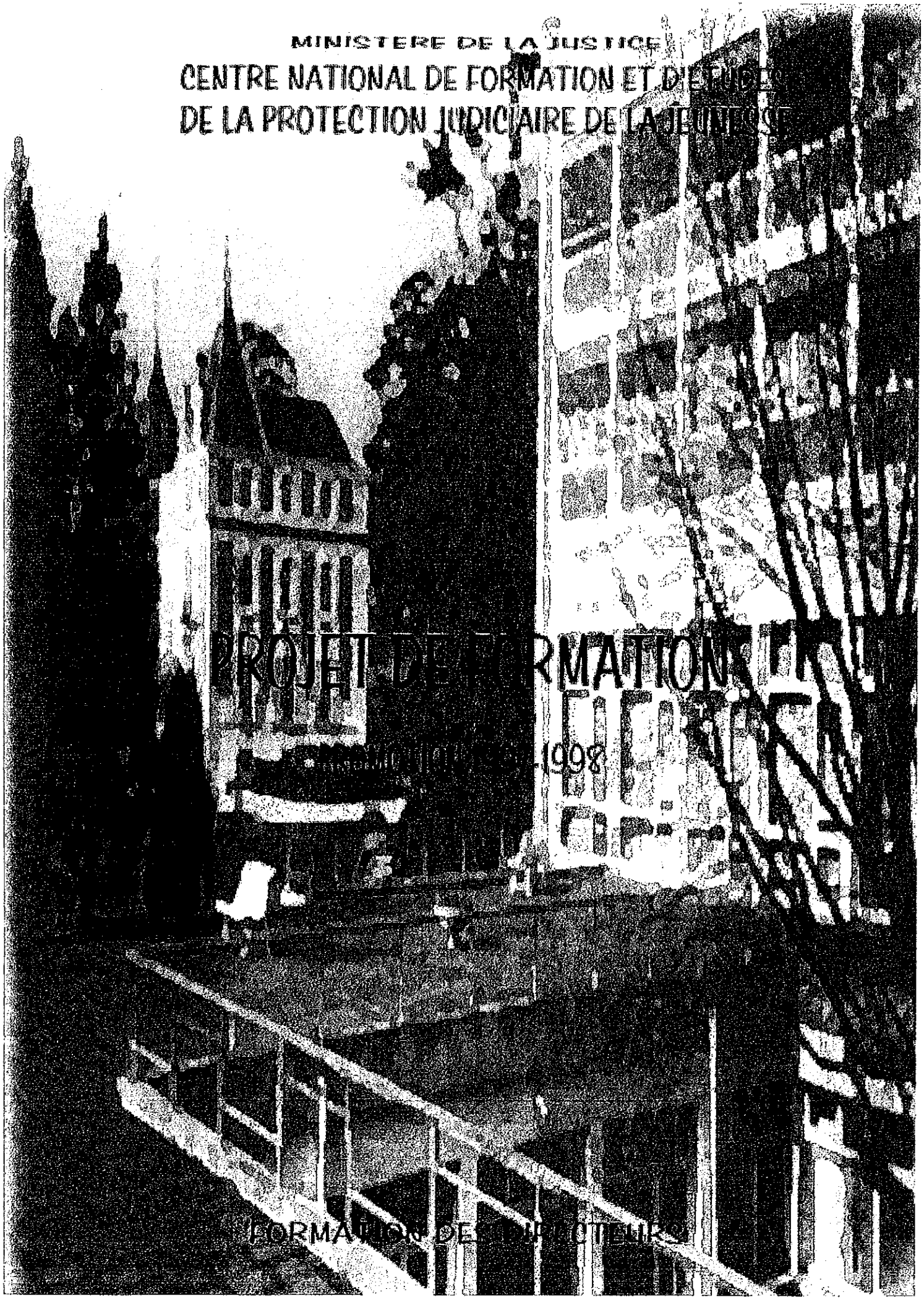
MINISTERE DE LA JUSTICE

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

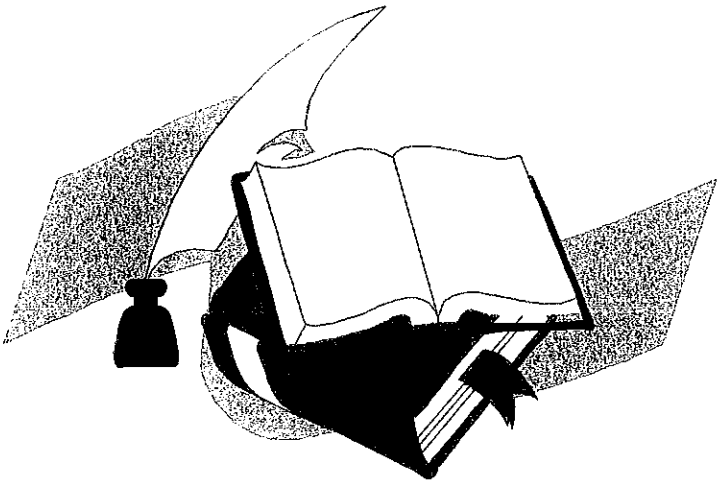


PROJET DE FORMATION

1998

FORMATION DES DIRECTEURS

PROJET DE FORMATION



Cinquième promotion

des directeurs d'établissements et de services

de la Protection judiciaire de la jeunesse

1er septembre 1997 - 31 août 1998

Ministère de la Justice
CNFE-PJJ - Formation des directeurs
54, rue de Garches 92420 VAUCRESSON ; Tel : 01 47 95 98 53 ; Fax : 01 47 41 39 90

SOMMAIRE

Composition de la cinquième promotion ..... p. 5

- **La fonction de direction** ..... p. 7
  - *La fiche de fonction de directeur de service* ..... p. 9
  - La formation initiale des directeurs de service ..... p. 13
  - *Les savoirs* ..... p. 15
  - Objectifs d'amélioration pour 1997-1998 ..... p. 17

- **Présentation générale de la formation** ..... p. 19
  - *Planning récapitulatif 1997-1998* ..... p. 22
  - Les quatre groupes de travail ..... p. 24
  - Les horaires ..... p. 28

- **Les grandes lignes de l'organisation pédagogique et de contenus** .... p. 31
  - L'organisation générale du cursus de formation ..... p. 33
  - *Bilan projet* ..... p. 35
  - *Les stages* ..... p. 38
  - *A propos de la guidance* ..... p. 43
  - *Les travaux personnels* ..... p. 46
  - Cycle de formation, fonction de direction et action éducative ..... p. 50

- **La validation et le jury** ..... p. 61
  - Conclusion ..... p. 65

- Annexe 1 : **la formation complémentaire** ..... p. 67

- Annexe 2 : **les pré-requis pour se présenter au concours** ..... p. 71

LE SERVICE DE FORMATION DES DIRECTEURS

Jean-Paul ZIEGLER, Chargé de mission, directeur du service
Bernard BRUN, Directeur hors classe, directeur-adjoint
Mireille DA FRE, Formatrice, psychologue
Liliane CARDIN, Adjoint administratif
Valérie SOETENS, Adjoint administratif

COMPOSITION DE LA CINQUIEME PROMOTION

Nom	Prénom	Concours
BADRI	Béatrice	Externe
BARBUT	Sophie	Externe
BERRIAH	Djamila	Externe
BERTRAND	Pascal	Externe
BLANCHARD	Céline	Externe
BLONDEL	Brice	Externe
BOUYGUES	Jacques	Interne
DE RICHAUD	Thierry	Interne
DEGUY	Karine	Externe
DEVAUCHELLE	Mylène	Externe
DEVREESE	Bruno	Interne
FAVAREL	Bernard	Externe
FLEURIAULT (QUESSANDIER)	Colette	Interne
GARDANNE	Claude	Externe
GIRIER	Robert	Liste d'aptitude
GREGOIRE	Laurent	Interne
HASCOET	Catherine	Externe
HIGINNEN (DELAUNAY)	Mireille	Interne
HOUDAYER	Renaud	Externe
KUHN	Christine	Externe
LANOIR	Gérard	Liste d'aptitude
LAPLAGNE	Serge	Liste d'aptitude
LAURENT	Anne	Externe
LORENZO	Nicole	Interne
MACHOT	Didier	Interne
MALINUR	Charles	Interne
MARTIN	Bernard	Interne
MASSAL	Laurence	Externe
MAURETTE	Agnès	Externe
MELCHIOR	Véronique	Interne
NONNENMACHER	Philippe	Interne
OLLAGNIER (MOISAN)	Christine	Interne
PERIGOIS	Dominique	Interne
REMY	Fabrice	Interne
SNOECK	Daniel	Liste d'aptitude
SOREL	Barbara	Externe
VINCENT	Marie-Laure	Interne

LA FONCTION DE DIRECTION

I. FICHE DE FONCTION

Il s'agit d'un document de travail, généralement reconnu par le corps de direction.
Ce texte, élaboré par le bureau K3, bureau de la Formation et de la recherche, par notre équipe et par des groupes d'étude régionaux, pourrait donner lieu à un travail d'élaboration d'un référentiel métier et un référentiel de compétences, en lien avec ceux des directeurs départementaux et des directeurs régionaux.

Il est souhaitable, comme pour les directeurs territoriaux, que le directeur départemental écrive une lettre de mission ou de cadrage, fixant les objectifs et précisant les moyens, au directeur de service.
L'évaluation annuelle du directeur de service aurait alors pour fonction de faire le point sur la réalisation des objectifs puis de fixer ceux de l'année suivante.

Si dans cette fiche, *il est beaucoup question du directeur de service*, au point de laisser croire en une sorte de "toute puissance", sa fonction prend sens dans une démarche coopérative qui associe et engage tous les personnels du service.

DEFINITION

Le directeur d'établissement ou de service de la PJJ met en œuvre, 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. Il est en lien permanent avec la direction départementale et l'ensemble des directeurs du département.

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 local qui permette de suivre en permanence les évolutions humaines, sociales, économiques et institutionnelles.
- 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 liés aux actions partenariales de lutte contre l'exclusion, dont la politique de la ville, l'insertion par l'économique...

Fiche de fonction de directeur

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 du 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 celui de 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 cohérences 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.
- En lien avec la direction départementale, il accueille des stagiaires, assure et garantit la conduite et la validité des stages.

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 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 sa hiérarchie lorsque les moyens sont insuffisants, ou que les éléments de la prise en charge éducative ne sont plus réunis.

Fiche de fonction de directeur

II. LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS DE SERVICE

Pour un directeur de service de la PJJ, il s'agit de diriger et conduire les établissements et services de l'Etat relevant du ministère de la Justice, chargés principalement de la mise en oeuvre de décisions de justice concernant les mineurs, mais aussi de l'application locale de la politique et des orientations définies par le Garde des Sceaux, Ministre de la Justice.

Le directeur de service est au premier niveau de la ligne hiérarchique, le membre du corps de direction en contact direct avec les équipes éducatives et les jeunes confiés à la PJJ.

La fonction de directeur de service est complexe, elle s'appuie sur des dispositions personnelles et des capacités-clés. Le positionnement de cette fonction est au carrefour de quatre axes qui en donnent le sens :

- **un axe judiciaire qui fonde la mission** : les interventions principales des services décidées dans le cadre de mesures judiciaires ;
- **un axe administratif** (une administration d'Etat), hiérarchique, statutaire et gestionnaire à plusieurs niveaux : service, département, région, administration centrale ;
- **un axe éducatif**, pédagogique et fonctionnel détermine la nature de l'ensemble des prestations fournies et des actions conduites ;
- **un axe partenarial** local crée la solidarité nécessaire aux actions des services de la PJJ dans leur environnement.

La fonction de directeur de service s'articule autour de plusieurs rôles :

- diriger un service éducatif, dans une administration publique ;
- animer et coordonner une équipe dans le cadre d'un projet de service ;
- décider et évaluer ;
- gérer les dotations budgétaires du service ;
- contribuer à la gestion des ressources humaines de son service ;
- participer à la gestion administrative et statutaire des personnels ;
- participer à des actions départementales.

Les principes généraux de cette formation résident dans la règle de l'alternance, de la personnalisation, de l'évaluation permanente du projet individuel de formation.

Il s'agit d'acquérir une identité professionnelle par l'apprentissage « d'outils et de méthodes », de connaissances théoriques et techniques, se fondant sur un travail à dominante psycho-sociale individuel et de groupe dans le cadre d'une démarche alternée entre le lieu de « formation théorique » et le lieu de « formation pratique ».

Le dispositif proposé s'appuie sur un ensemble de réponses et d'offres qui tiennent compte de la réalité, de l'état des institutions et de la culture éducative et judiciaire qui en font une administration particulière.

Progressivement s'installent à la PJJ une pensée et un savoir d'encadrement et de gestion dont la particularité est la dimension humaine et éducative de ce service public, centrée sur les jeunes en difficultés et leur environnement.

Cette démarche prend forme, à travers une réflexion de la Direction de la PJJ avec le CNFE et les professionnels de « terrain ».
Chaque proposition, chaque projet est discuté et réfléchi avec les professionnels. ***Le groupe témoin de la formation des directeurs de service mis en place par le CNFE,*** *composé de directeurs régionaux, départementaux, de service et d'experts extérieurs se réunit à quatre reprises par an. Ce groupe de travail permet le suivi, le conseil, l'évaluation et la prospective en matière de dispositif de formation. Les visites sur site, participations aux activités d'animation pédagogique régionale du corps de direction, invitations à des journées de réflexion régionales ou départementales, consolident, pour une part, le dialogue au sein du corps de direction.*

SAVOIR THEORIQUE

Savoir faire et ***savoir être*** s'appuient sur un socle théorique, puisant dans les sciences juridiques, sociales et humaines, dans l'économie et la gestion, dans le *management.*

Savoir faire

Un directeur doit **apprendre** ou **vérifier** dans sa formation **qu'il sait** :

- communiquer ;
- **animer** une équipe de travail, **dynamiser** celle-ci, lui **donner du sens** et de la **profondeur** (perspectives et objectifs) ;
- **organiser** son travail et intervenir dans l'organisation de celui des autres ;
- **analyser** et **comprendre, évaluer** les différentes situations professionnelles ;
- **gérer** les conflits, **négocier, anticiper** ;
- **trier, synthétiser** et **diffuser** les informations nécessaires à la bonne conduite du travail du service ;
- après réflexion ou étude, **prendre** des décisions claires et motivées.

Savoir être

En fait, il s'agit de l'aspect le plus important, mais sans doute le plus difficile à travailler en formation : « *l'art* d'être directeur ! »...

Il paraît cependant important d'insister sur les points suivants :

- savoir prendre des initiatives, en rendre compte, acquérir le **sens** des responsabilités et du service public ;
- faire preuve de **disponibilité, d'adaptabilité** (imprévus et opportunités), **accepter** la remise en cause ;
- avoir une hygiène mentale personnelle, gérer son énergie et travailler la maîtrise de soi ;
- **écouter** les autres; tenir compte de leurs avis, être capable d'empathie ;
- savoir s'inscrire dans la durée, ce qui demande **persévérance** et surtout **patience**, laisser aux autres du **temps** ;
- rechercher constamment la **cohérence** ;
- savoir **valoriser** le travail des autres ;
- veiller à l'**image** de marque du service (présentation-représentation).

PRESENTATION GENERALE

FILIERE DE FORMATION DES DIRECTEURS DE SERVICE	FORMATION INITIALE	FORMATION COMPLEMENTAIRE	FORMATION ACTION-RECHERCHE
• Parité entre stagiaires du concours interne et externe, plus candidats sur liste d'aptitude. GROUPE TEMOIN DE LA FORMATION DES DIRECTEURS DE SERVICE : - suivi, conseil, évaluation, prospective, - ancrage professionnel * 4 réunions annuelles • GROUPE DE TRAVAIL DES DIRECTEURS REFERENTS : - démarche de formation permanente entre le CNFE et les directeurs référents * 4 réunions annuelles	• Une année de formation initiale en alternance : - 20 semaines au CNFE - 20 semaines en stage • Bilan d'ouverture, projet de formation personnalisé, guidance individuelle, évaluation et soutien permanent du projet personnel de formation par le guidant. • Accompagnement méthodologique à l'écriture, agrément des projets de mémoires, groupe de lecture des travaux personnels, personnes ressources pour les écrits (soutien méthodologique par le Service des études). • Formation en stage auprès d'un directeur référent, en lien avec le directeur départemental • Dossier technique et mémoire professionnel.	A partir de la prise de fonction, chaque directeur a droit à 20 jours de formation en 2 ans (formation réglementaire obligatoire). * **Pendant 6 mois**, proposition d'un dispositif d'aide à la prise de fonction : - maintien du lien avec l'ancien directeur référent, visite du CNFE sur le site en lien avec le directeur départemental et 4 journées d'analyse des pratiques. * **Pendant 18 mois,** 16 journées de formation choisies dans l'offre de stages techniques de formation complémentaire, sur thèmes en rapport avec la fonction. Ouverture aux directeurs des deux dernières promotions, plus quelques directeurs ou faisant fonction n'ayant pas bénéficié de la formation initiale des directeurs.	Une des modalités actives de la formation complémentaire consiste à travailler quatre thèmes, à raison de deux par année : - *Fonction de direction et hébergement,* - *Fonction de direction et milieu ouvert,* - *Fonction de direction et activités d'insertion,* - *Fonction de direction et missions judiciaires.* Les groupes sont animés par B. BRUN et composés d'un représentant du Service des études (SEI), un chercheur, des directeurs en fonction et des directeurs stagiaires : démarche observatoire de la fonction de direction. Pour les directeurs de service stagiaires ou en formation complémentaire, ce dispositif relève de la formation complémentaire.
• GROUPE DE TRAVAIL PERMANENT DES GUIDANTS : - suivi et évaluation permanente par les guidants et le directeur de la formation de la réalisation des projets individuels de formation.	**Sessions interprofessionnelles des écoles de service public** : 13 écoles de service public, dont le CNFE proposent 18 stages à thème aux cadres de la fonction publique en formation initiale, dans une même période de cinq journées en mars. Les directeurs en formation initiale et complémentaire ont accès à ces offres. Cette démarche s'inscrit dans le processus général de formation initiale des directeurs de service.		Groupe de travail entre les formateurs de la formation initiale des éducateurs et des directeurs sur le socle conceptuel de leurs démarche. Projet 98 d'un travail commun entre stagiaires directeurs et stagiaires éducateurs à propos de situations professionnelles.

III. OBJECTIFS D'AMELIORATION POUR 1997/1998

Depuis le CTP de juillet 1996, nous annonçons que globalement, le dispositif de formation initiale des directeurs est réalisé. **Il reste plusieurs améliorations à apporter qui seront nos objectifs en 1997-1998.**

- Le bilan professionnel et personnel sera centré sur une démarche individuelle et de groupe, évaluant l'état des acquis et des besoins. Cette démarche doit conduire dès l'entrée en formation à **l'écriture d'un projet de formation personnalisé.**

- Ce projet de formation personnalisé mis en place, donne sens à **la fonction de guidance individuelle**, conduite essentiellement par des cadres de la formation qui auront la responsabilité chacun d'un groupe de stagiaires, qu'ils suivront personnellement au CNFE, comme sur les lieux de stage pratique, en lien avec le directeur référent de stage et son directeur départemental.

- La fonction de guidance individuelle, largement expérimentée avec la quatrième promotion, permettra tout naturellement **un soutien individuel à la réalisation du projet de formation**, ainsi que l'évaluation permanente à travers des entretiens avec le stagiaire et des réunions de synthèses réunissant les guidants et le directeur de formation. Cette évaluation permanente conduira au **bilan final de formation** pour chaque directeur stagiaire. **Le bilan porte sur la participation et l'engagement, la qualité des travaux et l'acquisition des savoirs nécessaires à la fonction de direction.**

- Le directeur de la formation conduira en début et en fin de formation un entretien individuel avec chaque directeur stagiaire. Il est responsable de l'évaluation permanente de chaque futur directeur, en lien avec les guidants et les intervenants.

PRESENTATION GENERALE DE LA FORMATION

OBJECTIFS DE LA FORMATION DE DIRECTEUR DE SERVICE

L'objectif général de la formation est de compléter les compétences de chaque stagiaire portant sur les savoirs nécessaires pour une première prise de fonction de directeur de service de la PJJ.

Cinq intentions pédagogiques sont en oeuvre dans le dispositif de formation que nous proposons :

- apprendre à apprendre ;
- s'engager dans une démarche de travail théorique et pratique pour l'action éducative et la fonction de direction ;
- entrer dans un processus de transformation et de mue ;
- poursuivre une démarche de développement personnel ;
- constituer sa base documentaire personnelle.

Il s'agit d'une formation à orientation professionnelle : accompagner un éducateur ou un lauréat du concours externe, jugé apte par l'administration, pendant l'année de formation, à devenir directeur de service.

Le dispositif de formation comporte des séquences collectives, d'autres en sous-groupes, des entretiens individuels avec le guidant et le directeur de formation, des rencontres avec des personnes ressources.

L'équipe pédagogique s'engage à mettre en place un dispositif d'accompagnement collectif et personnel :

- soutenir et conseiller l'engagement du stagiaire ;
- évaluer ensemble le déroulement de la formation ;
- permettre à chaque stagiaire de se situer dans le groupe de formation ;
- favoriser pour chacun la mesure de ses acquis.

S'il est de la responsabilité de l'équipe pédagogique de prévoir un programme pertinent et de l'améliorer, il est de la responsabilité du stagiaire d'en faire le meilleur usage.

La réussite de la démarche pour chaque futur directeur nécessite un véritable investissement, des choix parfois délicats. La qualité de l'engagement appartient à chacun.

Planning récapitulatif 1997-1998

Date	Objet	Date	Objet
1er au 5 septembre	CNFE	**9 au 13 février**	STAGE (2ème phase)
8 au 12 septembre	CNFE	**16 au 20 février**	STAGE (2ème phase)
15 au 19 septembre	CNFE	**23 au 27 février**	STAGE (2ème phase)*
22 au 26 septembre	CNFE	**2 au 6 mars**	CNFE
29 sep. au 3 octobre	CNFE	**9 au 13 mars**	CNFE
6 au 10 octobre	CNFE	**16 au 20 mars**	CNFE
13 au 17 octobre	CNFE	**23 au 27 mars**	CNFE (session inter-écoles)
20 au 24 octobre	STAGE (1ère phase)	**30 mars au 3 avril**	STAGE (3ème phase)
27 oct. au 31 octobre	STAGE (1ère phase)	**6 au 10 avril**	STAGE (3ème phase)
3 au 7 novembre	STAGE (1ère phase)	**mardi 14 au 17 avril**	STAGE (3ème phase)
10 au 14 novembre	STAGE (1ère phase)	**20 au 24 avril**	STAGE (3ème phase)
17 au 21 novembre	STAGE (1ère phase)	**27 avril au jeudi 30 avril**	STAGE (3ème phase)
24 au 28 novembre	STAGE (1ère phase)*	**5 au 7 mai**	STAGE (3ème phase)
1er au 5 décembre	CNFE	**11 au 15 mai**	STAGE (3ème phase)
8 au 12 décembre	CNFE	**18 au 21 mai**	STAGE (3ème phase) (22 mai : 1j congé)*
15 au 19 décembre	CNFE	**25 au 29 mai**	CNFE
22 au 26 décembre	Congés de fin d'année (4j)	**mardi 2 au 5 juin**	CNFE
29 déc. au 2 janvier	Congés de fin d'année (4j)	**8 au 12 juin**	CNFE
5 au 9 janvier	STAGE (2ème phase)	**15 au 19 juin**	CNFE
12 au 16 janvier	STAGE (2ème phase)	**22 au 26 juin**	CNFE
19 au 23 janvier	STAGE (2ème phase)	**29 juin au 3 juillet**	CNFE
27 au 31 janvier	STAGE (2ème phase)	**6 au 10 juillet**	CNFE et jury
2 au 6 février	STAGE (2ème phase)		

*Le congé trimestriel de 6 jours est à organiser avec l'accord du directeur référent dans la période de stage.
La demande écrite doit être adressée au CNFE -Formation des directeurs- 8 jours avant.

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 responsable 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***, l'une au CNFE et l'autre en stage. Le principe d'alternance se traduit de manière à inclure les temps de formation en stage entre des périodes de formation au CNFE.

- 7 semaines de **regroupement au CNFE** : fondation et socle de connaissances communes ;
- 6 semaines de stage pratique auprès d'un directeur référent (dont une semaine de congés) ;
- 3 semaines de **regroupement au CNFE** : analyse des données rapportées de la première phase de stage, poursuite du travail théorique et technique ;
- 2 semaines de congés de fin d'année ;
- 8 semaines de stage pratique auprès d'un directeur référent (dont une semaine de congés) ;
- 4 semaines de **regroupement au CNFE** : travail sur le stage et session inter-écoles ;
- 8 semaines de stage pratique auprès d'un directeur référent (dont un semaine de congés) ;
- 6 semaines de **regroupement au CNFE** : travaux par petits groupes, présentation des dossiers techniques... ;
- 1 semaine de jury et CAP de titularisation.

Le guidant est le pédagogue de l'alternance telle qu'elle est présentée précédemment. Chaque phase s'articule avec la précédente et la suivante.

La présence en formation est obligatoire. Les congés prévus pendant les périodes de regroupement au CNFE ou pendant le temps des stages pratiques sont fixés selon le planning récapitulatif 1996-1997 (cf. page.19).

Pendant l'année de stage et de formation, les directeurs stagiaires sont affectés administrativement au CNFE. Le traitement de leur dossier administratif relève du Secrétaire général du CNFE.

Le dispositif de formation comprend quatre types de groupes de travail fonctionnant comme éléments de référence, de gestion pédagogique, d'information, d'analyse et de conseil, de formation et de recherche :

- le **groupe témoin** des directeurs de service ;
- la **régulation pédagogique et administrative** ;
- le **groupe de directeurs référents** de stage ;
- le **groupe de coordination des guidants.**

Le groupe témoin des directeurs de service

Fréquence	Membres	Objet
4 jours de réunion pour une année	- 2 directeurs régionaux - 4 directeurs départementaux - 6 directeurs de service - 2 personnalités extérieures - 2 sièges attribués aux directeurs en formation (à compter de décembre) **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 formation et des personnalités internes et externes, pour favoriser un ancrage dans la réalité de l'institution et de son environnement. Il s'agit d'une instance de veille et de prospective.

La régulation pédagogique et administrative

• Une séance hebdomadaire de **régulation pédagogique est animée par le directeur de la formation**. Cette réunion a pour objectif de parler le fonctionnement, le contenu, la qualité de la formation. Ce travail est obligatoire et fait partie du processus de formation.

• Une séance de **régulation des problèmes administratifs et de vie quotidienne au CNFE** est animée par le Directeur général ou le Secrétaire général selon les questions qui se posent.

Le groupe de directeurs référents de stage

Fréquence	Membres	Objet
4 journées en regroupement national ----- Se rajoutent trois rencontres de suivi pédagogique sur le lieu du stage, par le guidant.	1 directeur référent de stage par directeur stagiaire Le directeur référent est désigné par le directeur départemental, sur la base du *volontariat et d'un profil proposé par le CNFE.* ----- **Le choix est validé par l'Administration centrale sur proposition du CNFE.**	Démarche d'élaboration de la fonction de directeur référent de stage : préparation, échange et informations, analyse du fonctionnement et propositions. **Il s'agit d'un groupe de formation.**

Le groupe de coordination des guidants

Fréquence	Membres	Objet
Après chaque période d'entretiens de guidance et de visites de stage.	Les guidants responsables du suivi individuel de chaque stagiaire, dans le cadre du projet individuel de formation et le directeur de la formation.	Synthèse, sous la conduite du directeur de la formation, de la réalisation du projet individuel : soutien, conseil et évaluation permanente de la démarche individuelle de chaque stagiaire.

QUI SONT LES INTERVENANTS ? (liste non exhaustive)

⇨ **Mr Pierre ARMAND,** directeur PJJ au bureau K1 *(projet de service) ;*

⇨ **Mme Nadia AYMARD**, enseignante - psychanalyste *(régulation) ;*

⇨ **Mr Alain AYMARD**, professeur Université Paris Dauphine *(psycho-sociologie) ;*

⇨ **Mr Jacques BOURQUIN**, chargé de mission Histoire (*Histoire de l'intervention auprès des mineurs de justice*) ;

⇨ **Mr Bernard BRUN**, directeur hors-classe PJJ *(Fonction de direction et action éducative) ;*

⇨ **Mme Elisabeth CHABOT,** attachée principale d'intendance (responsable du *cycle gestion) ;*

⇨ **Mme Lise CORNILLIER**, avocate *(droit civil) ;*

⇨ **Mr Michel-Pierre CHEVIRON**, juge des enfants, Tribunal pour enfants d'Evry *(droit pénal) ;*

⇨ **Mme Fadela CHOURFI**, juriste *(droit des jeunes et des familles) ;*

⇨ **Mme Mireille DA FRE**, formatrice, psychologue *(bilan projet) ;*

⇨ **Mme Danielle DUMONTE-TAILLEFER**, consultante *(management public) ;*

⇨ **Mme Irène ERRERA-HOECHSTETTER,** consultante *(atelier d'écriture du mémoire) ;*

⇨ **Mme Pascale FIEVET**, consultante *(bilan projet) ;*

⇨ **Mr Hervé MASSIOT**, ingénieur en informatique (*formation et perfectionnement en informatique*) ;

⇨ **Mme Geneviève MERMET**, psychologue - psychothérapeute *(les publics) ;*

⇨ **Mr Manuel PALACIO**, directeur au bureau K1, *(Fonction de direction et action éducative*) ;

⇨ **Mme Valérie PETIT-CHESSE,** magistrat, bureau K2, AC *(La responsabilité du directeur dans les contentieux PJJ) ;*

⇨ **Mr Rémy PRUNIER**, consultant - formateur (*animation des réunions et des entretiens) ;*

⇨ **Mme Anne-Catherine VILLATTE**, attachée d'intendance *(cycle Gestion) ;*

⇨ **Mr Jean-Paul ZIEGLER**, sociologue *(entretiens, régulation pédagogique).*

Autres Intervenants :

⇨ cadres du Ministère de la Fonction publique ;

⇨ cadres et chefs de bureau de l'Administration Centrale ;

⇨ cadres territoriaux de la PJJ ;

⇨ directeurs de service ;

⇨ attachés d'intendance et conseillers techniques des directions départementales.

REMARQUES SUR LA DEMARCHE

Votre engagement dans cette année de formation va représenter pour vous, 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 et de stagiaire dans une institution ;
- de la fréquentation permanente d'un groupe-promotion ;
- de l'effort de communication, d'étude, d'écriture demandé... ;
- de la vie en "internat au CNFE" pour la plupart ;
- de la tension liée "à la sortie de formation et aux choix des postes"... et des changements que cela suppose.

Une chance aussi de bénéficier d'une année bien à soi, centrée sur le changement, l'étude et 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, la formation .

Ce temps vous appartient, vous pouvez l'investir ou le subir. Aucun type d'évaluation ne permet de mesurer votre engagement réel. D'ailleurs, cette » question vous regarde. Cette année, centrée sur la formation sera unique dans votre carrière et il serait dommage de la vivre à « l'économie ». La fonction que vous choisissez d'exercer est une fonction exigeante, qui nécessite un travail permanent de formation, de perfectionnement, d'enrichissement culturel et politique. Elle n'autorise pas le laisser-aller, même si le discours habituel consiste à rappeler tout le chemin qui reste à parcourir par l'Administration pour soutenir l'effort des personnels.

LES HORAIRES :

⇨ Les **regroupements** à Vaucresson se déroulent du **lundi au jeudi de 9h 30 à 12h 30 et de 14h 30 à 17h 30.**

Nous prévoyons tous les jours, l'arrêt des travaux entre **12 heures 30 et 14 heures 30.** Ces deux heures permettront le déjeuner, un temps de travail individuel ou par petits groupes et des réunions de stagiaires sans formateur.

⇨ La **réunion hebdomadaire de *régulation pédagogique*** se tiend le **jeudi de 17 heures 30 à 18 heures 45.** Elle peut être remplacée par une réunion de *régulation administrative* lorsque cela s'avère utile.

⇨ Le **vendredi,** le travail se déroule entre **9h 00 et 12h 00.**

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

⇨ Les absences font l'objet d'une demande d'autorisation écrite préalable, selon le formulaire disponible au secrétariat du service. Les certificats médicaux doivent être envoyés dans les 48 heures, selon la règle administrative.

Les horaires « officiels » représentent la partie visible du dispositif. Chaque futur directeur complètera nécessairement ces heures par de nombreuses autres, difficiles à comptabiliser, en travail personnel, démarches, travaux de petits groupes, d'entraînement à l'informatique...

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.

LE SYSTÈME DE FORMATION

1er septembre 97 - 17 octobre 97	20 octobre 97 - 28 novembre 97	1er décembre 97 - 19 décembre 97	22 décembre 97 2 janvier 98	5 janvier 98 - 27 février 98	2 au 27 mars 98	30 mars 98 - 22 mai 1998	25 mai - 10 juillet 98
CNFE	STAGE	CNFE		STAGE	CNFE	STAGE	CNFE
- Fondation du groupe de travail - Constitution du socle référentiel - Bilan professionnel et personnel - Projet de formation personnel - Un entretien individuel avec le directeur de formation - Entretien de guidance	Phase d'observation	- Travail sur le stage - Socle réfentiel - Entretien de guidance - Choix du dossier technique et pré-choix du mémoire - Elaboration du projet de dossier technique		Phase d'application	- Remise des dossiers techniques - Socle référentiel - Entretiens de guidance - Travail sur le mémoire - Session inter-écoles	Phase de personnalisation	- Poursuite des travaux du socle référentiel - Présentation de certains dossiers techniques - Entretiens de guidance - 2ème entretien individuel avec le directeur de la formation - Jury du 6 au 10 juillet
Préparation du stage : - Choix des terrains de stage ; première rencontre avec les directeurs référents	1ère séquence de stage : *Observation interne et externe* (journal de stage) * visites de stages par le guidant	Retour de stage : *Travail sur les observations* - Préparation du deuxième temps de stage		2ème séquence de stage : *Fonction de direction et outils de gestion et d'animation* - Travail sur le dossier technique - Visites de stage par le guidant	Retour de stage : *Travail sur les observations* - Préparation de la troisième séquence	3ème séquence de stage : *Personnalisation de la démarche* * Visites de stage par le guidant et évaluation de fin de stage	Retour de stage : *Travail sur les observations*
Le changement : travail de régulation en 2 groupes (1 séance)		*Le changement* : travail de régulation en 2 groupes (1 séance)			*Le changement* : travail de régulation en 2 groupes (1 séance)		*Le changement* : travail de régulation en 2 groupes (1 séance)
		- Comité de lecture des travaux : agrément du projet du dossier technique et premières questions sur le mémoire.		Réalisation du dossier technique	Comité de lecture : agrément des mémoires	Travail sur le mémoire	Poursuite et achèvement du travail sur le mémoire. Remise des mémoires le lundi 22 juin 1998.
	6 jours de congés pendant le stage		Congés de fin d'année	6 jours de congés pendant le stage		6 jours de congés pendant le stage	

LES GRANDES LIGNES DE L'ORGANISATION PEDAGOGIQUE ET DE CONTENUS

L'ORGANISATION GENERALE DU CURSUS DE FORMATION

- **La première période de regroupement du 1er septembre au 17 octobre 1997** permettra de fonder le projet de formation à partir de **l'accueil, selon une pédagogie de groupes de rencontres et d'échanges, le bilan professionnel et personnel, l'écriture du projet personnel de formation, des apports théoriques et pratiques et la préparation au stage.**

- **Du 20 octobre au 28 novembre 1997, cinq semaines de stage et une semaine de congés**, sous la responsabilité du directeur référent de stage et de la direction départementale vous seront proposées. Il s'agira d'explorer et analyser l'institution et son environnement.

- **Du 1er décembre au 19 décembre 1997, 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. Une commission, composée de personnes du **Service des Etudes** et de la **Formation des directeurs** agréera le projet de dossier technique.

- **Du 5 janvier au 27 février 1998**, huit semaines de stage, dont une semaine de congés, auprès du directeur référent dans l'établissement ou le service déjà connu, constituent la partie centrale de la formation, lieu de confrontation des acquis personnels, des approches et connaissances, dans un lieu éducatif de la PJJ, où le stagiaire aura à se positionner comme futur directeur.

- **Du 2 mars au 27 mars 1998**, un regroupement de quatre semaines au CNFE permettra l'analyse des données de stage et la réalisation d'une semaine inter-écoles de Service public. C'est dans cette période que seront rendus les dossiers techniques et agréés les titres et projets de mémoire.

- **Du 30 mars au 22 mai 1998**, la troisième séquence de stage dont une semaine de congés, conduira à l'évaluation du stage pratique.

- **Du 25 mai au 3 juillet 1998**, six 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. Quelques dossiers techniques seront présentés dans cette période. **Une place importante sera réservée à la production du mémoire.**

- **La semaine du 7 au 11 juillet 1998** s'achèvera par la validation des travaux par le jury et le déroulement de la CAP de titularisation.

Pour permettre une meilleure adéquation entre le calendrier de la formation et des stages avec le planning annuel d'un directeur de service, chaque stagiaire disposera d'un document de gestion annuelle, de type rétro-planning.

Rappelons les objectifs assignés à cette formation, par la Direction de la PJJ :

"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."

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

« BILAN PROJET »
réalisé dans la première session de formation au CNFE

Intervenants : Mme DA FRE, formatrice-psychologue et Mme FIEVET, consultante.

LA PROPOSITION

La proposition tient compte des aspects suivants :

- Une population hétérogène de 37 stagiaires présentant :
  - des enjeux et motivations très différents pour la fonction de direction ;
  - des connaissances diverses ;
  - des modes et modèles d'apprentissage divers (formation PJJ, écoles, université) ;
  - des enjeux en début de carrière ou en fin de carrière (concours ou tableau d'avancement).
- La session intitulée « **bilan-projet » a pour objectifs essentiels** :
  - de faire émerger un pré-projet de formation personnalisé pour les futurs directeurs de la PJJ et de positionner chacun d'entre eux avec sa singularité ;
  - de leur permettre d'utiliser au mieux le dispositif de fomation proposé.

Le bilan-projet de formation comprend les deux volets suivants :

1. Pour la formation au CNFE (soit 20 semaines de formation) :

- les contenus/savoirs à acquérir ou à perfectionner ;
- les méthodes/outils à acquérir ou à perfectionner ;
- les thèmes ou questions prioritaires à traiter tout au long de la formation (via les écrits professionnels, par exemple).

2. La formation pratique sur le terrain :

- les aspects du métier à découvrir, connaître, perfectionner ;
- les savoirs-faire à acquérir ou à perfectionner et les aspects de la personnalité à travailler.

Ce projet de formation personnalisé se fera à partir du bilan des acquis de chacun d'une part et l'analyse de la fonction de directeur d'établissement et de service à la PJJ d'autre part.

LES VALEURS ETHIQUES SOUS-JACENTES A CE PROJET

L'individu a le droit d'avoir une histoire (de vie) et par là même, une identité. Il a le droit d'y réfléchir. ***Le bilan lui permet le recul, l'analyse et l'anticipation nécessaires pour proposer un projet.*** Il s'agit d'intégrer dans son histoire les situations nouvelles.

L'adhésion à un projet dépend en grande partie de la participation à son élaboration et c'est ***l'adhésion qui garantit son succès.***

Ce bilan se situe **comme un bilan de positionnement** par rapport à une fonction.

LE DEROULEMENT DE LA SESSION

- ⇨ **Premier temps** : *un bilan de trois jours* ;
- ⇨ **deuxième temps** : *appropriation de la fonction de direction à partir des représentations des stagiaires d'une part, et des supports documentaires d'autre part* ;
- ⇨ **troisième temps** : *analyse des écarts et rédaction d'un projet personnel de formation.*

1. *Premier temps ou « bilan de sa trajectoire personnelle et professionnelle »* :

⇨ **Les acquis*** pourront être différenciés et répertoriés de la manière suivante :

- expérentiels (activités sociales et autres) ;
- professionnels ;
- de formation.

Ce premier travail se fera à partir de supports différents comme les « réalisations probantes » et une rétrospective du passé par étape et à partir de tableaux.

* La dénomination « acquis » inclut les connaissances et les savoirs-faire.

⇨ **Les valeurs** et en particulier les valeurs au travail, à partir d'un outil possible appelé le génogramme, pour situer chacun dans sa singularité et ses valeurs fondamentales vis à vis du secteur public et de la valeur travail. D'autres outils complémentaires issus de la méthode labellisée « Déclic » seront utilisés.

⇨ **Le fil conducteur de sa trajectoire** : « le récit de vie » permet à chacun de situer ou de s'approprier une identité professionnelle. Il peut être orienté par des questions précises, il permet *aussi* de se présenter au groupe et d'installer une dynamique de groupe.

2. *Deuxième temps ou « analyse de la fonction de directeur de service »* :

Les stagiaires auront :

- à définir **leur représentation** de cette fonction à partir de différents supports (articles, textes, portraits) ;
- à intégrer différents textes de référence analysant les aspects de ce métier, (ex : fonction de direction, calendrier type) et en faire une synthèse.

Cette première phase se fera en petit groupe et grand groupe.

La dernière phase de la journée devra être individuelle, avec comme objectif de faire l'état des **écarts essentiels repérés** entre son propre bilan et le métier de directeur.

3. *Troisième temps ou « projet de formation personnalisé »* :

Il sera rédigé en tenant compte de l'alternance **théorie/pratique** et d'une relecture du dispositif de formation.

Les stagiaires auront à repérer essentiellement les **savoirs théoriques**, les **savoirs-faire** et **savoirs-être** à découvrir, perfectionner et développer pour l'exercice de la fonction de direction. Ainsi, ils pourront rédiger un pré-projet de formation global à partir d'un canevas précis concernant à la fois le centre de formation et le lieu de stage qui leur sera alors proposé.

LES STAGES

Composante essentielle de la formation des directeurs, les stages se déroulent auprès du directeur d'un établissement ou service de la PJJ - Secteur public - 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 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, en fonction du parcours professionnel antérieur et du projet de formation personnalisé.

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 partenarial.

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 sous l'autorité de Bernard BRUN, à partir de la liste des offres de stage, 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. Si ce dernier était en direction régionale, ou en CRF, le lieu de stage devrait alors être choisi hors région.

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 ; c'est le directeur départemental qui propose la candidature au CNFE par le biais du directeur régional (le stage ne peut se réaliser que dans le secteur public de la PJJ) ;

- que le directeur en formation aie la garantie d'avoir affaire à **un seul directeur référent qui assume la responsabilité et l'évaluation du stage**, sous contrôle du directeur départemental et du guidant référent du CNFE ;

- que le directeur référent, **en tant que formateur**, participe aux quatre 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" ;

- que le directeur référent prenne le temps régulièrement et au moins une fois de manière formelle, sous forme d'entretien dans son bureau, de faire le point avec le stagiaire sur le déroulement du stage ;

- que le directeur référent complète les connaissances techniques du directeur stagiaire, en gestion, administration et animation d'un service, à ce titre il est formateur.

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 formation de directeur.

Le CNFE a sollicité les directeurs régionaux dès juillet 1997 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 »

Une négociation est conduite entre le CNFE et chaque directeur en formation afin de tenter la meilleure adéquation entre le futur lieu de stage et le parcours particulier du stagiaire, dans le sens de son projet de formation personnalisé. **Un contrat de formation** est passé entre le directeur référent, le directeur départemental d'une part, le directeur stagiaire et le guidant référent du CNFE d'autre part.

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.

⇨ **La première période de stage** porte sur l'observation, le diagnostic, l'étude d'implantation, le positionnement en tant que directeur stagiaire dans un service.

⇨ **La deuxième période de stage** aborde la fonction de direction en interne. Il s'agit d'acquérir des outils pratiques.

⇨ **La troisième période de stage** conduit les directeurs stagiaires à s'engager par délégation sur un certain nombre d'éléments de la fonction de direction. Il poursuit l'exploration de l'environnement externe. Il peut « remplacer » le directeur pendant telle ou telle période de congés, en accord avec la direction départementale.

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

Un journal de stage est réalisé tout au long de la phase de formation pratique. **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 organisationnelle, de gestion... ;
- 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. Cet écrit n'est pas évalué. Il peut alimenter le travail d'analyse conduit entre le directeur référent et le stagiaire ou à l'occasion des visites de stage.

Les observations, l'analyse des thèmes et situations, le questionnement personnel du stagiaire et la réflexion avec le directeur référent, permettront **l'engagement progressif du futur directeur**. 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 l'on devrait vérifier son positionnement de futur directeur.

Les « mini-stages », en lien avec l'environnement de l'établissement ou service donneront lieu à **la rédaction de fiches de présentation synthétique assorties d'un commentaire personnel court et précis.**

Les contenus du journal de stage et des fiches de présentation synthétique devront **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, les outils d'observation, les rôles et attentes de rôles...Au retour, un travail de présentation et d'analyse sera conduit systématiquement.

Pendant le stage, le guidant référent 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.

L'évaluation de stage sera réalisée par le directeur référent de stage, sous sa responsabilité, dans l'établissement ou le service, en présence du guidant référent du CNFE, selon un guide d'évaluation fourni par le CNFE. Le directeur départemental disposera à la fin de ce document d'un espace où il sera invité à donner son avis et ses conseils au directeur stagiaire.
L'évaluation donnera lieu à une proposition de note par le directeur référent qui sera discutée avec le guidant référent du CNFE, hors de la présence du stagiaire.

S'il apparaît au représentant du CNFE chargé de la guidance que des difficultés de fonctionnement, de relations ou d'adaptation du directeur stagiaire devaient se présenter, la décision de changer de lieu de stage serait automatiquement prise par la direction de la formation au cours du premier mois de formation, selon les instructions de la Direction de la PJJ.

En cas de difficulté grave qui surviendrait au-delà de ce premier mois, le directeur de la formation interviendrait sur place, en tant que tiers et responsable pédagogique de l'ensemble du processus de formation.

A PROPOS DE LA GUIDANCE

La guidance est au coeur du dispositif de formation, elle permet le suivi et l'accompagnement de la réalisation d'un projet individualisé et personnalisé par des rencontres régulières entre le directeur stagiaire et le guidant désigné par le CNFE. Les entretiens ont lieu au CNFE ou sur les lieux de stage aux cours des visites de stage.

Le directeur stagiaire bénéficie de trois entretiens de guidance et de trois visites de stages durant l'ensemble de sa formation.

Les objectifs du ***premier entretien de guidance qui a lieu en octobre*** sont les suivants :

1. faire connaissance entre le guidant et le stagiaire ;
2. s'approprier le pré-projet individuel pour en faciliter la réalisation ;
3. explorer les choix possibles concernant les thèmes du dossier technique ;
4. dire comment la guidance va s'inscrire dans l'ensemble du dispositif de formation et le parcours personnalisé du stagiaire ;
5. comment le directeur stagiaire va progressivement « chausser les bottes » du directeur ;
6. vérifier avec le stagiaire qu'il y a bien concordance entre les objectifs de la guidance et les attentes du stagiaire (pré-projet) ;
7. préparer la première phase de stage (découverte).

La première visite de stage se déroule courant novembre 1997.

C'est en principe une visite d'une journée qui se décompose comme suit :

a) rencontre avec le directeur référent, entretien avec le guidant et le référent ;

b) rencontre avec la direction départemenale, présentation du département et du schéma départemental, de la mission du service qui reçoit le stagiaire. Sont présents : le guidant, le stagiaire, le référent ; cette rencontre doit pouvoir être réalisée à la direction départementale si cela est possible ;

c) entretien entre le stagiaire et le guidant ;

d) entretien entre le stagiaire, le référent, le guidant.

Pour chacun des entretiens, les points suivants seront abordés :

→ conditions de stage et réalisations ;

→ réalisation des objectifs de la première phase du stage (découverte) ;

→ point sur la réalisation des écrits et plus particulièrement durant cette période, le dossier technique ;

→ évocation du système de relation pédagogique établi entre le référent et le directeur stagiaire pour la réalisation des objectifs du stage complet, et comparaison entre le vécu du stage et le calendrier type annuel d'un directeur de service.

La seconde phase du stage est une phase de consolidation de la connaissance du terrain et de la fonction de direction, et d'application Elle se déroule de janvier à février 1998. ***Au cours du mois de février 1998, a lieu la seconde visite de stage***. Celle-ci doit permettre de vérifier qu'il y a concordance dans la relation pédagogique entre le stagiaire et son référent. Elle se compose de trois entretiens :

1. un entretien guidant/référent ;
2 un entretien guidant/stagiaire ;
3 un entretien à trois : guidant/référent/stagiaire.

Doivent y être abordés en relation avec le projet de formation personnalisé :

→ les objectifs de cette phase de stage et leur réalisation ;

→ les axes de travail sur la fonction de direction sur lesquels le stagiaire devra faire (ou aura fait) plus particulièrement porter ses efforts ;

→ le point sur la production des écrits ;

→ l'évolution générale du stage au travers des événements locaux ou départementaux ;

→ l'intégration par le directeur stagiaire de la fonction de direction : Quel positionnement ? Quel sera mon style de directeur ?

Le second entretien de guidance a lieu en mars au cours de la séquence au CNFE

Il a pour objectif un travail entre le guidant et le stagiaire sur le thème du dossier technique. Il s'agit en fait à cette période d'aider le stagiaire à achever sa production écrite technique (forme, contenu, présentation générale...) Le second objectif est d'assurer le lien entre la formation technique et pratique et l'articulation avec le projet et formation personnelle.

La troisième phase du stage qui s'étend du début avril à la dernière semaine de mai est celle dite de « personnalisation ». En fonction du déroulement du stage et du projet personnalisé, le stagiaire devra pouvoir achever la connaissance du dispositif local et départemental de la PJJ et se *trouver* en situation de prise de responsabilité progressive dans la fonction de direction. Durant cette période, des stages externes au service peuvent être aménagés, ainsi tel directeur stagiaire interne se verra proposer une séquence externe (ex : Politique de la ville, Aide sociale à l'enfance locale...) et tel directeur externe se verra proposer un stage, par exemple comme éducateur dans un établissement différent de celui de son stage (secteur associatif, par exemple).

La troisième visite de stage a un double objectif :

→ faire le bilan de la troisième période de stage (un entretien référent/stagiaire, à trois) ;

→ formaliser l'évaluation qualitative du stage et sa notation en présence du directeur départemental.

Un troisième entretien de guidance aura lieu au CNFE au cours du mois de juin pour achever le dispositif de guidance. Il s'agira d'un entretien de synthèse et de bilan final de la guidance entre le guidant et le stagiaire, au travers des objectifs de départ et des écarts de réalisation sous l'angle de la formation personnalisée.

Tous ces entretiens et ces visites de stage seront harmonisés par l'utilisation, par les guidants, de grilles communes de travail.

Les entretiens d'ouverture et de clôture du cycle de formation par le directeur de service sont conduits selon un guide d'entretien pré-établi.

LES TRAVAUX PERSONNELS

a) LE DOSSIER TECHNIQUE

Objectif du dossier technique **:**
La raison d'être du dossier technique est d'entraîner le futur directeur, à rechercher tous les éléments qui lui permettraient de traiter une situation qui pose question. Le document réalisé doit être informatif pour les autres directeurs en formation.

Définition du dossier technique **:**

1. A propos d'une question ayant trait à la fonction de direction - gestion administrative, financière, gestion des personnels, gestion pédagogique, 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 le champ de responsabilité et d'action de la fonction de direction. **C'est dans le cadre du stage pratique, en s'appuyant sur les travaux et enseignements réalisés au CNFE, que le directeur stagiaire construit sa démarche**.

3. Il ne s'agit en aucun cas d'un travail de compilation. Les références sont à présenter de manière bibliographique et synthétique. Ainsi, les photocopies de textes juridiques et règlementaires en annexe sont inutiles. **L'ouvrage comportera entre 20 et 25 pages hors annexes.**

4. Les références permettent de fixer le cadre de la question que vous abordez. Le sujet 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... Quelques dossiers seront présentés à la promotion et donneront lieu à l'organisation d'un apport conjoint par un spécialiste de la question traitée (ces présentations ne seront pas évaluées).

5. L'évaluation du travail porte sur la qualité du contenu et de la présentation du dossier. Il est validé directement par un expert et un cadre pédagogique du CNFE, selon une grille d'évaluation.

6. Nous tenons à votre disposition les dossiers techniques réalisés jusque là.

7. Le suivi individuel de la réalisation du dossier technique reviendra au guidant de chaque directeur stagiaire.

8. Après le jury de juillet, avec **votre accord et votre participation**, votre dossier technique pourra être retravaillé en tenant compte des remarques et diffusé à la demande.

9. Le service des Etudes et de l'International se chargera de promouvoir les meilleurs travaux, dont certains seront édités.

b) LE MEMOIRE

Le mémoire est un ***écrit professionnel individuel.***

1. Cet écrit est conçu comme une étude personnelle, professionnelle engageant son auteur sur une question intéressant le champ de la fonction de direction de service de la PJJ.

2. Cet écrit engage le directeur stagiaire sur le traitement d'une situation 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, du recueil de données, de l'expérience antérieure de l'auteur et surtout d'une expérience ré-analysée au cours de la formation (acquis antérieurs, expérience de stage...).

4. Cet écrit procède d'une question centrale, assortie d'une hypothèse. Sa rédaction implique donc un effort de distanciation. Au fur et à mesure des travaux, chaque stagiaire aura la possbilité de faire lire son travail par un lecteur désigné au sein du Comité de lecture.

5. Chaque stagiaire recevra une note d'information, portant sur la présentation typographique du mémoire.

6. Ce travail devra comporter 40 à 50 pages maximum, hors annexes.

7. Tous les mémoires réalisés au cours des années précédentes sont accessibles.

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*".

A titre d'information, voici quelques pistes indicatives d'enseignements, travaux pratiques...

L'ATELIER D'ECRITURE DU MEMOIRE

Madame Irène ERRERA, formatrice intervenant pour *Aleph-Ecriture* à PARIS.

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*. Pour la seconde année consécutive, Irène ERRERA en sera l'animatrice.

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. La clarification qui en résulte a le plus souvent un effet libérateur sur l'écriture. *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.

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

- ⇨ d'analyser et formaliser leurs pratiques d'écriture ;
- ⇨ d'identifier les principes sous-jacents à la production d'un écrit (objectif, destinataire) ;
- ⇨ d'acquérir des éléments méthodologiques pour la rédaction du mémoire ;
- ⇨ de repérer leurs atouts et points faibles dans la rédaction de ce document.

L'atelier contribue, 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)* ».

CYCLE DE FORMATION
FONCTION DE DIRECTION ET ACTION EDUCATIVE

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 des dernières promotions, 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, 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 dans les différents types de service de la PJJ.

Ainsi peuvent être successivement abordés les axes suivants:

→ *La fonction de direction et* :

. *le "vivre avec"* ;
. *le "faire avec"* ;
. *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.*

Pour cette année, seuls les quatre premiers axes sont retenus.

La méthode pédagogique employée se veut dynamique et repose sur la transmission d'expériences professionnelles et sociales au travers de rencontres avec des directeurs de services expérimentés. Chaque séquence par demi promotion durera une journée.
Chaque séance fait l'objet d'un compte-rendu écrit par les stagiaires.
Une publication du travail écrit sur chacun des thèmes est envisagée à la fin du cycle qui comporte 14 journées, d'octobre 1997 à juin 1998.

LE DROIT

Conférences et travaux pratiques réalisés par des magistrats, avocat et conférenciers.

Il s'agit de retravailler les connaissances de base nécessaires, appliquées aux mineurs. 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 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'enseignement 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, à mieux se positionner dans la problématique de la dialectique de l'éducateur et du jeune aujourd'hui :

- *organisation de l'état, de l'administration, de la justice en France* ;
- *droit civil appliqué aux mineurs* ;
- *droit pénal appliqué aux mineurs* ;
- *la responsabilité civile et pénale du directeur* ;
- *le secret professionnel.*

GERER UN SERVICE

Madame Elisabeth CHABOT, attachée principale d'intendance ; Madame Anne-Catherine VILLATTE, attachée d'intendance.

Application des dispositions légales, administratives et statutaires en matière de gestion des agents.

Après une journée sur le *statut de la Fonction publique*, il s'agit de reprendre de manière synthétique le *statut général* pour approfondir les éléments directement applicables au fonctionnement des services, en matière de gestion des agents (positions, notation, évaluation, avancement, mutation, rémunérations, indemnités, prestations familiales, prestations d'action sociale).
Une seconde partie sera centrée sur les statuts particuliers applicables aux agents en fonction à la PJJ avec remise d'un dossier technique. Il ne s'agit pas de savoir exécuter des tâches de gestion administrative qui relèvent des directions départementales et régionales, mais d'avoir une connaissance permettant d'orienter le fonctionnement et de comprendre les demandes.
Etude du bulletin de salaire.
Notion concernant les *dossiers contentieux et la responsabilité de l'état.*
Information sur la *tarification, le paiement et le contrôle du secteur habilité*
Cette fonction relève, au terme du décret n° 88/42 du 14 janvier 1988 sur la répartition des compétences en matière de gestion à la PJJ des directions régionales, sauf en Ile-de-France où elle est déléguée en totalité aux directions départementales qui assurent la tarification, le paiement et le contrôle des établissements de leur ressort.
Administrer et gérer financièrement son établissement :
Textes de base : Instruction codificatrice n° 94-121 du 21 décembre 1994, arrêté relatif aux régies d'avance et de recettes de la PJJ, circulaire du 4 juillet 1995.

Gestion des mineurs

Gestion des effectifs : transmission des éléments concernant le recouvrement des prestations familiales, éventuellement des contributions familiales ; relation avec les familles pour obtenir les renseignements administratifs indispensables ; suivi des états pour le recouvrement éventuel des cotisations au « régime 007 », gestion si nécessaire des familles d'accueil.

Gestion des matériels et des équipements

Normalement, il existe un inventaire des materiels existants dans chaque établissement. Le directeur est responsable de son suivi.

Il est responsable de l'utilisation du véhicule administratif et propose les autorisations d'utilisation par les agents à la direction départementale.

La signature des bons de commande peut être déléguée. Il agit dans la limite des crédits mis à sa disposition, atteste de leur réception et transmet les factures pour règlement à la direction départementale.

Régie et sous-régie

Textes de référence : Décret n° 92/681 du 20 juillet 1992, arrêté du 21 octobre 1993, instruction codificatrice 94-121 du 21 décembre 1995.

Les directeurs de service sont généralement sous-régisseurs ou parfois seulement mandataires du régisseur départemental. Cela implique la tenue de la comptabilité de l'avance consentie par le régisseur, transmission des justificatifs et responsabilité de la caisse. Une information complète sur le fonctionnement des régies d'avance et de recettes est indispensable compte tenu de la responsabilité que cela représente, en particulier pour les structures assurant l'hébergement de mineurs.

Démonstration du logiciel Cobra, nouveau logiciel comptable entrant en vigueur à compter du 1er janvier 1997.

Dotation budgétaire et démarche de distribution

L'engagement comptable, l'engagement juridique, la liquidation, l'ordonnancement et le paiement des dépenses.

Les différents chapitres utilisés dans le cadre de la gestion matériel, des subventions et des investissements : 34-34, 34-05, 46-01, 56-30.

Il existe également différents chapitres se rapportant aux dépenses de personnels dont le chapitre des vacations : 31-96.

Au titre du chapitre 34-34, la préparation du budget prévisionnel du service incombe au directeur selon un cadre défini au niveau départemental puis décliné au niveau régional et national. Les méthodes de répartition des crédits sont à expliciter aux différents niveaux ainsi que leur lien avec le schéma départemental et le projet de service.
Le responsable participe ensuite à l'exécution du budget qui lui est accordé et contrôle le suivi des dépenses.
Une étape supplémentaire peut être franchie en abordant l'analyse et le contrôle de gestion.

Gestion des agents
Rassembler les documents intéressant la gestion financière des agents (indemnité pour surveillance de nuit, dimanches et jours fériés, prime d'hébergement...) et le remboursement de leurs frais de déplacements.
Gestion administrative des congés.
Proposition de notation ou d'évaluation, proposition d'appréciation littérale et pour tableau d'avancement.
Recrutement d'agents vacataires si nécessaire et transmission des justificatifs indispensables à la mise en paiement de leur rémunération.

La gestion des associations « para-administratives »
Information sur les Associations d'action éducative, mais également sur les risques par rapport à la gestion des différentes associations qui concourent actuellement à la réalisation de certaines activités, en particulier d'insertion scolaire et professionnelle.
Gestion du Fonds social européen : le principe, les objectifs, le montage des projets.

LA CONDUITE DES REUNIONS DE SERVICE

Monsieur Rémi PRUNIER, formateur - consultant.

Objectif

Obtenir un savoir-faire en matière d'animation de réunions et de résolution de problèmes.

Animer une réunion :

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

Les fonctions de l'animateur (organisation, régulation, élucidation, production).
Les fonctions des participants. Prévoir l'interprétation de l'information. Gérer les échanges et les faire aboutir.

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 PUBLICS DE LA PJJ

Madame Geneviève MERMET, psychologue -psychothérapeute.

→ **Quels sont les jeunes pris en charge par la PJJ ?** Histoires individuelles et familiales - la parentalité - les dysfonctionnements : carence, maltraitance, abus sexuels, problèmes psychiatriques, délaissement, abandon... Les répétitions, les problèmatiques relationnelles.

→ **Les effets de ces problématiques dans la prise en charge**
Les dysparentalités et les effets sur l'intériorisation de la loi : inceste, délinquance.

→ **Articulation clinique et judiciaire dans la prise en charge.**

→ Les remaniements psychiques de l'adolescence : période de déconstruction ou de reconstruction.

→ Les situations d'échec scolaire et leur traitement.

Méthodes pédagogiques de ce cycle :

- actualisation de connaissances théoriques ;
- exploitations d'observations et d'expériences professionnelles ;
- textes - documents vidéo ;
- bibliographie de base.

MANAGEMENT PUBLIC

Madame Danièle DUMONTE-TAILLEFER, consultante.

→ Introduction au ***management*** **public**.

→ Conception d'une grille d'analyse de la fonction de direction « **rôles et attentes de rôles** ». Cette grille de lecture sera utilisée pour découvrir le service où se déroulera le stage pratique.

→ ***Management*** **et finalisation** : définition des objectifs pour le service à partir des orientations de la PJJ. Définir les objectifs pour chaque équipe et chaque personnel.

→ ***Management*** **et conduite de projet** : l'état des lieux d'une structure, les contrats d'objectif (thème central de la grille méthodologique proposée par l'Administration centrale sur le projet de service).

→ **Le projet de service**, avec la participation du bureau K1, liens avec le schéma départemental. Quelle est la méthodologie d'élaboration ?

- la délégation et la gestion du temps,
- l'animation d'une équipe,
- la prise de décision,
- la notation et l'entretien d'évaluation.

FONCTION DE DIRECTION ET COMPLEXITE

Monsieur Jean-Pierre CHAMBON, directeur d'établissement.

Il s'agira d'aborder les enjeux du pouvoir et la complexité de la fonction de direction, de définir l'essence du politique, « donner de la direction... ».

Travail théorique sur l'art de diriger à partir d'ouvrages : *Le pouvoir pur*, éd. 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 vise à penser l'adéquation des besoins et des moyens dans la fonction de direction.

HISTOIRE DE L'INTERVENTION AUPRES DES MINEURS DE JUSTICE

Monsieur Jacques BOURQUIN, chargé de mission Histoire.

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

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

Dans une seconde partie, sera abordée 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

La suite de ce travail sera consacré 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, sera abordé le problème de la conservation des archives, documents indispensables pour la recherche historique.

PARLER LE CHANGEMENT

Madame Nadia AYMARD, enseignante - psychanalyste.

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 sous-groupes en séquences de 3 heures.

Remarques :
Ce travail, strictement confidentiel, centré sur les petits groupes, est conduit indépendamment du dispositif de formation ou d'évaluation. **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

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 (cœfficient 2 : 1 pour le dossier technique, 1 pour l'évaluation permanente) ;
- de la présentation et de la soutenance **d'un travail personnel de type mémoire professionnel** intégrant les connaissances théoriques et pratiques acquises, en lien direct avec la fonction et son lieu d'exercice (document écrit : cœfficient 2 ; soutenance orale : cœfficient 1 ; durée de la soutenance : 30mn) ;
- **de l'appréciation du stage**, sur proposition du "directeur référent" (cœfficient 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 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 cités ci-dessus sont nommés par arrêté du Garde des Sceaux, ministre de la Justice, qui en désigne le président et le vice-président".

LE LIVRET DE FORMATION (coefficient 2)

Le livret de formation est constitué de différentes fiches qui ponctuent les entretiens avec le directeur de formation, les entretiens de guidance, le procès verbal de l'agrément des projets du dossier technique et du mémoire, et les éléments constitutifs de l'évaluation permanente et du bilan des acquis.

Le dossier technique est examiné par un expert désigné par le CNFE et un cadre pédagogique de la formation, selon une grille d'appréciation. **Il est noté sur un coefficient 1.**

Le bilan des acquis, noté sur un coefficient 1, comportera des vérifications sous forme d'étude de cas, ou de contrôle des connaissances sur quelques disciplines :

- *gestion financière et administrative* (4 points)
- *situation juridique* (4 points)
- *informatique* (4 points)
- *étude de situation pratique globale de direction* (4 points)
- *participation, engagement de la personne dans le processus* (4 points)

CONCLUSION :

Pour conclure ce projet de formation : une telle démarche n'a pas la prétention de "combler" toutes les attentes, ni de répondre à tous les besoins.
Il s'agit, individuellement et en groupe, d'opérer un changement de posture dans une situation de formation qui peut s'apparenter à un rite de passage. **Il est question de transformation et de mue.**

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

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

Cette année que vous pourrez vivre comme une chance, fait transition dans votre histoire et vous permettra d'acquérir les connaissances de base pour occuper une fonction de direction. Cette fonction est exigeante, difficile, mais comporte suffisamment d'intérêts pour que l'on s'y engage. **Elle est de mieux en mieux reconnue et valorisée dans l'institution.**

Le projet qui vous est proposé a pour ambition de créer les conditions d'un véritable travail d'accès à une nouvelle fonction. 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 complémentaire.

Par quoi se caractérise un métier ?

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

La qualité de votre engagement, autrement dit ce que vous apporterez et « partagerez », 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.

C'est dans ce cadre qu'on peut le plus clairement se représenter les enjeux essentiels de la formation et de la professionnalisation :

- 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.

Les responsables de la filière de formation sont à votre écoute et sont décidés à soutenir votre démarche et vos efforts. Des temps systématiques de *régulation pédagogique* sont inclus dans les périodes où vous serez présents au CNFE.

Annexe 1

LA FORMATION COMPLEMENTAIRE

LA FORMATION COMPLEMENTAIRE

Pendant les deux années qui suivent la titularisation, chaque nouveau directeur bénéficie de 10 journées annuelles de formation complémentaire obligatoire.

Pendant les ***6 premiers mois***, un accompagnement à la prise de fonction s'articule autour :

- ⇨ d'un lien maintenu avec l'ancien directeur référent ;
- ⇨ d'un appui du directeur départemental ;
- ⇨ d'une visite d'un cadre pédagogique du CNFE ;
- ⇨ de **4 journées *d'analyse des pratiques et de la prise de fonction*,** à raison d'une par mois.

Au cours des *18 mois suivants* : le directeur bénéficiera de 16 journées de stage techniques liés à la fonction. Il choisira plusieurs stages dans la liste qui suit.

Un premier regroupement de 2 jours destiné à l'ensemble de la promotion est organisé afin de procéder à un premier bilan de l'installation et de la prise de fonction et à l'examen des besoins en formation complémentaire. Cette rencontre peut conduire à modifier l'offre, en fonction des besoins exprimés.

Les propositions actuelles :

- *Evaluation des personnels, gestion des ressources humaines*
- *Gestion du temps d'un directeur de service*
- *Lecture active et gestion de l'information*
- *Elaboration, conduite et évaluation du projet de service*
- *Le budget : préparation et suivi*
- *Le partenariat pour un directeur de service. La gestion associative : comptabilité, convention*
- *Outils informatiques de gestion : Game, tableaux de bord*
- *Le stress : faire avec*
- *Fonds social européen*
- *L'insertion sociale et professionnelle des jeunes de la PJJ, aujourd'hui*
- *Pratiques professionnelles et modes d'intervention en hébergement éducatif*
- *La responsabilité du directeur de service*
- *L'Europe, les institutions, le FSE. Les programmes FSE-PJJ*
- *Pratiques professionnelles et modes d'intervention : insertion sociale et professionnelle, activités avec les jeunes*

Une attestation générale de suivi, avec les indications de choix, est remise au stagiaire et au directeur départemental pour le dossier administratif de l'agent.

L'ensemble de ces stages est ouvert aux directeurs issus des promotions de formation et à des directeurs de service ou faisant fonction, n'ayant pu bénéficier de la formation initiale de directeurs. Pour ces cadres, leur inscription ne pourra être prise en compte qu'en accord avec les directions départementales. Il n'y a pas jusque là d'obligation à cette démarche.

Annexe 2

LES PRE-REQUIS POUR SE PRESENTER AU CONCOURS

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 ; article 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.

3. La protection judiciaire de la jeunesse

• La mission de la protection judiciaire de la jeunesse, les objectifs, les orientations.
• Organisation des services centraux et des services déconcentrés, les différents types de structures de la protection judiciaire de la jeunesse, leur rôle, leurs méthodes, leurs partenaires.
• Les usagers : les mineurs délinquants, les mineurs en danger et les jeunes majeurs protégés ; les adolescents en grande difficulté ; les familles : leurs origines, leurs difficultés spécifiques, leur environnement, leurs cultures.

4. Education

• Histoire des grands courants de l'éducation : évolution des idées, des pratiques et des institutions.
• L'éducation familiale aujourd'hui : les modèles, les valeurs, les références. Les professionnels de l'éducation : leurs rôles, modèles, valeurs et références.
• Approches sociologique, ethnologique et clinique de l'éducation :
- Sociologie et urbanisme, sociologie de la famille, sociologie du travail.
- Approches ethniques et culturelles des populations immigrées en France.
- Les grands courants de la psychologie, de la psychanalyse, de la psychiatrie ; le normal et le pathologique : approches psychologiques de l'enfant, de l'adolescent ; troubles de la personnalité, structures psychopathologiques.
• Connaissance des politiques, des dispositifs et des modes d'intervention en matière d'insertion sociale et professionnelle.

5. Institutions judiciaires et administratives

• La Constitution de la Ve République : notions sur les mécanismes de la vie politique française.
• Structure du pouvoir et organisation du gouvernement.
• Notions générales sur l'organisation administrative : décentralisation, déconcentration : les cadres territoriaux de l'organisation administrative.
• L'administration de l'Etat : l'administration centrale, les services déconcentrés, le préfet.
• L'organisation et le fonctionnement des collectivités décentralisées : la région, le département, la commune.
• La loi, l'ordonnance, le décret, l'arrêté, leurs auteurs et leur forme.
• Les juridictions administratives.

6. Principes généraux de l'activité administrative

• La réglementation juridique de l'activité administrative.
• Le principe de légalité : le contrôle de la légalité, la hiérarchie des normes.
• Les actes administratifs unilatéraux, le pouvoir réglementaire.
• La responsabilité administrative.
• Le notion de service public : les différents gestionnaires du service public.
• Les relations entre l'administration et les usagers : droit des usagers et des tiers, procédure administrative non contentieuse.

7. Droit administratif appliqué

• La fonction publique : composition et situation juridique du personnel de l'administration ; organisation générale de la fonction publique : organismes, corps et grades : garanties, droits et obligations du fonctionnaire.
• Les finances publiques : les aspects politiques, économiques et sociaux du budget de l'Etat, ses rapports avec le Plan.
• 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."