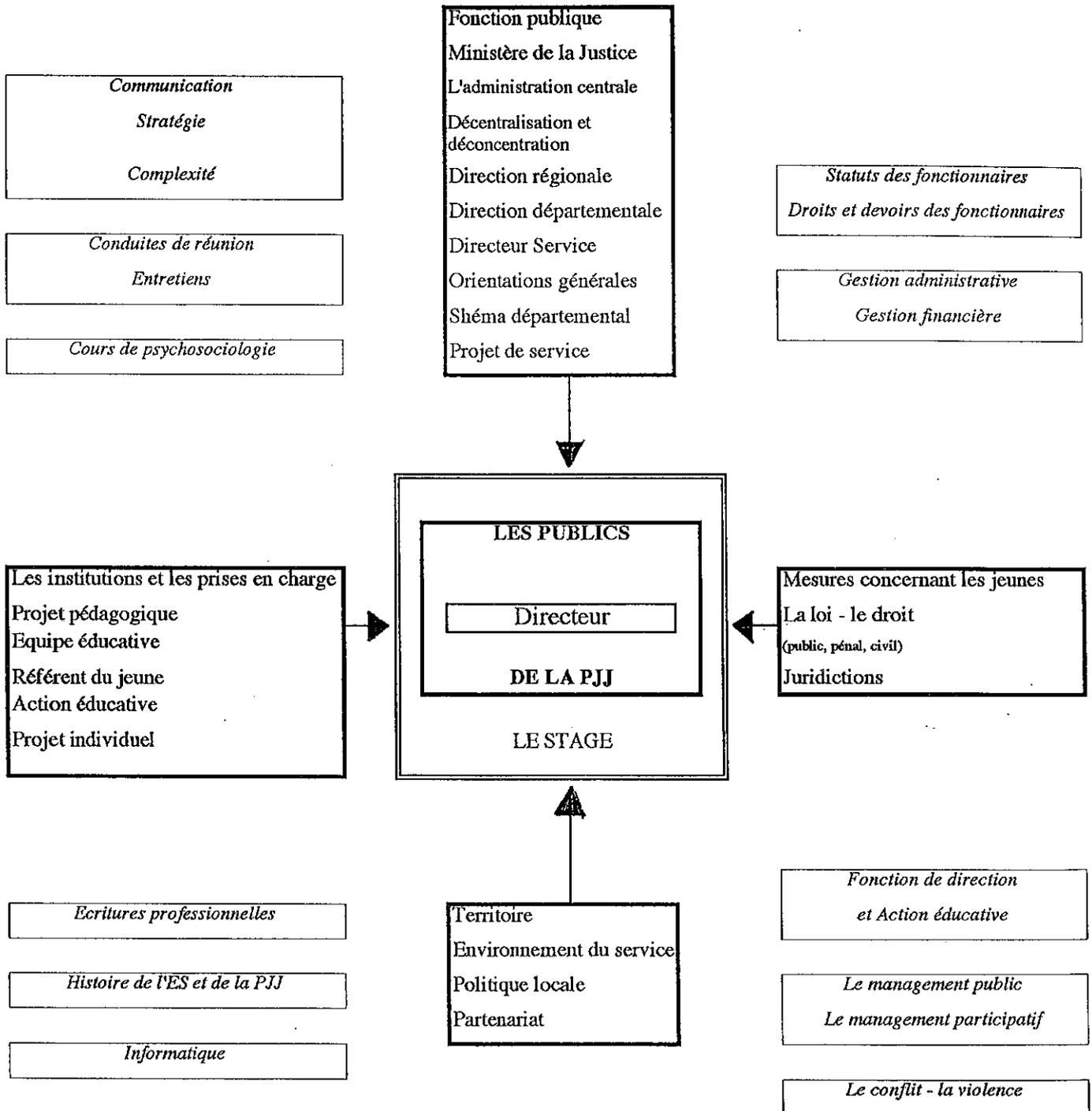
- **Du 2 au 20 décembre 1996, trois semaines de regroupement au CNFE** permettront un travail sur la période précédente et la poursuite de la constitution du socle référentiel commun, tout en préparant le futur stage long. C'est dans cette période que devraient s'énoncer les projets de mémoire qui seront présentés pour agrément. Sous la conduite de Madame ERRERA (Ateliers d'écriture Aleph), une commission composée de personnes du Service des Etudes et de la Formation des directeurs agréera le projet et le titre du mémoire.

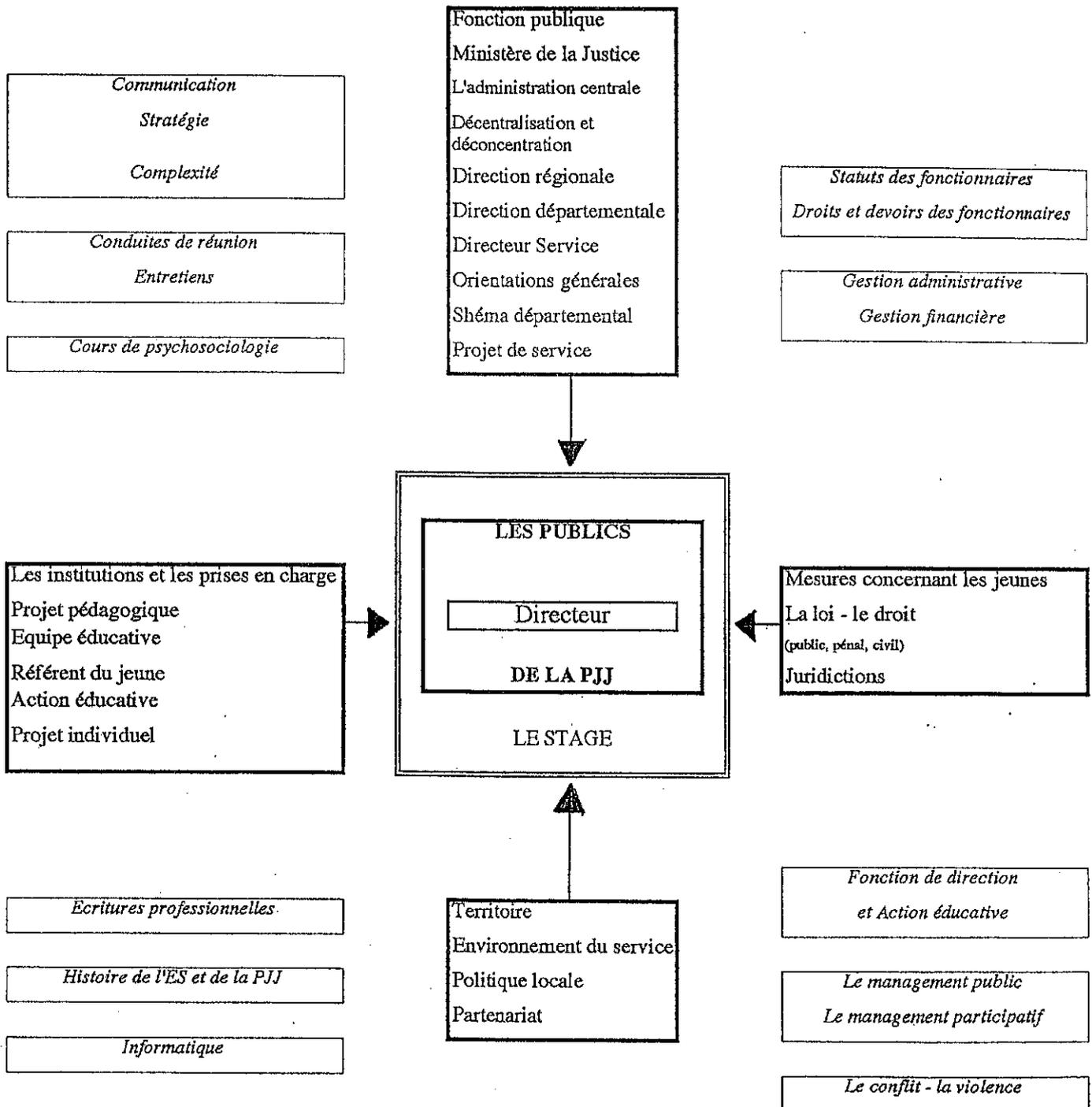
C'est dans cette période que s'élaborera le projet de démarche personnalisée.

- **Du 6 janvier au 16 mai 1997, quinze 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, avec un lieu éducatif et institutionnel de la PJJ, où le stagiaire aura à se positionner dans son futur métier de directeur. Un regroupement de trois semaines, 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 21 mai au 11 juillet 1997, 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. Des travaux d'étude par petits groupes, à thèmes, permettront une recherche de terrain, retravaillée et présentée au CNFE pendant la dernière période. Une centration importante portera sur la production des travaux personnels, accompagnés et présentés dans cette période.

- **La semaine du 7 au 11 juillet 1997 s'achèvera** par la validation des travaux par le jury.





**LE BILAN PROFESSIONNEL ET PERSONNEL
ET LA QUESTION DE L'EVALUATION PERMANENTE**

Trois arguments font du bilan d'ouverture un point de passage presque obligé :

1 - C'est en effet la seule manière de tenir compte de l'hétérogénéité des formations et expériences antérieures, au seuil d'une formation longue de personnes adultes.

2 - La formation est conçue pour développer les capacités de compréhension et d'action des futurs responsables et leur autonomie face à des missions et situations complexes.

Il s'agit de leur permettre de s'approprier des savoirs, mais aussi des prises de conscience, et ceci ne peut se faire que sur la base de ce qu'ils sont à l'entrée.

3 - Enfin, une telle démarche ne peut être menée à bien sans la participation active des intéressés et une concentration particulière de chacun sur la conduite de son propre processus de (trans)formation.

La portée du bilan est alors moins de rassembler des informations que de permettre au stagiaire de se représenter son propre profil et les enjeux - dans son cas particulier - de sa formation.

Le bilan aurait dans ces conditions une triple fonction :

- Centrer chacun sur son parcours personnel de formation, et le responsabiliser.
- Mettre en évidence, notamment à ses propres yeux, les points sur lesquels il devrait compléter ses compétences.
- Poser les premières bases du dispositif de personnalisation.

LA CO-RESPONSABILITE

Dans cette conception, le stagiaire s'appuie pour conduire son évolution sur le dispositif de formation préparé par le Centre.

Le processus d'évaluation permanente devient processus de guidance et d'aide au stagiaire dans la réalisation de ses choix.

Cette conception reconnaît et intègre les composantes nécessaires de la formation pour adultes : **engagement du sujet et pédagogie de projet.**

COMMENT FONCTIONNE LE BILAN PROFESSIONNEL ET PERSONNEL ?

Courant septembre 1996 :

a) Chaque directeur stagiaire sera reçu en entretien individuel par **un cadre** de direction et de formation. Ce cadre sera chargé de suivre en guidance, tout au long de l'année, **huit ou neuf stagiaires.**

b) Tous les directeurs stagiaires seront reçus en parallèle par **la même personne** dans la même période.

Les entretiens se font à partir de guides d'entretien, identiques pour tous et selon une **démarche d'auto-évaluation assistée.**

Fin septembre - début octobre :

Les différentes personnes intervenant dans les entretiens se réunissent avec le directeur du service, dans le cadre d'une **synthèse**, placée sous son autorité.

LES TRAVAUX PERSONNELS

a) 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 références juridiques, administratifs et pratiques existant et de **formuler le cas échéant un avis personnel**.

2 - La démarche s'inscrit dans la fonction de direction. **C'est dans le champ du stage pratique que le directeur stagiaire choisit son thème**. Il aura à faire une première présentation du dossier technique à la direction départementale, avec la présence des agents du terrain de stage et des cadres de la direction départementale.

3 - Il ne s'agit en aucun cas d'un travail de compilation. Les références sont à présenter de manière bibliographique et synthétique.

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, cadre du CNFE,... avant sa présentation en promotion, au cours du mois de juin.

5 - Selon le sujet que vous choisissez, un "expert" peut être désigné. 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, en présence des responsables de la filière et d'un expert. Cette présentation sera accompagnée par un conférencier sur le sujet en deuxième partie. Les deux parties se déroulent dans un cadre horaire de trois heures. Une grille d'évaluation en permet l'appréciation. Une note est proposée par le directeur de formation et l'expert.

6 - Ce travail 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 conduire à un réel travail de préconisation personnalisée. Il est demandé au candidat un minimum d'effort de problématisation et de poser une hypothèse.

L'arrêté du 21.07.94 relatif à la formation des directeurs de la PJJ stipule dans son article 7 que "le jury note la présentation et la soutenance d'un travail personnel intégrant les connaissances théoriques et pratiques acquises, en lien direct avec la fonction et son lieu d'exercice".

Remarque du jury 1995-1996

"Aussi nous paraît-il nécessaire que dans le cadre de la réflexion conduite par les stagiaires, la fonction de direction soit systématiquement abordée dans l'écrit produit. S'agissant d'un écrit à finalité professionnelle, le jury estime que la ou les théories de référence développée(s) par les stagiaires dans leur mémoire se doit (doivent) d'être mise(s) en lien avec la pratique professionnelle d'un futur directeur afin de donner à la réflexion conduite par chaque candidat toute sa pertinence et sa richesse."

C) UNE ETUDE-PRESENTATION EN PETITS GROUPES

En lien avec les conférences, les cours, les cycles d'information, les stages... **quelques petits groupes de travail se constitueront** afin de travailler 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.

2. La démarche de l'atelier d'écriture

Les responsables de la formation ont inclus dans le dispositif de formation, dès 1995-1996, une démarche d'accompagnement à l'écriture, conçue et présentée par Alain ANDRE, directeur d'*Aleph-Ecriture*.

L'atelier d'écriture s'adresse à toute la promotion, quels que soient le mode d'accès à la formation, le niveau de formation initiale, la qualification professionnelle de chacun. Il a une double finalité. Finalité individuelle : inviter chaque participant à travailler sur son rapport à l'écriture, y compris l'histoire de ce rapport. La clarification qui en résulte a le plus souvent un effet libérateur sur l'écriture, à quelque niveau que soit l'intéressé. Finalité collective : conduire le groupe à s'accorder sur la signification du programme de formation en ce qui concerne l'écrit. Il s'agit de mesurer les attentes conjuguées des responsables de formation et des destinataires des écrits - le jury notamment -, vis-à-vis des écrits des directeurs en formation et de se situer en conséquence.

Les objectifs de l'atelier d'écriture sont de permettre aux participants de :

- Analyser et formaliser leurs pratiques d'écriture ;
- Repérer les enjeux de la communication écrite dans leur contexte professionnel ;
- Identifier les principes sous-jacents à la production d'un écrit (objectif, destinataire) ;
- Acquérir des éléments méthodologiques pour la rédaction des écrits qui leur sont demandés ;
- Repérer leurs atouts et points faibles dans la rédaction des écrits professionnels ;
- Produire des documents écrits opérationnels.

Module dans le dispositif de formation, l'atelier contribue puissamment, vu la charge affective liée à l'écriture, à la constitution du groupe. "*L'atelier introduit la dimension du lecteur, celle d'une assemblée vivante de lecteurs (et pas seulement celle de l'évaluation et de la loi)*".

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 conduite d'un **directeur référent de stage**, comporte des séquences dans différentes structures éducatives et administratives de la PJJ et des stages dans des administrations ou organismes partenaires de l'institution. Il n'y a pas de démarche systématique, les choix sont réalisés dans un esprit de personnalisation.

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 font 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 des lieux, présentée par le CNFE, sur propositions des directeurs départementaux 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.

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 étapes, de l'observation qui nécessite une certaine réserve, à l'engagement progressif en terme de responsabilité. Placé auprès d'un directeur référent de stage, véritable "maître de formation", 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 pas pour objet un travail d'évaluation du directeur ou de la structure.

Il s'agit d'une situation "d'accompagnement" qui doit permettre un dialogue permanent entre le directeur et le directeur stagiaire. Le directeur référent a une véritable fonction de "transfert de savoirs techniques et éducatifs".

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 de problèmes pratiques particuliers à l'institution,
- L'illustration d'un questionnement éducatif à partir d'exemples pris dans la vie quotidienne de l'institution,
- L'étude de l'organisation et de la gestion du service...,
- Une vision d'ensemble du fonctionnement institutionnel,
- La confrontation des idées concernant la fonction de direction.

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

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 stage, sans se substituer au référent, **le directeur stagiaire est amené à faire des propositions au directeur.** C'est là que

FORMATION AU CNFE : Qui sont les intervenants ?

- Mme AYMARD Nadia, enseignante - psychanalyste (*régulation*)
- M. AYMARD Alain, professeur Université Paris Dauphine (psycho-sociologie)
- M. BOULET Daniel, Conseiller à la Cour d'Appel de Paris (*cycle enseignement du droit*).
Autres intervenants en droit :
 - Mme CORNILLIER Lise, avocat (droit civil)
 - Mme ERRERA-HOECHSTETTER Irène, consultante (droit public)
 - Mme TOPOR Lucienne, maître de conférence (droit civil)
 - M. CHEVIRON Michel-Pierre, juge des enfants, TE Evry (droit pénal)
- M. BOURQUIN Jacques, chargé de mission histoire (*Histoire de l'intervention auprès des mineurs de justice*)
- M. BOUTREAU Yvon, directeur - psychanalyste (*cycle de conférence sur les publics enfants et adolescents*)
Autres intervenants :
 - M. LAMPERT, psychothérapeute
 - Mme MERMET, psychologue - psychothérapeute
- M. BRUN Bernard, directeur HC, co-responsable du cycle : *Fonction de direction et action éducative*
- M. COSTIGLIOLA Enzo, consultant Cegos Paris (séminaires : *La communication / Pouvoirs et stratégies d'acteurs dans une organisation / Introduction à l'approche complexe*)
- Mme DUMONTE-TAILLEFER Danielle, consultante en *management public (Diriger, manager)*
- Mme ERRERA-HOECHSTETTER Irène, consultante - formateur Aleph (*Atelier d'écriture*)
- Mme FICHE Gisèle, directrice du Service des Etudes et de l'International du CNFE
(Cycle : *Fonction de direction et action éducative - Comité de lecture des travaux personnels*)
- M. MASSIOT Hervé, Société Iode information (*formation et perfectionnement en informatique*)

**CYCLE DE FORMATION
FONCTION DE DIRECTION ET ACTION ÉDUCATIVE**

Sous la conduite de Manuel PALACIO, directeur à l'Administration centrale - bureau K1,
et Bernard BRUN, directeur hors classe.

Manuel PALACIO et Bernard BRUN ont expérimenté au cours de la dernière promotion, un cycle de formation qui est venu s'inclure dans le programme précédent et intitulé : *Fonction de direction et action éducative*.

Il s'agit de rappeler la mission éducative de l'institution PJJ, en "croisant" au cours d'un cycle de formation, les différents grands axes de l'action éducative et ceux de la fonction de direction de service. La démarche pose le principe qu'un directeur de la PJJ doit être un directeur d'un service d'administration d'Etat comme d'autres directeurs d'administration d'Etat ou de service public, mais qu'il doit en plus tenir compte de la mission première de son service qui est celle d'une mission éducative exercée à partir d'une décision de justice.

Ce cycle de formation explore, en relation avec la fonction de direction, les grands axes de l'action éducative conduite par les différents types de service de la PJJ; une mention particulière est faite à l'évaluation, à la responsabilité, à l'éthique et à la déontologie professionnelle. Ainsi seront successivement abordés les axes suivants :

- La fonction de direction et :
 - . Le "vivre avec" ;
 - . Le "faire avec" ;
 - La question des hébergements ;
 - . L'environnement, problématique du milieu ouvert ;
 - . La politique locale et le partenariat ;
 - . La juridiction, le Seat ;
 - . L'évaluation ;
 - . La responsabilité, l'éthique et la déontologie.

PARLER LE CHANGEMENT

Madame Nadia AYMARD, enseignante - psychanalyste.

Une démarche de régulation personnelle, par petits groupes, et à la demande, en entretiens individuels.

Objectifs

Il s'agit d'un travail de connaissance de soi et d'analyse de son rapport aux autres, visant à l'intégration d'une identité professionnelle nouvelle et différente. Ce passage exige, tout en gardant le bénéfice des expériences antérieures, la mobilisation d'une souplesse psychique permettant le changement et ce qu'il entraîne dans le regard sur soi-même et dans le regard des autres, afin de construire progressivement une nouvelle relation de proximité suffisante et de distance ajustée aux autres.

Modalités

Par groupe de six, séquences de trois heures.

Remarques :

Ce travail, strictement confidentiel, organisé en petits groupes, est conduit indépendamment et sans retour d'information vers le dispositif de formation ou d'évaluation, **que ce soit à travers les petits groupes fortement conseillés ou à travers les entretiens facultatifs et à la demande, un engagement de confidentialité stricte est garanti à chacun.**

Les petits groupes sont composés selon des critères d'origine du concours d'entrée en choisissant externes et internes et en "mélangeant" les âges. Leur composition est stabilisée au niveau des participants.

LA VALIDATION ET LE JURY

CONCLUSION

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 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 prévus ci-dessus sont nommés par arrêté du Garde des Sceaux, ministre de la Justice, qui en désigne le président et le vice-président".

En quels termes décrire les objectifs pédagogiques ?

- En partant de la "transformation" visée

Celle-ci, dans une optique de professionnalisation de la fonction de directeur ne peut se définir que par référence à la mission ou au métier correspondant : le directeur doit être capable de faire ce qui entre dans la mission ou le métier de directeur.

Qu'est-ce-qu'un métier ? Un ensemble constitué de :

- Un corps de savoirs et de savoir-faire ;
- Une compréhension des situations ;
- Une vision claire de ses missions et la capacité personnelle de les assumer.

On peut donc avancer que la transformation professionnelle se joue sur quatre niveaux :

- Des acquisitions (ou consolidations) de savoirs ;
- Des appropriations de savoir-faire ;
- Un travail sur les représentations ;
- Un travail sur l'identité et les enjeux affectifs.

C'est dans ce cadre qu'on peut le plus clairement se représenter les enjeux essentiels de la formation (et de la professionnalisation) que sont par exemple :

- Le rapport de la personne au pouvoir et à l'autorité ;
- Le rapport au groupe et à la collectivité ;
- Le rapport à l'organisation et à la décision.

En face de chacun de ces niveaux d'évolution, peuvent être inscrits un ou plusieurs des moyens dont on dispose :

- Conférences, lectures, stages, rencontres avec des praticiens, atelier d'écriture, interactions en groupe, exposés par les stagiaires individuellement et en groupe...

Cette année de formation doit préparer le stagiaire à prendre une fonction de direction le 1er septembre 1997, avec le maximum de chance de réussite.