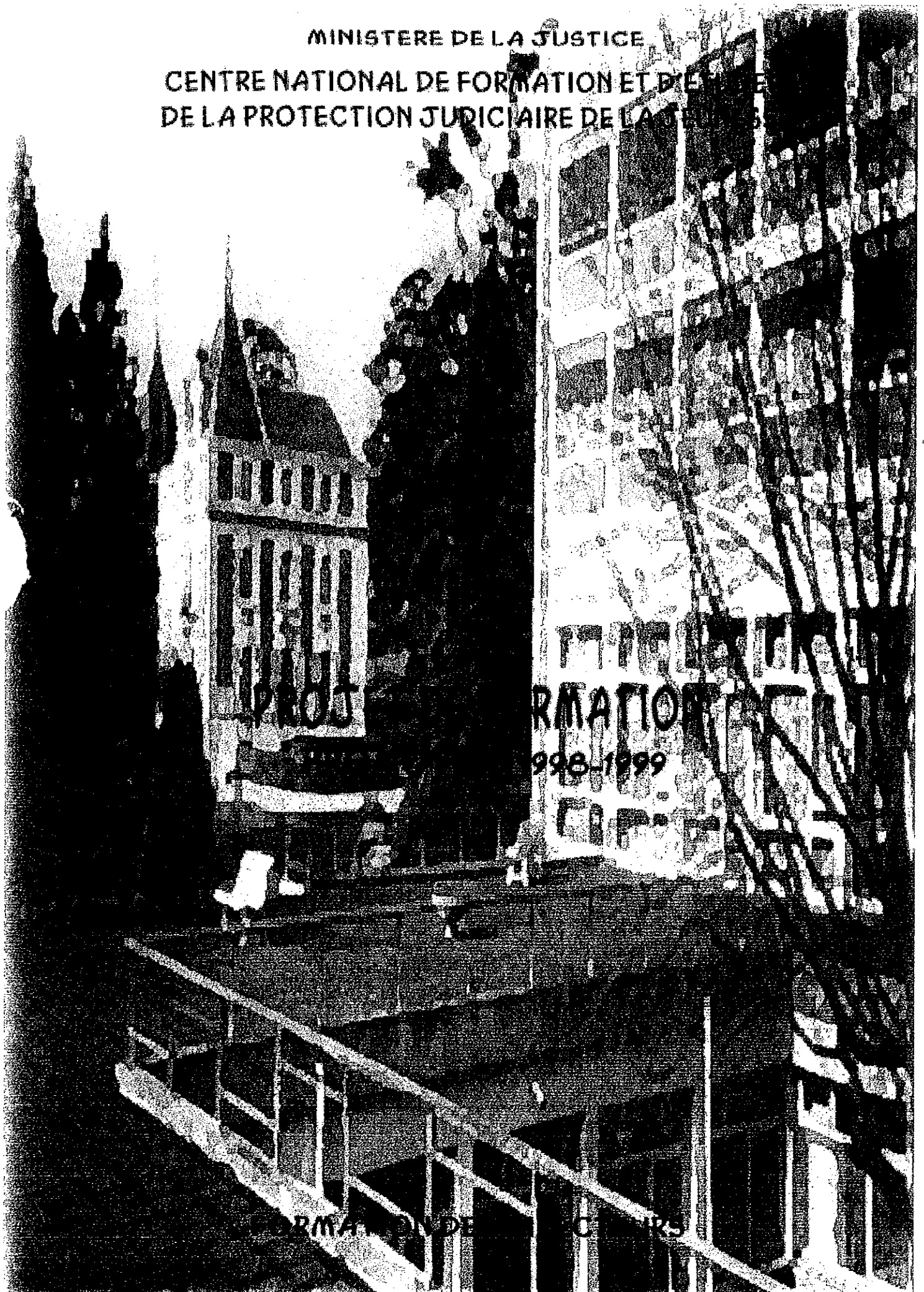


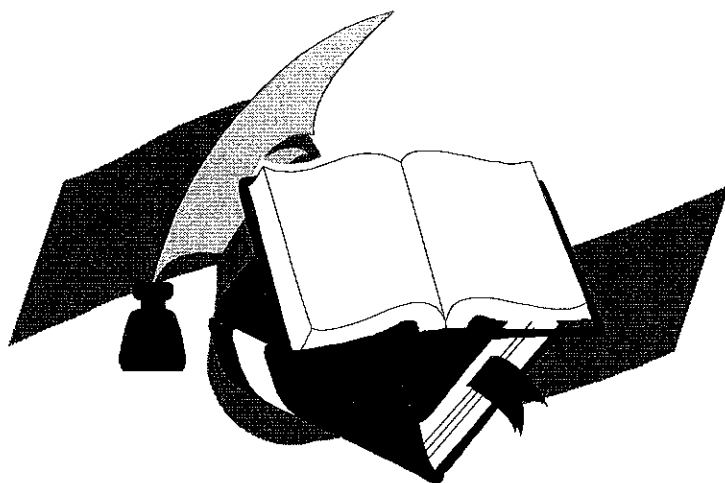
MINISTÈRE DE LA JUSTICE

CENTRE NATIONAL DE FORMATION ET D'ÉTUDES
DE LA PROTECTION JUDICIAIRE DE LA FAMILLE



FORMATION DE LA PROTECTION JUDICIAIRE DE LA FAMILLE

PROJET DE FORMATION



Sixième promotion
des directeurs d'établissement et de service
de la Protection judiciaire de la jeunesse

1998 - 1999

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

• Introduction	p. 7
• La fonction de direction	
<i>La fiche de fonction</i>	p. 10
<i>La professionnalisation</i>	p. 12
• Présentation générale de la formation	
<i>La formation initiale des directeurs de service</i>	p. 15
<i>Objectifs et organisation de la formation</i>	p. 16
<i>Le suivi du dispositif de formation</i>	p. 18
<i>Le planning</i>	p. 19
• Les grandes lignes de l'organisation pédagogique et de contenus	
<i>Le bilan personnel et professionnel</i>	p. 23
<i>Le stage et l'alternance</i>	p. 24
<i>Le dispositif de guidance</i>	p. 26
<i>Les travaux personnels</i>	p. 28
• Les enseignements	p. 31
• La validation et le jury	p. 43
<i>Conclusion</i>	p. 44
• La formation complémentaire	p. 47
• Annexes	
<i>L'arrêté organisant la formation</i>	p. 51
<i>Les pré-requis pour se présenter au concours</i>	p. 52

LE SERVICE DE FORMATION DES DIRECTEURS

au 1.09.98

- **Jean-Paul ZIEGLER**, chargé de mission, directeur de formation
- **Marc BRZEGOWY**, directeur PJJ, responsable de la filière des directeurs de service
- **Mireille STISSI**, directrice PJJ, chargée de formation, filière des directeurs de service
- **Liliane CARDIN**, adjointe administrative

Introduction



De la création d'un cursus de formation à sa stabilisation

L'équipe pédagogique "se fait et se défait" au fil des choix de carrière et des évolutions personnelles de chaque membre au CNFE, comme dans les autres institutions de la PJJ.

Chaque "équipier" a marqué de sa personnalité et de sa culture la progression du processus vers des objectifs de sérieux, de qualité, dans l'intérêt de tous. Des progrès importants dans l'amélioration et l'adaptation des procédures pédagogiques, réalisées depuis deux années, aboutissent aujourd'hui à ce concept de *professionnalisation* dont il est largement question dans le document que vous lirez.

Cette création pédagogique est l'oeuvre individuelle et collective des cadres de formation, de tous les directeurs stagiaires et des directeurs de service et territoriaux en poste qui, par leurs critiques et leurs conseils, en ont permis la réalisation.

L'élaboration progressive des contenus et de leur organisation a conduit à des modifications et des ajustements réguliers qui font dire à tel ou tel qu'il s'agirait de "changements de cap" ! Notre objectif, depuis le premier jour, est d'offrir un système de formation adapté à la fonction de direction telle qu'elle est aujourd'hui, en l'inscrivant dans l'évolution en cours de la PJJ et dans la dimension prospective qu'introduit l'adoption des statuts d'emploi pour les directeurs territoriaux.

L'on a suspecté parfois cette nouvelle formation d'oublier l'éducatif pour des démarches managériales et gestionnaires ! Les directeurs de la PJJ ne "seraient plus ce qu'ils étaient", éducateurs d'abord,

éducateurs encore ! Le terme de management ne s'oppose pas à la question éducative, ni à celle de la clinique. Management veut dire simplement administration et animation de l'action éducative. La dimension éducative est au centre de notre démarche, comme vous pouvez le lire dans les pages qui suivent.

Pour autant, nous devons nous méfier du repli sur soi et de "l'auto-clôture" qui sont le risque de toute organisation de travail qui se vit questionnée, menacée. L'enfermement est mortifère. Cette formation n'a de sens qu'ouverte vers l'extérieur, ouverte aux problématiques portées par la PJJ et à l'ensemble des questions de notre époque.

Aujourd'hui, la plupart des agents sont en demande d'une fonction de direction, avec parfois quelques réticences justifiées. Cette fonction ne peut s'exercer en se satisfaisant uniquement d'un rôle de chef de bande, de représentant de l'équipe qui signe les courriers pour elle ou de contrats non dits qui laisseraient au supposé directeur, les signes apparents du pouvoir pourvu que les autres puissent travailler comme ils l'entendent.

La fonction de direction est complexe et simple. Elle nécessite distance et proximité, clarté, écoute, partage et permanence. L'attention première de cette fonction s'attache à la mission éducative. S'il n'est pas éducateur, psychologue ou cuisinier, le directeur veille pourtant à la réalisation de chaque métier au sein d'un groupe de travail, inscrit dans un projet d'action éducative.

La fonction de direction s'inscrit au niveau du sens de l'action.

Jean - Paul ZIEGLER

La fonction de direction



La fiche de fonction

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

L'action éducative est l'axe central de la préoccupation du directeur de service.

Le directeur d'établissement ou de service de la PJJ met en oeuvre, 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.

Il est souhaitable, comme pour les directeurs territoriaux, que le directeur départemental rédige une lettre de mission ou de cadrage, fixant les objectifs et précisant les moyens, au directeur de service qui s'installe.

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.

Animation technique et pédagogique

• Vis à vis des jeunes et de leur famille :

Le directeur 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 les programmes et rapports annuels
- 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 les stagiaires, assure et garantit la conduite et la validité des stages.

Direction administrative et de gestion

• *Le directeur gère pour sa part les ressources humaines :*

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

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

- il élabore ou met en place les procédures pour la collecte, le traitement, le contrôle et la transmission des données statistiques ou administratives
- il gère administrativement et financièrement la structure dont il est responsable
- il prépare le budget et met en place des outils et des tableaux de bord de suivi de sa 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.

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 les 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 les exclusions, dont la politique de la ville, l'insertion par l'économie ...

La Professionnalisation

Le directeur d'établissement ou de service de la PJJ met en oeuvre 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. La finalité du Projet de service est de mieux prendre en charge les usagers avec les moyens disponibles : matériels, financiers, humains...

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. Le directeur est un garant de la prise en charge, non un opérateur direct auprès de l'usager. Il doit à la fois montrer le cap, resituer le sens de l'action éducative et être l'interface avec l'extérieur.

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 Formation initiale des directeurs de service de la PJJ vise à la **professionnalisation** de cette fonction, objectif commun applicable à tous les stagiaires, qu'ils soient issus du concours interne, externe ou de la liste d'aptitude.

La professionnalisation désigne le processus par lequel le stagiaire accède aux compétences nécessaires à l'exercice de sa profession et s'identifie aux normes et aux valeurs du groupe social de référence réalisant ainsi une véritable acculturation (*adaptation d'un individu à une culture étrangère avec laquelle il est en contact*).

Le Projet de formation annonce quatre axes de la fonction de direction

- un axe administratif, hiérarchique et gestionnaire
- un axe judiciaire
- un axe politique
- un axe éducatif,

la fonction de direction s'exerçant au carrefour de ces quatre axes, l'axe étant alors entendu comme une "voie".

Cette présentation ne doit pas pour autant laisser chacun, qu'il soit stagiaire ou référent, libre d'interpréter quelle est la voie principale par laquelle s'affirme la fonction de direction : l'histoire de notre institution place l'axe éducatif au **centre** des préoccupations et du positionnement de la fonction de direction, l'axe étant alors entendu comme le "**coeur**" de la fonction.

C'est ainsi que la fonction de direction, qui donne et garantit le sens de l'action éducative, s'articule autour de trois champs d'intervention : l'administratif - gestionnaire, le judiciaire et le politique.

Nous connaissons bien le couple "pédagogie-gestion", dont il faut rappeler qu'un terme est au service de l'autre : c'est la finalité éducative de l'institution qui doit déterminer son mode de gestion.

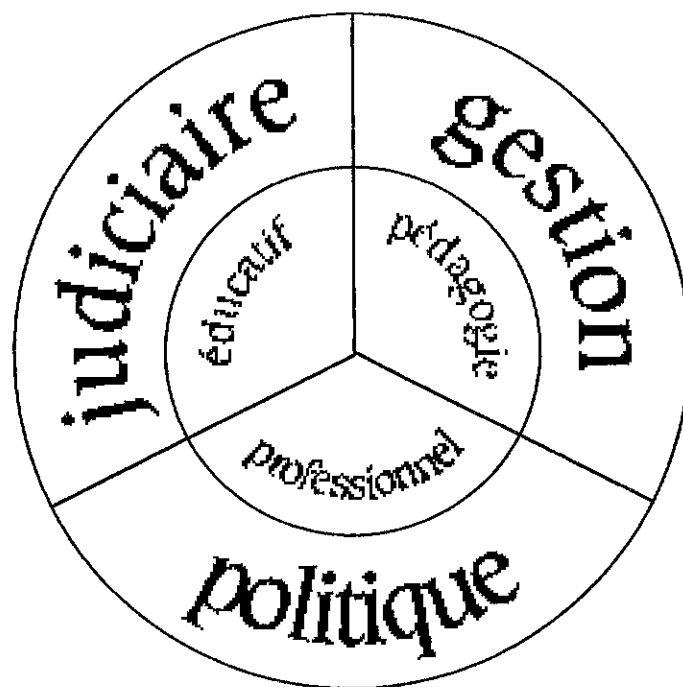
La dialectique "éducatif - judiciaire" s'affirme quant à elle dès l'origine de l'Education Surveillée.

Enfin est apparu plus récemment un nouveau couple lié à l'inscription de notre institution dans sa réalité locale : le "professionnel et le politique"

Nous pouvons donc représenter ainsi la **cible** de professionnalisation de la formation à la fonction de direction :

*La cible de professionnalisation de la fonction de direction se situe au coeur de l'action éducative : **donner la direction, c'est donner le sens.***

Cette fonction s'exerce au centre de trois champs d'intervention : le judiciaire, l'administratif et le politique.



Présentation générale de la formation



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 éducatifs de la PJJ, service de l'Etat relevant du ministère de la Justice, principalement chargés de la mise en oeuvre des décisions de justice concernant les mineurs et les jeunes majeurs, 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 :
(donner le sens, c'est à la fois donner la signification et la direction)

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

Quelles sont les capacités clés nécessaires à l'exercice de ce métier ?

- Dans le champ théorique qui est celui des **savoirs** et au-delà d'un savoir de base ou niveau de connaissances générales pré-requis pour l'entrée en formation, il est nécessaire :
 - d'approfondir durant la formation au moins une grille théorique d'approche de situations professionnelles (psycho-sociale, sociologie, analyse systémique, analyse transactionnelle ...). Une attention particulière doit être accordée à la psychologie de l'adolescence
 - de revisiter ou d'acquérir des connaissances en droit appliqué des mineurs
 - de connaître les organisations de l'administration et de la justice
 - d'étudier les statuts des fonctionnaires, la gestion budgétaire des services, les courants pédagogiques et les publics pris en charge
 - de pouvoir débattre en formation sur les grands thèmes professionnels d'actualité.

- du côté des **savoir faire**,

un directeur de service doit apprendre ou vérifier dans sa formation qu'il sait :

- animer une équipe de travail, la dynamiser et 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 et anticiper ... communiquer
- trier, synthétiser et diffuser les informations nécessaires à la bonne conduite du travail du service
- valoriser le travail des autres
- veiller à l'image de marque du service (présentation, représentation)
- prendre des décisions claires et motivées, après réflexion ou concertation.

- du côté du **savoir être**,

qui est l'aspect le plus important, mais sans doute le plus difficile à travailler en formation (c'est "l'art d'être directeur...), il paraît important d'insister sur les points suivants :

- savoir prendre des initiatives, en rendre compte, travailler le sens des responsabilités et du service public
- faire preuve de disponibilité et d'adaptabilité
- 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 leur avis, être capable d'empathie
- savoir s'inscrire dans la durée, ce qui demande persévérance et surtout patience, laisser aux autres le temps
- rechercher constamment la cohérence.

Objectifs et organisation de la formation

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.

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
- se constituer une base documentaire personnelle
- mettre en oeuvre la réalisation d'un projet personnel, inscrit dans l'alternance et accompagné par un guidant.

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

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

Le dispositif de formation comporte des séquences collectives, d'autres en sous groupes, des travaux personnels, des entretiens individuels avec le guidant et le directeur de formation, des rencontres avec des personnes ressources, l'engagement progressif dans le service où se déroule le stage.

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.

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.

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.

La première séquence de regroupement au CNFE permettra de fonder le projet de formation à partir de l'accueil, selon une pédagogie de groupes de rencontres et d'échanges, du bilan personnel et professionnel, de l'écriture du projet individuel de formation, des apports théoriques et pratiques et de la préparation du stage.

La première période de stage, sous la responsabilité du directeur référent et de la direction départementale, permettra d'explorer et analyser l'institution et son environnement, et d'observer la fonction de direction.

La deuxième séquence de regroupement au CNFE permettra un *travail sur la période précédente et la poursuite de la constitution d'un socle référentiel commun*, tout en préparant le stage long. C'est dans cette séquence que doit s'énoncer le projet de dossier d'étude professionnelle, qui sera agréé par une commission composée de représentants du service de formation des directeurs et du service des études.

La deuxième période de stage auprès du directeur référent dans l'établissement ou le service déjà connu constitue *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. *C'est le temps de l'application.*

La troisième séquence de regroupement au CNFE permet l'*analyse des données du stage* et la réalisation d'une semaine inter-écoles du Service Public.

La troisième période de stage est celle de *la personnalisation, de la mise en responsabilité directe* et conduit à l'évaluation du stage pratique.

La quatrième séquence de regroupement au CNFE a pour objet de *retravailler les acquis, observations et analyses* réalisés pendant le stage, au regard de compléments théoriques et techniques.

La dernière semaine s'achève par la validation des travaux par le jury et le déroulement de la CAP de titularisation.

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

Remarques sur la démarche

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 sollicitations extérieures ... sera plus ou moins facile à vivre.

Contrainte du fait :

- de l'éloignement du cadre familial et privé
- des déplacements
- de l'obligation de se remettre en situation d'apprentissage et de stagiaire dans une institution de formation
- de la fréquentation d'une promotion de stagiaires directeurs
- de l'effort de communication, d'étude, d'écriture demandé

- de la vie en internat au CNFE pour certains
- de la tension liée "à la sortie de formation et au 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.

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 choisirez 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.

Les horaires

Les regroupements au CNFE se déroulent du lundi au jeudi de 9 h 30 à 12 h 30 et de 14 h à 17 h 15. Le vendredi, le travail se déroule de 9 h 30 à 12 h 30 et de 14 h à 16 h.

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

Une fiche de présence doit être émargée chaque semaine en fin de regroupement.

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 courante.

Les horaires officiels représentent la partie obligatoire du dispositif. Chaque futur directeur complètera nécessairement ces heures en travail personnel, démarches, travaux de petits groupes, etc.

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 suivi du dispositif de formation

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 de la formation des directeurs de service
- le groupe des directeurs référents de stage
- le groupe de coordination des guidants
- la régulation pédagogique.

Le groupe témoin des directeurs de service

Groupe d'échanges et d'information, d'analyse et de conseil entre les responsables de la 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

Composée de :

- deux directeurs régionaux
- deux directeurs départementaux
- six directeurs de service dont quatre issus des promotions précédentes
- deux personnalités extérieures
- deux représentants des stagiaires.

Ce groupe se réunit trois fois par an.

Le groupe des directeurs référents

Groupe d'échanges soutenant la démarche d'élaboration de la fonction de directeur référent de stage : préparation et analyse des périodes de stage, analyse du fonctionnement de la relation pédagogique et propositions.

En tant que formateur de terrain, le directeur référent contribue à la construction du projet pédagogique de la formation des directeurs (calendrier type d'activité, cible de professionnalisation...)

Il s'agit d'un groupe de formation.

Composé de tous les directeurs référents de stage, il se réunit quatre fois par an.

Se rajoutent trois rencontres de suivi pédagogique sur le lieu de stage, par le guidant.

Le groupe de coordination des guidants

Après chaque période d'entretiens de guidance et de visites de stage, les guidants responsables du suivi individuel de chaque stagiaire, se réunissent sous la conduite du directeur de la formation afin de procéder à la synthèse de la réalisation du projet individuel et d'évaluer la démarche.

Ces rencontres procèdent de l'évaluation permanente du stagiaire mais aussi de la construction d'un plan individualisé de soutien, de conseil et d'accompagnement.

La régulation pédagogique

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 et 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 ou la Secrétaire générale selon les questions qui se posent.

Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août
01	01		01	01		01	01		01		
02	02	Congés 1 j.	02	Février		02	Stage		02		
03			03			03			03		
04		Stage	04			04			04		
05			05	Deuxième période de stage		05	Février		05		
06			06			06			06		
07			07		6 j.	07	Mission responsable		07		
08			08			08			08		
09			09			09			09		
10		Stage	10			10			10		
11		Février	11			11			11		
12		Congés 2 j.	12			12			12		
13			13	Application		13			13		
14			14			14			14		
15			15			15			15		
16			16			16			16		
17			17			17			17		
18			18	Visite de stage		18			18		
19			19			19			19		
20			20			20			20		
21			21			21			21		
22			22			22			22		
23			23			23			23		
24			24			24			24		
25			25			25			25		
26			26			26			26		
27			27			27			27		
28			28			28			28		
29			29			29			29		
30			30			30			30		
31			31			31			31		

Les grandes lignes de l'organisation pédagogique et de contenus



Le bilan personnel et professionnel

En début de formation, une équipe de consultants externes conduit à notre demande un travail de bilan personnel et professionnel dont l'objectif essentiel est de faire émerger le projet de formation personnalisé pour chaque stagiaire, en positionnant chacun d'eux dans sa singularité, de manière à ce qu'il puisse utiliser au mieux le dispositif dans lequel il s'engage.

Il s'agit de prendre en compte des facteurs hétérogènes :

- enjeux et motivations pour la fonction très différents
- connaissances et niveaux d'expériences ou d'études différents
- enjeux de début, de cours ou de fin de carrière.

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

Le positionnement est un acte de formation, c'est une fonction de l'évaluation, qui :

- interroge les représentations, et comment elles se sont construites
- repère les acquis d'expériences, référés à des objectifs
- met à jour les processus d'apprentissage
- s'ouvre sur la construction d'un projet de développement.

Le bilan 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.

Le bilan - projet explore les deux volets suivants :

- pour la formation au CNFE :
 - 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.
- pour 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.

Le bilan de la trajectoire personnelle et professionnelle tente de repérer les acquis (connaissances et savoirs-faire) autour de trois champs : expérientiels (activités sociales et autres), professionnels et de formation. Il s'agit d'aider le stagiaire à reconnaître ses acquis, ses valeurs et le fil conducteur de sa trajectoire.

A partir du repérage des acquis, un second temps de cette démarche vise à l'analyse de la fonction de directeur de service. Il s'agit, à partir de textes proposés (articles, fiches de postes, portraits...) de définir sa représentation de la fonction, puis d'intégrer les textes de référence présentant les aspects de la fonction.

En binôme, petit et grand groupe, chaque stagiaire tentera de découvrir les écarts entre son propre bilan et les compétences requises pour la fonction de direction. Il pourra ainsi se projeter dans le cursus de formation qu'il entame.

La démarche bilan-projet aboutit obligatoirement à un projet de formation personnalisé écrit par le stagiaire directeur, destiné à lui-même et à l'équipe pédagogique de la formation. Ce projet présente les différents types de savoirs à découvrir, perfectionner et développer pour l'exercice de la fonction de direction à la PJJ, ainsi que les pistes d'engagement.

Il sert de fil rouge tout au long de la formation, initiale et complémentaire, et de support à la relation individuelle de guidance.

Le stage et l'alternance

Composante essentielle de la formation des directeurs, le stage se déroule auprès d'un directeur d'établissement ou de service de la PJJ - secteur public - qui en organise, en lien avec sa direction départementale et sous le contrôle pédagogique du CNFE, les modalités et le contenu.

Nous passons de l'application (superposition d'un savoir à une pratique) à la professionnalisation grâce à l'alternance, qui permet la théorisation d'une pratique, qui aide à donner un sens renouvelé à une pratique.

Le directeur stagiaire est affecté sur un terrain de stage auprès d'un directeur référent qui reste le même pendant toute la durée de la formation. Cette formation en stage pratique sous la conduite du référent comporte trois périodes qui ont chacune un objectif précis définissant pour l'ensemble du stage une progression dans l'apprentissage de la fonction de direction. C'est une formation en alternance.

Le choix des lieux de stage se fait sous la responsabilité du CNFE. La liste des directeurs référents est réalisée sur propositions des directeurs départementaux et régionaux.

Pour les stagiaires issus du concours interne, la règle veut que le stage se déroule dans un autre département que celui où le stagiaire intervenait avant son entrée en formation. S'il exerçait ses fonctions en Direction régionale ou en Centre régional de formation, le lieu de stage est alors choisi hors région. Pour les externes, le lieu de stage doit obligatoirement comporter une fonction hébergement collectif.

Une négociation est conduite entre le CNFE et chaque directeur ou directrice en formation afin de tenter la meilleure adéquation entre le futur lieu de stage, le parcours singulier du stagiaire et son projet individuel de formation.

Une convention de formation est passée entre le directeur référent, le directeur départemental d'une part ; le directeur stagiaire, le guidant et le directeur de la formation du CNFE d'autre part. Cette convention de stage est signée solennellement par toutes les parties à l'occasion de la première visite de stage par le guidant.

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

- le directeur d'établissement ou de service concerné doit être volontaire avec l'appui de sa Direction départementale. C'est le DD qui propose la candidature au CNFE par le biais du directeur régional

- le directeur en formation doit avoir la garantie qu'il n'aura affaire qu'à un seul directeur référent qui assume la responsabilité et l'évaluation du stage, sous le contrôle du DD et du guidant du CNFE

- les directeurs référents en tant que formateurs doivent participer à quatre regroupements au CNFE

- le directeur référent doit au moins une fois par semaine, de manière formelle, faire le point avec le stagiaire sur le déroulement du stage sous forme d'entretien construit

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

La fonction de directeur référent nécessite à la fois la distance et la proximité qui permettent l'accompagnement, le soutien, la critique et le conseil dans le sens d'une sorte de "tutorat".

Volontaire, le directeur référent affirme dans son choix une expérience professionnelle et un savoir-faire dans l'exercice de la fonction de direction, qu'il souhaite réinvestir en participant à la formation des directeurs.

Le terrain de stage est une structure de la PJJ en travail où se croisent les questions d'actualité professionnelle, sociale et éducative. Il ne s'agit pas de la "bonne institution rêvée" mais d'un lieu éducatif "en équilibre".

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 cette situation de stage, sans se substituer au référent, le stagiaire est amené à faire des propositions, à s'initier, à s'exercer par délégation à la pratique de la fonction de direction. Il participe de manière continue au quotidien du directeur référent dont il partage le bureau.

Le stage pratique est découpé en trois périodes.

Avant le départ en stage sont travaillés avec les directeurs stagiaires le positionnement, les outils d'observation, le rôle du directeur et les attentes de rôle, le carnet de bord ...

Au retour un travail d'étude de situations professionnelles et d'analyse est systématiquement conduit.

La première période a pour objectif la découverte du service et de son environnement, et l'observation du directeur et de son positionnement. Elle dure cinq semaines en octobre/novembre de l'année en cours et porte sur l'observation, le diagnostic, l'étude d'implantation et le positionnement en tant que directeur stagiaire dans un service.

La seconde période est une phase de consolidation de la connaissance du service et de son environnement, et de mise en application de l'utilisation d'outils de la fonction de direction. L'accent est mis sur la fonction de direction en interne.

La troisième période est celle où le directeur stagiaire sera mis en situation de responsabilité et de délégation. Il peut aussi remplacer le directeur référent pendant ses congés, en accord et avec le soutien de la direction départementale.

Elle est également dite de "personnalisation" car elle doit permettre au directeur stagiaire de compléter sa formation individuelle par des apprentissages complémentaires ou des stages spécialisés jugés nécessaires.

On voit ainsi très nettement la progression vers l'exercice de la fonction de direction. Le stage met en oeuvre une situation d'accompagnement qui doit permettre un dialogue permanent entre le directeur stagiaire et le directeur référent.

Ce sont des périodes d'apprentissage du métier de directeur de service à la PJJ. Les directeurs stagiaires se préparent ainsi à leur prise de fonction du mois de septembre de l'année prochaine.

Pour chacune des trois périodes de ce stage pratique, le directeur stagiaire rédige un *rapport de stage*. Le lieu de stage est alors le lieu d'émergence des questionnements sur la fonction de direction qu'il est nécessaire de faire figurer par écrit.

Ces rapports de stage explorent plusieurs dimensions :

- l'étude de problèmes pratiques particuliers à l'institution

- l'illustration d'un questionnement sur les pratiques éducatives à partir d'exemples pris dans la vie quotidienne de l'institution

- la découverte de caractéristiques des publics pris en charge

- l'étude organisationnelle, de gestion ... dégagant une vision d'ensemble de l'institution

- la confrontation d'idées concernant la fonction de direction et son positionnement.

L'évaluation du stage est réalisée par le directeur référent sous sa responsabilité, dans l'établissement ou le service, en présence du guidant selon une grille d'évaluation et une procédure élaborés par le CNFE. Cette évaluation donne

lieu à une proposition de note chiffrée à destination du jury de titularisation des directeurs stagiaires.

Rappelons ici qu'une visite de stage est réalisée par le guidant lors de chacune des périodes.

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 ou à la fin de la première période, selon les instructions de la Direction de la PJJ.

En cas de difficulté grave qui surgirait au-delà de cette période, le directeur de la formation interviendrait sur place, en tant que tiers et responsable de l'ensemble du processus de formation.

***L'Ecole
donne des
capacités,
le terrain les
transforme en
compétences.***

Le dispositif de guidance

La guidance est une démarche individualisée de soutien-accompagnement qui permet de suivre, de "guider", de conseiller un (une) directeur (trice) stagiaire dans son évolution professionnelle et personnelle au cours de sa formation initiale. Elle intègre l'alternance entre le terrain et le centre de formation, et travaille sur le lien entre une formation professionnelle théorique et une formation pratique, réfléchie et théorisée à partir des objets de l'apprentissage du métier. Elle s'appuie sur des visites de stage organisées selon un protocole standard et sur des entretiens de guidance réalisés au CNFE. L'essentiel dans cette démarche est un travail d'explicitation adapté au rythme de l'évolution personnelle du directeur en formation initiale.

A l'expérience des deux années précédentes, nous pouvons maintenant dire que ce dispositif de guidance a démontré toute sa pertinence dans un accompagnement individualisé indispensable à la formation initiale des directeurs de service.

Cette démarche est assurée par un guidant désigné par le CNFE. C'est un professionnel qui a une expérience de la fonction de direction, de la formation d'adultes et qui connaît bien le fonctionnement institutionnel de la PJJ.

Un guidant assure le suivi individuel de 4 à 8 directeurs en formation.

Après un premier entretien pour "faire connaissance" (première rencontre au CNFE), le guidant aborde avec le directeur stagiaire les objectifs de son projet individuel de formation.

Il réalise ensuite au cours de l'année trois visites de stage pour chacun des directeurs stagiaires à l'occasion des trois périodes de stage pratique.

Il mène également trois entretiens au CNFE pendant les sessions de formation en centre (sauf durant la première séquence de retour de stage en décembre). Le dernier entretien situé en fin de formation permet de faire le bilan de cette guidance et de tracer les perspectives de formation complémentaire.

Durant toute l'année de formation et au cours des rencontres avec les directeurs stagiaires au CNFE ou à l'occasion des visites de stage, le guidant assure le suivi de l'élaboration du dossier d'étude professionnelle réalisé par le directeur stagiaire en lien avec le terrain de stage.

Tous ces entretiens et ces visites de stage sont harmonisés par l'utilisation par les guidants de grilles communes de travail qui définissent les procédures et les différents thèmes à aborder au cours de ces rencontres.

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

- faire connaissance entre le guidant et le stagiaire
- s'approprier le projet individuel pour en faciliter la réalisation
- dire comment la guidance va s'inscrire dans l'ensemble du dispositif de formation et le parcours personnalisé du stagiaire
- commencer à réfléchir à la manière dont le directeur stagiaire va progressivement "chausser les bottes" du directeur qu'il sera plus tard
- vérifier qu'il y a bien concordance entre les objectifs de la guidance et les attentes du stagiaire
- préparer la première période de stage (découverte-observation)

La première visite de stage se déroule courant novembre.

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

- rencontre avec le directeur référent (entretien entre le guidant et le référent)
- entretien entre le stagiaire et le guidant
- entretien à trois : référent, stagiaire et guidant
- rencontre avec le directeur départemental pour une présentation du département, de son schéma départemental et de la mission du service qui reçoit le stagiaire. Cette rencontre doit pouvoir être réalisée à la direction départementale en présence de toutes les parties et se conclure par la signature de la convention de stage.

La seconde visite de stage a lieu en février au cours de la deuxième période qui a pour objectif la consolidation de la connaissance du terrain et la mise en application d'outils de la fonction de direction. Cette visite doit permettre de vérifier qu'il y a bien toujours concordance dans la relation pédagogique entre le stagiaire et son référent.

Elle se décompose en trois entretiens : guidant-référent, guidant-stagiaire, guidant-référent-stagiaire.

La troisième visite de stage a un double objectif :

- faire le bilan de la troisième période de stage
- formaliser la mise en scène de l'évaluation qualitative et finale du stage et sa notation en présence du directeur départemental.

Pour chacun des entretiens doivent être abordés les points suivants :

- conditions du déroulement du stage
- réalisation des objectifs de la période de stage concernée

- point sur la réalisation des productions écrites et notamment les travaux concernant le dossier d'étude professionnelle

- évocation du système de relation pédagogique établi entre le référent et le stagiaire pour la réalisation des objectifs du stage

- évolution générale du stage au travers des événements locaux ou départementaux

- comparaison entre le vécu du stage et le calendrier type annuel d'un directeur de service

- intégration par le stagiaire de la fonction de direction : quel positionnement, quel style de direction ?

Le guidant a l'expérience de la fonction de direction, il connaît parfaitement l'institution, c'est un formateur.

Un dernier entretien a lieu au CNFE au cours du mois de juin pour *achever le dispositif de guidance* : c'est un entretien de synthèse et de bilan final de la guidance examinée entre le guidant et le stagiaire au travers des objectifs de départ et des écarts de leur réalisation vus sous l'angle de la formation personnalisée.

Véritable **pédagogue de l'alternance**, le guidant a une fonction de tuteur :

- il veille à la qualité de l'accueil du stagiaire,
- il réalise un accompagnement et un soutien,
- il possède de réelles capacités à transmettre,
- il procède à l'évaluation du parcours en en rendant compte : il contribue pour sa part à l'*évaluation* des directeurs stagiaires en participant après chaque campagne de visites de stage à une réunion de synthèse regroupant tous les guidants et le directeur de formation.

Cette évaluation qui porte sur le déroulement et les objectifs de la guidance alimente la partie de la notation adressée au jury par le directeur de formation. Elle fait l'objet d'une *fiche de synthèse* rédigée en fin de parcours.

Les travaux personnels

L'arrêté du 15 février 1994 (art. 7) relatif à la formation des directeurs de la PJJ précise à propos des écrits :

"la validation de la formation consiste en la notation : ...

- du dossier technique comprenant les notes et fiches techniques, les dossiers théoriques ou pratiques élaborés par le stagiaire

- de la présentation et de la soutenance d'un travail personnel intégrant les connaissances théoriques et pratiques acquises, en lien direct avec la fonction et son lieu d'exercice...".

Le souci du service de formation est d'inscrire ces travaux au plus près tant des objectifs du projet pédagogique de formation que de l'exercice futur de la fonction de direction dans son approche des écrits professionnels.

Le dossier technique

composé de deux types d'écrits professionnels :

- trois rapports de stage
- un article d'information sur un thème professionnel

• Les trois **rapports de stage** sont liés à chaque période selon leur définition et leur objectif spécifique présentés dans le dispositif de stage et la question de l'alternance.

Chaque période se voit fixer un cadre, des contenus et des objectifs qu'il appartiendra au stagiaire de décrire, commenter et analyser dans trois rapports.

Le lieu de stage étant le lieu d'émergence d'un questionnement sur la fonction de direction, les rapports de stage exploreront plusieurs dimensions :

- l'étude d'un problème pratique particulier de l'institution
- l'illustration d'un questionnement éducatif à partir d'un exemple pris dans la vie quotidienne de l'institution
- l'étude organisationnelle, de gestion, etc...
- une vision d'ensemble du fonctionnement institutionnel
- la confrontation des idées concernant la fonction de direction
- la situation de l'institution dans un réseau et son partenariat

Les observations, l'analyse des thèmes et situations, le questionnement personnel du stagiaire permettront son engagement progressif et montreront la capacité d'observation, d'analyse et de proposition du futur directeur.

La présentation de ces documents est laissée au libre choix du stagiaire.

• Un **article** de type vulgarisation d'un thème professionnel qui puisse être reconnu d'une qualité permettant sa publication dans une revue professionnelle.

Cette démarche vise le plaisir d'écrire et la créativité. Elle engage les futurs directeurs à mettre en valeur les pratiques professionnelles.

Il est possible de produire ce document à titre individuel ou collectif. Il n'est pas impensable de travailler sur un support vidéo ou autre, puisqu'un effort de créativité est souhaité.

Le dossier d'étude professionnelle

Il s'agit d'un dossier d'étude créé, alimenté et travaillé tout au long de l'année.

Il est construit individuellement et bénéficie du soutien du guidant lors de chaque entretien.

Ce document est établi à partir des observations et expérimentations conduites par le stagiaire sur le lieu de stage, en lien avec les enseignements et contenus de formation dispensés au CNFE, puisant dans ses expériences professionnelles, études et formations antérieures.

Cet écrit se nourrit de la lecture de quelques ouvrages et articles, du recueil de données, et surtout d'une expérience ré-analysée au cours de la formation.

Le dossier d'étude professionnelle est fondé sur la fonction de direction : il engage son auteur sur une question intéressant 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 à la prise en charge éducative, dans le cadre d'un projet de service.

La construction de ce dossier d'étude professionnelle, à la différence d'un mémoire qui dans sa réalisation suppose un mode d'écriture plus ou moins achevé, rend compte d'un travail d'étude et de maturation sur un objet professionnel en évolution. C'est en ce sens qu'il s'agit d'un travail continu qui, dans son mode de présentation donnera à voir des étapes et une progression permanente tout au long de l'année.

A propos du sujet choisi, quelle que soit la méthodologie utilisée, une fois l'exposition réalisée, l'analyse devrait conduire à un réel travail de préconisation personnalisée. Il est demandé au stagiaire un minimum d'effort de problématisation et de poser une hypothèse.

Ce travail devra comporter une cinquantaine de pages.

Les enseignements



RÉPARTITION DES ENSEIGNEMENTS

Institution/Société

- Histoire
- Fonction de direction
- Séminaire final
- Semaine inter-écoles
- Psychosociologie
- Droit



Savoir faire

- Gestion administrative et financière
- Informatique
- Gestion et administration des services publics éducatifs



Fonction de direction et action éducative

- Les publics - les courants pédagogiques
- Cycle "témoignages"



Savoir être

- Études de situations professionnelles
- Analyse de situations professionnelles
- Fonction de direction et complexité
- Parler le changement



Formation

- Guidance
- Projet de formation
- Bilan de positionnement
- Atelier écriture



Institution/Société



Savoir faire



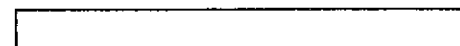
Fonction de direction et action éducative



Savoir être



Formation



Les publics de la PJJ

Geneviève MERMET
Formatrice Psychologue
Psychothérapeute

Histoire de l'intervention auprès des mineurs de justice

Jacques BOURQUIN
Directeur PJJ
Chargé de mission Histoire

Quels sont les jeunes pris en charge par la PJJ ?

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

Histoires individuelles et familiales

La parentalité

Les dysfonctionnements : carence, maltraitance, abus sexuels, problèmes psychiatriques, délaissement, abandon

Les répétitions

Les problématiques 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

Méthodes pédagogiques de ce cycle :

- actualisation de connaissances théoriques
- exploitations d'observations et d'expériences professionnelles
- travail d'élaboration à partir des situations de stage sous forme d'études de cas
- textes, documents vidéo
- bibliographie de base

Cette série d'interventions portera sur la manière dont, depuis le XVIII^e siècle, la société française est intervenue auprès des enfants délinquants et vagabonds.

Au travers des législations et des institutions qui jalonnent cette histoire, la ligne directrice sera le regard que cette société, à des périodes successives, porte sur ces mineurs.

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

Dans une seconde partie, 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.

Irène ERRERA-HOECHSTETTER
Formatrice Consultante
ALEPH Ecriture

De nombreux écrits circulent dans le service.
Le directeur ou la directrice en produit certains, en valide d'autres, ceux de ses collaborateurs.
Ces écrits, individuels ou collectifs - les projets de service, par exemple -, sont des instruments majeurs de travail et de communication interne et externe.
Comment s'assurer de leur qualité ?

L'atelier d'écriture permet de répondre à cette exigence. Dispositif de formation en groupe restreint, il conduit chaque participant à trouver ou à retrouver le plaisir d'écrire. Fondé notamment sur les règles de confidentialité et de neutralité vis à vis des personnes et de leurs écrits, l'atelier est un lieu de production de textes divers, un lieu de lecture, d'écoute active et attentive, et de réécriture.
Les propositions d'écriture, toujours inattendues, souvent ludiques, ont pour finalité une maîtrise individuelle accrue de l'écriture en situation professionnelle.

Les objectifs pédagogiques sont les suivants :

- clarifier le rapport personnel à l'écriture ;
- identifier le style propre à chacun ;
- produire des écrits variés, à partir de points de vue différents ;
- définir la relation établie, dans et par le texte, entre l'auteur et le destinataire ;
- caractériser les écrits produits dans le service, selon l'objectif, le destinataire, le contexte.

Alain AYMARD
Professeur à l'Université
de Paris Dauphine

L'émergence de la psychosociologie au sein des sciences humaines ; la psychosociologie comme posture et comme démarche. Situation actuelle. Domaines d'application. Un outil significatif : le "feedback".

Problématique de la communication.

Communication expressive et représentative. Le tau-tisme.

Communication stratégique et interaction compréhensive

Parole et discours : la place du sujet.

L'identité sociale. Altérité et lien social.

Construction identitaire.

Métapsychologie et psychosociologie.

Statut. Rôle. Fonction. La place de l'acteur.

Approche psychosociologique des organisations.

Culture et structure.

Le rapport au travail.

Contradictions. Crises et mutations.

Intégration et différenciation : l'individu en groupe.

La notion de changement.

Normalité et normativité. Le groupe comme lieu de référence.

Le pouvoir dans les groupes.

Dynamique relationnelle des groupes primaires.

Le groupe et l'inconscient.

L'inconscient et la science.

Fonction de direction et action éducative

Manuel PALACIO
Directeur PJJ
Bureau K1 AC
Marc BRZEGOWY
Directeur PJJ
Service de Formation

Il s'agit de rappeler la mission éducative de l'institution PJJ, en "croisant" au cours d'un cycle de formation les différents axes de l'action éducative et ceux de la fonction de direction d'un 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 prendre en compte 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

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 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.

Le droit des mineurs

Conférences et tables rondes
animées par des
magistrats, avocats
directeurs de service.

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 la conduite 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 de terrain, de repérer les enjeux et l'évolution de la justice des mineurs, de mieux se positionner dans la problématique de la dialectique éducatif - judiciaire et du jeune aujourd'hui.

Organisation de l'Etat, de l'administration, de la justice en France

Droit civil appliqué aux mineurs

Droit pénal appliqué aux mineurs

Typologie des mesures éducatives

La responsabilité civile et pénale du directeur

Le secret professionnel

Gestion administrative et financière

Elisabeth CHABOT
Attachée principale PJJ

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 : position, 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.

Documents intéressant la gestion financière des agents et le remboursement des frais de déplacements.

Gestion administrative des congés.

Recrutement d'agents vacataires.

Notions concernant les dossiers contentieux et la responsabilité de l'Etat.

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.

Les directeurs de service sont généralement sous-régisseurs ou parfois 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. Démonstration du logiciel comptable Cobra.

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, 57-60.

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 directeur participe ensuite à l'exécution du budget qui lui est accordé et contrôle le suivi des dépenses.

Une étape peut être franchie en abordant l'analyse et le contrôle de gestion.

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.

Le directeur est responsable du suivi de l'inventaire des matériels de son établissement.

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. Le directeur agit dans la limite des crédits mis à sa disposition, atteste de leur réception et transmet les factures pour règlement à la direction départementale.

Information sur la tarification, le paiement et le contrôle du secteur habilité.

Gestion des associations "para-administratives".

Information sur les Associations d'Action Educatrice, mais également sur les risques de la gestion par différentes associations qui concourent actuellement à la réalisation de certaines activités, en particulier d'insertion sociale et professionnelle. Gestion des crédits en provenance du Fonds Social Européen : le principe, les objectifs, le montage de projets.

Jean Pierre CHAMBON
Directeur d'établissement
Psychanalyste

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. Baéchler,
La notion du politique, la théorie du partisan,
Schmitt, éd. 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 l'exercice de la fonction de direction.

Nadia AYMARD
Maître de conférence Paris V
Psychanalyste

Il s'agit d'un travail de parole pour soi et en groupe, de réflexion sur des expériences antérieures, des situations actuelles et des perspectives dans un souci de prise de distance par rapport aux images et aux stéréotypes.

Le travail avec le groupe vise :

- à clarifier pour chacun comment se situer dans cette fonction, en tant que sujet impliqué au-delà et en-deçà des compétences et des acquis.
- à consolider la compréhension des positions rationnelles et émotionnelles en jeu chez les différents partenaires.

Modalités :

Par sous-groupes, en séquences de trois heures.

Les petits groupes sont composés selon les 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.

Un engagement de stricte confidentialité est garanti à chacun quant au contenu même de sa parole.

Rémi PRUNIER
Formateur Consultant

Atteindre 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
(par objectifs et 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.

Danièle DUMONTE
Formatrice Consultante en
Gestion des Ressources Humaines

Introduction au management public

Conception d'une grille d'analyse de la fonction de direction à partir de l'étude du "rôle et attente de rôle". 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, en lien avec le schéma départemental.

Quelle méthodologie d'élaboration ?

Thèmes traités :

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

Informatique

Hervé MASSIOT
Informaticien
Economiste

L'informatique est un outil pour le directeur et pour le service qu'il dirige.

Objectifs de la formation

Donner aux stagiaires les éléments pour être capables :

- d'élaborer, stocker et transmettre une information de qualité au moyen des outils informatiques et bureautiques en usage dans les services de la PJJ
- d'animer l'équipe administrative dans son utilisation des ressources informatiques
- de juger de la qualité d'un équipement tant logiciel que matériel, de l'adaptation des logiciels aux tâches à accomplir et à tout le moins savoir se poser les bonnes questions
- d'estimer le degré de compétence des agents utilisateurs et d'évaluer leurs besoins de formation
- d'être un interlocuteur valable pour les responsables informatiques départementaux ou régionaux

Méthode de travail

En informatique la pratique intensive de l'outil est essentielle.

Les problèmes potentiels rencontrés lors de l'utilisation professionnelle de l'informatique ainsi que les solutions à mettre en oeuvre seront étudiés simultanément à l'apprentissage :

- du système d'exploitation
- du traitement de texte WORD
- du tableur Excel

L'apprentissage se fera par des exercices pratiques et des études de cas.

Séminaire du mardi

Jean Paul ZIEGLER
Chargé de mission
Directeur de la Formation

Deux fois par mois, le mardi de 17 heures 15 à 19 heures 15, nous invitons une personnalité politique, administrative, journalistique, un enseignant, un chercheur, un écrivain ... pour venir présenter pendant 80 minutes une question d'actualité au sens large de la culture d'aujourd'hui et des problématiques de société, de manière à permettre un débat avec les directeurs stagiaires et leurs invités, après l'exposé.

Sont invités les autres stagiaires présents au CNFE ou à Marly, les cadres et formateurs des différents services du CNFE.

Ce séminaire, facultatif, vise à la rencontre, discussion, le débat d'idées, dans le sens de penser ensemble.

L'orientation générale pour l'année 1998-1999 est de philosophie politique, d'éthique et de science politique.

Les conférences sont enregistrées et transcrites de manière à constituer un ensemble de textes à disposition des participants au séminaire.

La validation et le jury



La Validation et le Jury

La validation de la formation

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 protection judiciaire de la jeunesse.

La validation de la formation consiste en la notation, par le jury :

- Du livret de formation du stagiaire, qui comprend :
 - l'*appréciation des formateurs* sur l'ensemble de la démarche de formation à partir d'une évaluation permanente ;

- le *dossier technique* comprenant les notes et fiches techniques, les dossiers théoriques ou pratiques élaborés par le stagiaire ;

(coefficient 2)

- De la présentation et de la soutenance d'un travail personnel intégrant les connaissances théoriques et pratiques acquises, en lien direct avec la fonction et son lieu d'exercice ;

(document écrit : coefficient 2 ; soutenance orale : coefficient 1)

- De l'appréciation du stage, sur proposition du directeur d'établissement ou de service ayant accueilli le stagiaire .

(coefficient 3)

Le jury établit la liste des candidats dont la formation est validée par ordre de mérite.

Aucun directeur stagiaire ne peut être titularisé s'il n'a pas obtenu plus de 6 sur 20 à chacune des épreuves et, après application des coefficients, un nombre de points égal ou supérieur à 80 pour l'ensemble des épreuves.

Les directeurs stagiaires dont la formation n'est pas validée par le jury peuvent être autorisés à redoubler leur année de stage. Ils peuvent 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 décret du 9 septembre 1992 portant statut particulier du corps des directeurs de la protection judiciaire de la jeunesse.

Les directeurs stagiaires dont la formation est validée sont titularisés après réunion de la commission administrative paritaire.

Ils sont affectés en tenant compte du rang de classement établi par le jury.

Arrêté du 15 février 1994 relatif à la formation.

Le jury

Les membres du jury sont nommés par arrêté du Garde des sceaux, ministre de la Justice, qui en désigne le président et le vice-président.

Ce jury comprend :

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

Le livret de formation

Elément d'appréciation noté par le jury, le livret de formation rend compte de l'ensemble de la démarche de formation du stagiaire.

S'ouvrant sur le projet individuel de formation, il est aussi un outil pédagogique appartenant au directeur stagiaire, véritable fil d'Ariane de la personnalisation de son parcours de formation, tant en initiale qu'en complémentaire, après titularisation.

Le livret de formation comprend le dossier technique (rapports de stage et article), et l'appréciation des formateurs sur l'ensemble de la démarche de formation à partir d'une évaluation permanente.

Cette évaluation permanente porte sur la participation et l'engagement, la qualité des travaux et l'acquisition des savoirs nécessaires à la fonction de direction. Elle se concrétise par :

- une appréciation du directeur de la formation suite à des entretiens individuels menés en début et en fin de formation,
- une fiche de synthèse établie par le guidant sur l'ensemble du parcours du stagiaire,
- un bilan des acquis comportant des vérifications sous forme d'études de cas ou de contrôle de connaissances (gestion administrative ou financière, étude de situation pratique globale de direction intégrant une question juridique...).

Le directeur de la formation est responsable de l'évaluation permanente, en lien avec les guidants (trois réunions de synthèse) et les intervenants.

Conclusion

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.

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 personnels

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.

C'est dans ce cadre que l'on peut le plus clairement se représenter les enjeux essentiels de la formation et de sa 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.

Le directeur doit faire preuve d'un savoir, savoir-être et savoir-faire : il doit développer des aptitudes conceptuelles, humaines et techniques.

Le directeur agit en vue de dynamiser les équipes et aussi de les rendre innovantes. Mais la création même lui échappe. Il n'est pas réellement le maître d'oeuvre du projet ni même le concepteur. Il en facilite l'émergence. Il est impératif qu'il délègue au

maximum, et ceci est une source souvent de frustration.

Pour conclure, il semble essentiel d'appréhender la dimension de plaisir que le directeur peut éprouver dans son travail quotidien.

Elle se rencontre entre autres :

- dans son rôle de contact, dans la multiplicité de ses échanges internes et externes
- dans sa mission d'accompagnement, de conseil des professionnels
- dans le climat qu'il peut tenter d'instaurer à l'intérieur de son service
- dans la diversité des tâches qu'il doit accomplir
- dans les enjeux qu'il se donne.

Nous souhaitons exprimer en conclusion de ce projet la conviction à laquelle nous sommes arrivés au cours des années.

Un directeur "efficace" ne doit-il pas arrêter de courir après une représentation idéalisée du cadre pour vivre ses responsabilités de façon simple et authentique dans l'acceptation de ses limites et en se situant dans une démarche de progression permanente ?

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.

Elle est unique, d'une certaine manière.

La fonction de direction est exigeante, difficile, mais comporte suffisamment d'intérêts pour que l'on s'y engage.

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.

La formation complémentaire



La formation complémentaire

Pendant les deux années postérieures à la titularisation, la formation organisée par le présent arrêté est prolongée par une formation continue obligatoire de deux semaines par an. (art. 12)

La formation complémentaire, qui débute dans les deux mois suivants la prise de fonction, comporte trois phases :

- la première, de septembre à décembre de l'année de titularisation : le directeur vient d'être nommé dans son nouveau service, il prend ses fonctions, découvre ce service et s'installe dans la fonction de direction. Durant cette phase, la formation complémentaire s'inscrit directement dans la suite de la formation initiale, par le maintien du groupe promotion, et la poursuite des modalités de travail engagées avec le service de formation :

- études de situations professionnelles mettant en jeu la fonction de direction au regard de ses principaux interlocuteurs (jeunes et familles, équipes, hiérarchie locale, magistrats, partenaires)
- travail de connaissance de soi et d'analyse de son rapport aux autres.

Cette première phase se concrétise par trois regroupements de deux jours et se termine en janvier par un bilan de la prise de fonction et une analyse des besoins de formation complémentaire.

Le programme en cours pour les promotions précédentes est alors présenté à la promotion sortante et peut être enrichi et complété par de nouveaux modules.

- Commence alors la deuxième phase de la formation complémentaire, qui s'achèvera en septembre, en fin de première année suivant la prise de fonction.

Les directeurs s'inscrivent individuellement au programme de stages construit de manière spécifique par le service de formation des directeurs.

Il s'agit le plus souvent de modules de trois jours à thème, ouverts à tous les directeurs en formation complémentaire (trois promotions en simultané) ainsi qu'à des directeurs n'ayant pas bénéficié de la formation initiale, dont l'inscription est soumise à l'accord de leur direction départementale. Ce brassage des générations et des promotions est alors un enrichissement nouveau dans la démarche individuelle de formation.

- La troisième phase de cette formation complémentaire débute en septembre de l'année suivante : c'est la seconde année après la prise de fonction. Les directeurs de service ont alors accès à une offre diversifiée de formation complémentaire :

- poursuite de l'inscription individuelle au programme de formation complémentaire élaboré par le service de formation des directeurs (stages à thème évoqué ci-dessus)

- inscription aux stages proposés par le ministère de la Justice dans le cadre du Programme de Formation des Cadres (PFC), dont ceux proposés par le service de formation des directeurs

- inscription aux catalogues de formation continue proposée par le CNFE et les CRF

- stages de Formation Action Recherche organisés conjointement par le service de formation des directeurs et le service des études sur les thèmes suivants:

- pratiques professionnelles de la fonction de direction et modes d'intervention en hébergement éducatif

- pratiques professionnelles de la fonction de direction et modes d'intervention en milieu ouvert

- les activités et l'insertion sociale et professionnelle des jeunes

- le travail avec la juridiction pour un directeur de service

- quelques places peuvent également être offertes aux nouveaux directeurs dans les stages FSE-Tronc commun. (formation à l'action sociale de la CEE - au FSE et aux programmes d'action co-financés par le FSE et la DPJJ)

Ainsi, l'offre de formation est-elle **diversifiée** dès la seconde année de formation complémentaire. L'esprit de personnalisation du parcours est présent dans l'ensemble du cursus de formation des directeurs de service, qui se construit sur une année de formation initiale et deux années de formation complémentaire.

Celle-ci se situe dans une période très importante dans le parcours professionnel du directeur de service, celle de la prise de poste et de l'installation dans la fonction.

Elle se termine par un **bilan** de deux jours qui regroupe l'ensemble de la promotion sortante du dispositif.

Une **attestation** générale de suivi, avec les indications de choix, est alors remise au stagiaire et transmise à son directeur départemental pour inscription dans le dossier administratif de l'agent.

Annexes



L'arrêté organisant la formation

Arrêté du 15 février 1994 relatif à la formation des directeurs de la protection judiciaire de la jeunesse

NOR: JUSA9400074A

Le ministre d'Etat, garde des sceaux, ministre de la justice,

Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, ensemble la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat;

Vu le décret n° 92-965 du 9 septembre 1992 portant statut particulier du corps des directeurs de la protection judiciaire de la jeunesse,

Arrête :

Art. 1^{er}. - Les directeurs de la protection judiciaire de la jeunesse recrutés par la voie des concours externe et interne bénéficient, pendant la durée du stage et conformément à l'article 7 du décret du 9 septembre 1992 susvisé, d'une formation d'adaptation à l'emploi, organisée par le Centre national de formation et d'études de la protection judiciaire de la jeunesse.

Art. 2. - Cette formation est fondée sur les principes d'alternance entre des regroupements et des stages et de la personnalisation du cursus de formation.

Elle vise à favoriser l'acquisition d'une identité professionnelle et à garantir la maîtrise d'outils et de méthodes pour diriger et animer un établissement ou un service éducatif.

Art. 3. - Elle comprend deux phases de vingt semaines chacune, organisées comme suit :

- la première : 360 heures de regroupements et huit semaines de stage de sensibilisation, dont les objectifs sont de favoriser l'acquisition des connaissances théoriques et techniques et l'intégration des enjeux particuliers à la fonction et aux missions de l'institution ;
- la seconde : un stage dans un établissement ou service de la protection judiciaire de la jeunesse, dont l'objectif est de permettre une mise en situation progressive de responsabilité et, au minimum, 120 heures de regroupements.

Art. 4. - Les enseignements et les contenus de formation sont décrits dans le programme-cadre annexé au présent arrêté.

Art. 5. - Le stage prévu à l'article 3 se déroule auprès du directeur d'un établissement ou service de la protection judiciaire de la jeunesse, qui en organise, sous le contrôle du Centre national de formation et d'études de la protection judiciaire de la jeunesse, les modalités et le contenu.

Cette formation doit comporter des séquences dans les différentes structures éducatives et administratives de la protection judiciaire de la jeunesse et des stages d'une durée totale de six semaines dans des administrations ou organismes, partenaires de l'institution.

Art. 6. - 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 protection judiciaire de la jeunesse.

Art. 7. - La validation de la formation consiste en la notation, par le jury :

Du livret de formation du stagiaire, qui comprend :

- l'appréciation des formateurs sur l'ensemble de la démarche de formation à partir d'une évaluation permanente ;
- le dossier technique comprenant les notes et fiches techniques, les dossiers théoriques ou pratiques élaborés par le stagiaire (coefficient 2) ;

De la présentation et de la soutenance d'un travail personnel intégrant les connaissances théoriques et pratiques acquises, en lien direct avec la fonction et son lieu d'exercice (durée de la soutenance : trente minutes ; document écrit : coefficient 2 ; soutenance orale : coefficient 1) ;

De l'appréciation du stage, sur proposition du directeur d'établissement ou du service ayant accueilli le stagiaire (coefficient 3).

Art. 8. - Le jury établit la liste des candidats dont la formation est validée par ordre de mérite.

Aucun directeur stagiaire ne peut être titularisé s'il n'a pas obtenu plus de 6 sur 20 à chacune des épreuves et, après application des coefficients, un nombre de points égal ou supérieur à 80 pour l'ensemble des épreuves.

Art. 9. - Conformément à l'article 10 du décret du 9 septembre 1992 susvisé, les directeurs stagiaires dont la formation est validée sont titularisés après réunion de la commission administrative paritaire.

Ils sont affectés en tenant compte du rang de classement établi par le jury.

Art. 10. - Les directeurs stagiaires dont la formation n'est pas validée par le jury peuvent être autorisés à redoubler leur année de stage dans les conditions prévues à l'article 10 du décret du 9 septembre 1992.

Art. 11. - Les membres du jury prévu ci-dessus sont nommés par arrêté du garde des sceaux, ministre de la justice, qui en désigne le président et le vice-président.

Ce jury comprend :

- le directeur de la protection judiciaire de la jeunesse ou son représentant ;
- un ou plusieurs fonctionnaires appartenant au corps des directeurs de la protection judiciaire de la jeunesse ;
- un ou plusieurs fonctionnaires de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics qui en dépendent, compétents dans le domaine de la protection de l'enfance ;
- un ou plusieurs magistrats de l'ordre judiciaire ;
- une ou plusieurs personnalités choisies en raison de leur compétence dans le domaine de l'action sociale.

Art. 12. - Pendant les deux années postérieures à la titularisation, la formation organisée par le présent arrêté est prolongée par une formation continue obligatoire de deux semaines par an.

Art. 13. - Lors de l'accès à la fonction de directeur départemental, les directeurs doivent bénéficier d'une formation organisée par le Centre national de formation et d'études, d'une durée minimale de deux semaines.

Art. 14. - Par dérogation aux dispositions du présent arrêté, la formation des directeurs stagiaires recrutés au titre du premier concours organisé selon les dispositions prévues par le décret du 9 septembre 1992 sera aménagée pour permettre une prise de fonctions effective en 1994.

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

Art. 15. - Les fonctionnaires de catégorie A détachés dans le corps des directeurs de la protection judiciaire de la jeunesse bénéficient d'une formation d'adaptation de huit semaines minimum organisée par le directeur du Centre national de formation et d'études.

Les modalités de cette formation sont arrêtées, pour chacun des directeurs concernés, par le directeur de la protection judiciaire de la jeunesse, sur proposition du directeur du Centre national de formation et d'études, à l'issue d'un examen individuel de chaque situation visant à apprécier les acquis antérieurs et les besoins de formation complémentaires, notamment dans le domaine de l'animation pédagogique d'une institution.

Art. 16. - Le directeur de la protection judiciaire de la jeunesse est chargé de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 15 février 1994.

Pour le ministre et par délégation :
Le directeur de la protection judiciaire de la jeunesse,
D. CHARVET

Les pré-requis pour se présenter 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 V^e 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."

