

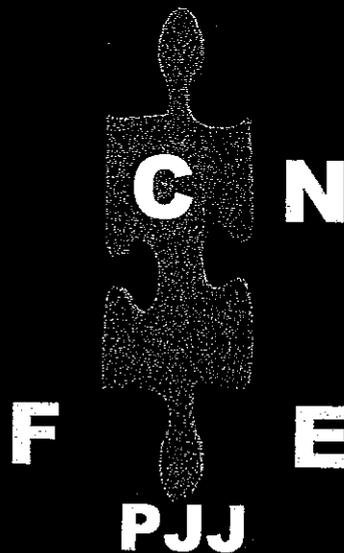
# PROJET DE FORMATION

2004

2003

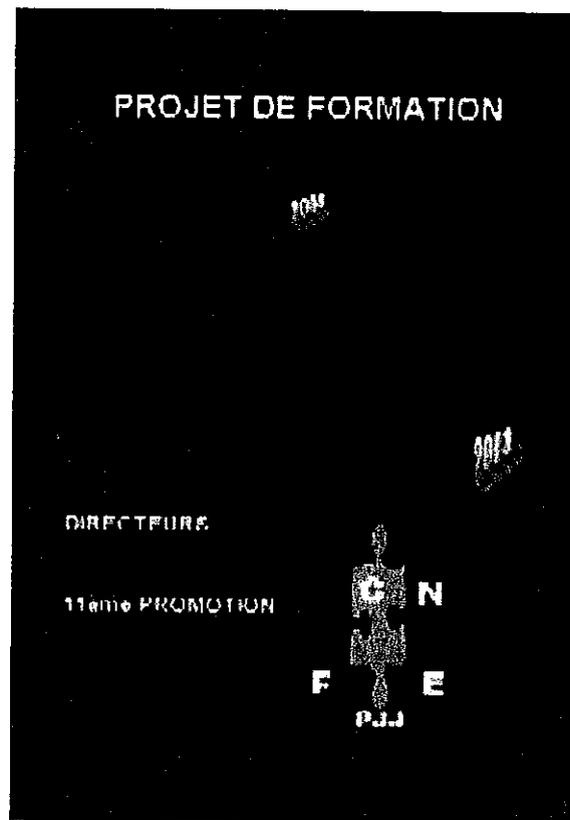
DIRECTEURS

11ème PROMOTION



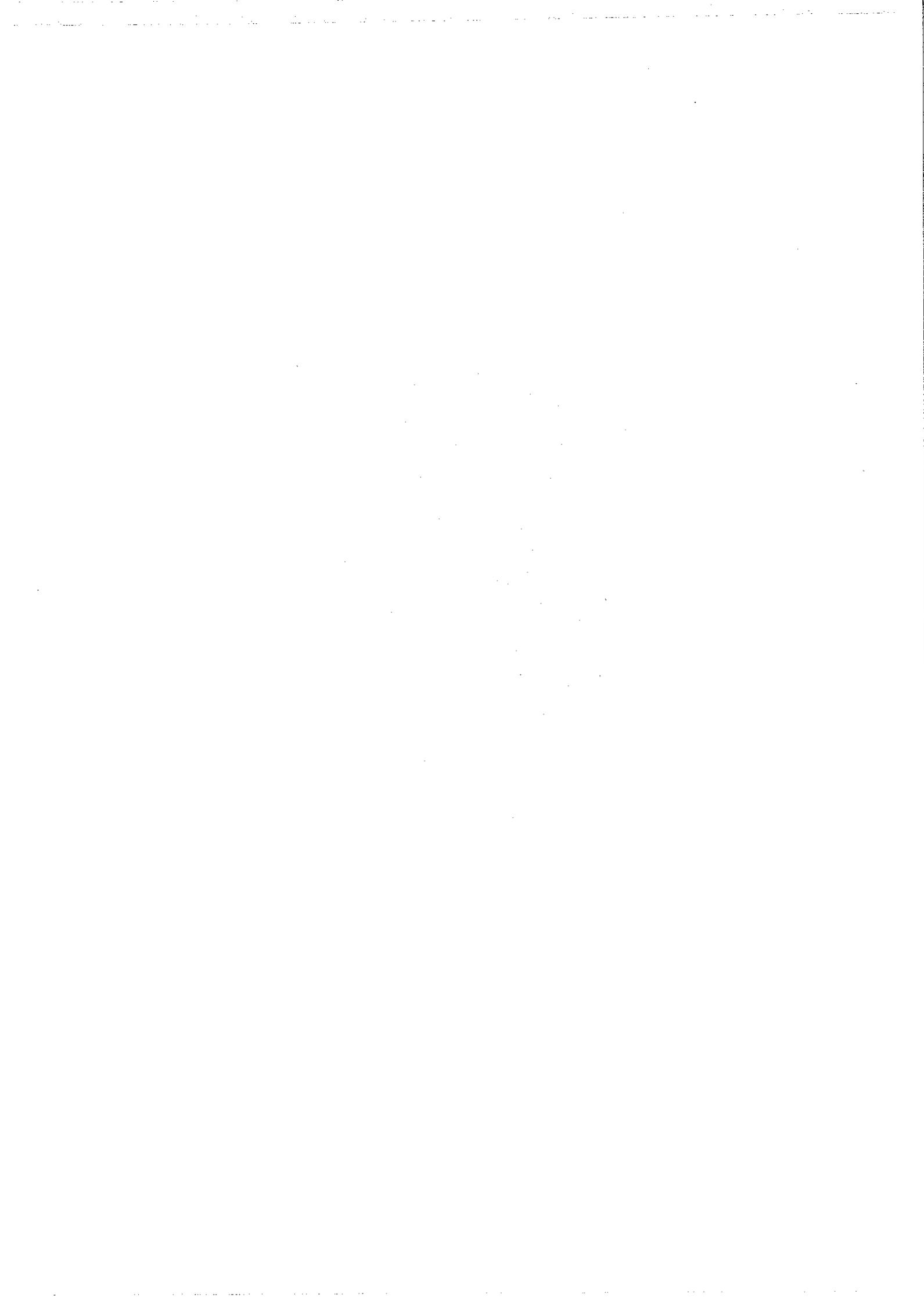


# PROJET DE FORMATION



Onzième promotion  
des directeurs d'établissement et de service

2003 - 2004



**Ministère de la Justice**  
**Centre National de Formation et d'études de la PJJ**

**Directeur général : Pierre BERTON**  
**Secrétaire général : Jean-Claude BARACASSA**

**Composition de l'équipe pédagogique :**

**Geneviève AFFRET**, Directrice, chargée de formation  
**Nathalie BRETON**, adjoint administratif  
**Liliane CARDIN**, secrétaire administratif  
**Nicole CLAVIER**, Directrice, chargée de formation  
**Dominique PERIGOIS**, Directeur, chargé de formation

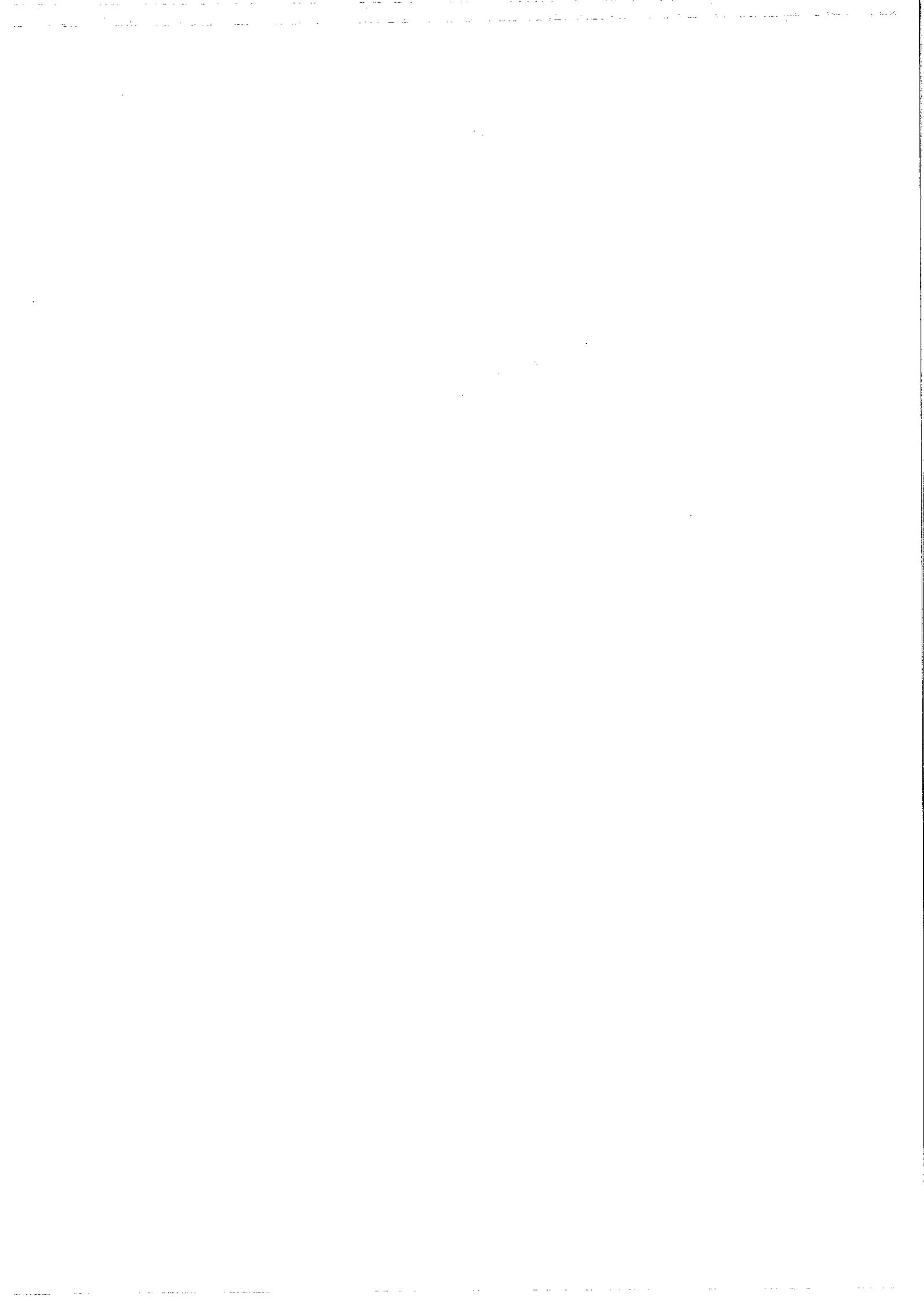
**Département de formation des directeurs et des cadres territoriaux**

54, rue de Garches 92420 VAUCRESSON ; ☎ : 01 47 95 98 53 ; 📠 : 01 47 95 98 75



# SOMMAIRE

- **Le cadre général** p. 9
  
- **La fonction de direction**
  - *La fiche de fonction* p. 14
  - *La professionnalisation* p. 17
  - *Le répertoire de compétences* p. 19
  
- **Présentation générale de la formation**
  - *La formation initiale des directeurs de service* p. 26
  - *Objectifs et organisation de la formation* p. 28
  - *Les différentes séquences* p. 31
  
- **Organisation pédagogique**
  - *Le livret individuel de formation (LIF)* p. 38
  - *La formation par la pratique : le stage et l'alternance* p. 41
  - *Les acteurs de la professionnalisation* p. 44
  - *Les travaux personnels* p. 48
  
- **Les enseignements** p. 53
  
- **La validation et le jury** p. 65
  
- **La formation complémentaire** p. 69
  
- **Le suivi du dispositif de formation** p. 73
  
- **Annexes**
  - *L'arrêté organisant la formation (16 juillet 2001)* p. 77



*La formation des directeurs et plus spécifiquement celle des directeurs de service de la Protection judiciaire de la jeunesse peut être appréhendée dans deux dimensions :*

- *celle générique d'une profonde mutation des missions de l'Etat qui exige de repenser les modalités du fonctionnement hiérarchique,*
- *celle spécifique d'une direction de service qui réclame quelques définitions du complément du nom : service.*

*La recomposition des missions de l'Etat, à partir des territoires et du local s'accompagne d'un repositionnement des acteurs pris dans une nouvelle logique de construction d'action publique. La gestion territoriale qui institutionnalise la négociation et le partenariat est guidée par une adaptation obligatoire et continue à l'évolution des problèmes.*

*Dans ce paysage, qui sans cesse se transforme, les acteurs pertinents seront ceux, immergés dans la proximité, qui sauront s'impliquer dans des constructions d'enjeux communs.*

*Toutefois, cette déségmentation des interventions publiques a le défaut d'accroître parallèlement les problèmes de coordination, de cohésion et d'unité. C'est dans ce contexte que les concepts de « collège de direction » et de « diriger autrement » prennent tout leur sens<sup>1</sup>.*

*Le service, de son côté, correspond à l'unité institutionnelle de base de cette construction administrative dénommée Protection judiciaire de la jeunesse. Son directeur occupe une place centrale dans l'organisation départementale pour l'élaboration et la mise en œuvre de sa politique.*

*Mais le service<sup>2</sup> est également lié à la compétence d'une équipe de professionnels pour répondre aux besoins des jeunes et des familles dont elle s'occupe. Il peut également se définir comme un projet, une référence pour le public concerné, les personnels et les partenaires.*

*Le service est aussi une communauté d'acteurs au service de sa mission de service public et de son projet éducatif. Derrière le concept de service, on peut également voir une possible construction d'une action organisée avec et en direction des bénéficiaires. Il doit être investi comme un espace d'innovation en quête constante de nouvelles réflexions et pratiques pour adapter son offre à la demande.*

*Enfin, dans une conception citoyenne, le service joue un rôle politique par sa contribution à la cohésion et au lien social dans son environnement.*

*A la croisée de compétences professionnelles à mobiliser et de défis de légitimité d'action publique à relever, le directeur de service doit s'attacher à articuler ces deux dimensions dont on devine toutes les interdépendances.*

*Sa formation initiale l'invite à habiter cette place riche de promesse et de potentiel.*

---

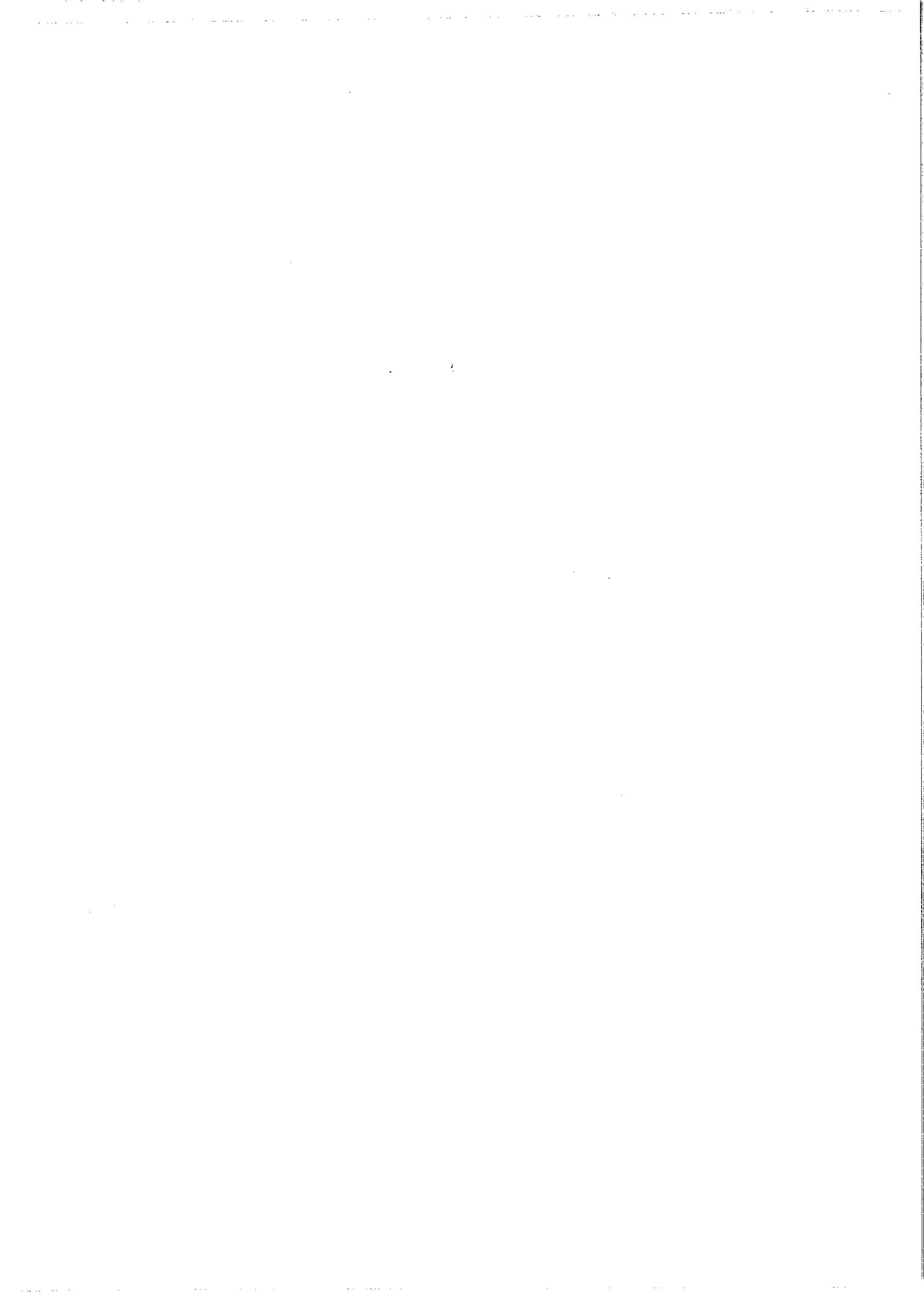
<sup>1</sup> Circulaire d'orientation du 24 février 1999.

<sup>2</sup> Emprunt dans « Guide de la fonction de chef de service dans les organisations sociales et médico-sociales » de Patrick LEFÈVRE (Dunod, 2001).



## **Le cadre général**





La formation des directeurs de service s'insère dans une dynamique plus large de formation des directeurs et des cadres territoriaux. Elle présente un double ancrage :

- une direction au sein d'une administration qui puise sa légitimité et sa spécificité dans une ambition éducative.
- une direction collégiale qui doit faciliter la mise en œuvre d'une politique de protection judiciaire de la jeunesse sur un territoire.

Organisée au niveau national, elle s'appuie, par une pédagogie de l'alternance, sur l'ensemble de l'institution dont le corps de direction particulièrement mobilisé.

Le processus de formation est animé d'un souci de professionnalisation des futurs directeurs, qu'ils soient issus du recrutement interne ou externe.

Il est conçu comme un dispositif d'acquisition et de développement de compétences. Il articule savoirs théoriques et savoirs pratiques dans des stratégies pédagogiques qui développent leur appropriation.

Le livret individuel de formation (LIF), le dossier d'étude et d'expérimentation professionnel (DEEP), les études de situations professionnelles (ESP), les ateliers professionnels de réflexion et d'échange de savoirs (APRES), la dynamique interactive des enseignements, la progressivité des différentes périodes de stages accompagnées par les directeurs référents, le dispositif de guidance... développés dans ce projet de formation, sont autant de supports au service de cette professionnalisation.

Il serait toutefois aberrant de concevoir cette première année d'apprentissage comme un parcours qui se clôturerait avec sa validation.

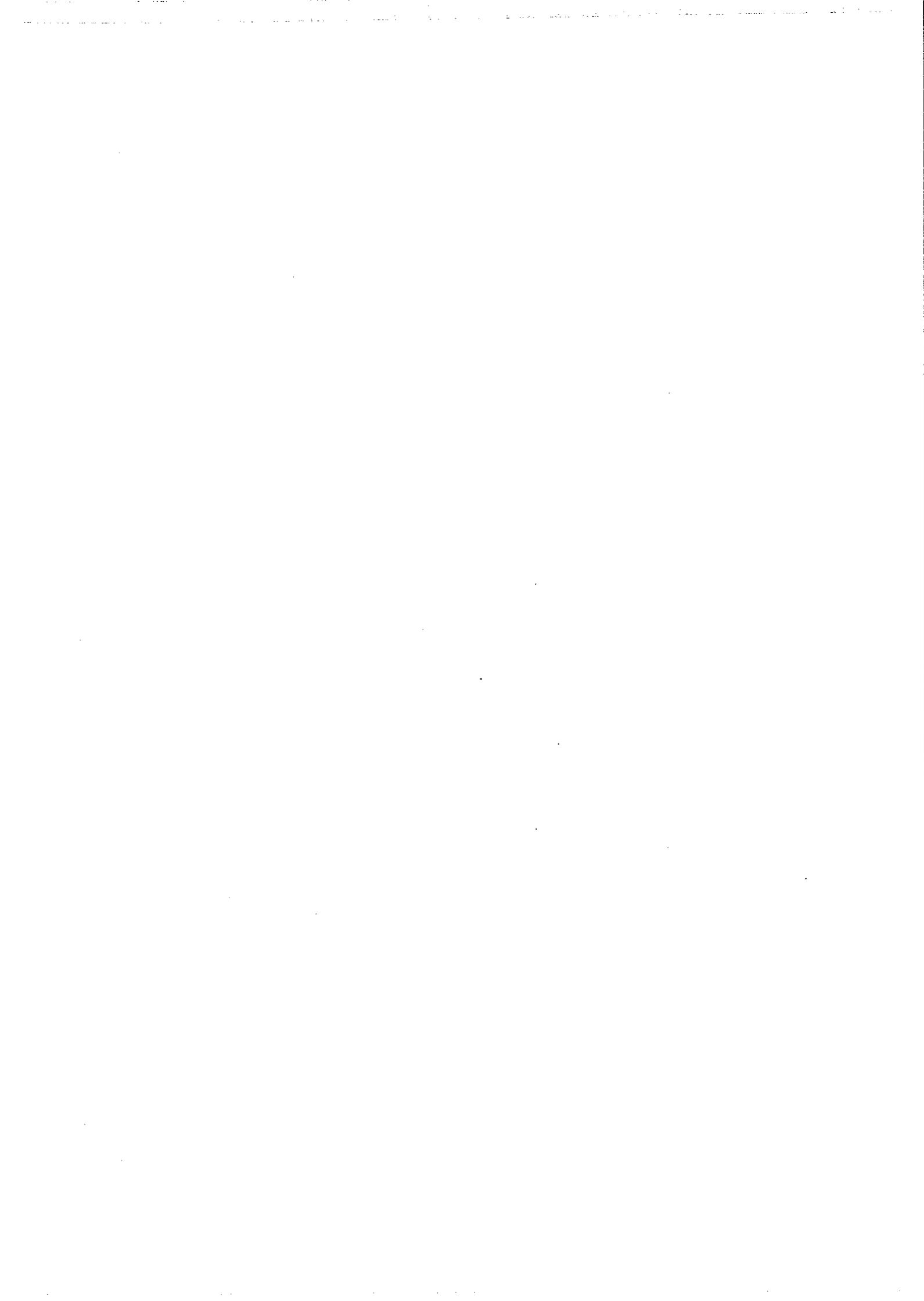
Le livret individuel de formation, qui formalise pour chacun des stagiaires un cadre possible d'auto-évaluation de ce parcours, doit pouvoir s'étayer dans les semaines de formation complémentaires, accompagnant la prise de fonction après titularisation.

Et parce que le métier de directeur renvoie à la personne du directeur, il s'enrichit de son exercice comme de la remise en question de cet exercice. D'où l'importance du concept d'individualisation de chaque parcours qu'il importe d'identifier au plus tôt.

L'individualisation suppose un positionnement sur ses représentations, sur ses acquis d'expérience et sur la construction d'un projet de développement. Elle a pour principal objectif d'impliquer chacun comme acteur de son processus d'apprentissage.

Le projet de formation a donc pour ambition de créer les conditions d'un véritable travail d'accès à une nouvelle fonction. Cette fonction est exigeante et difficile, mais comporte suffisamment d'intérêts pour que l'on s'y engage.

La qualité de votre engagement, autrement dit de ce que vous apporterez et partagerez, conditionnera la réussite de votre propre démarche.



## **La fonction de direction**



## *La fiche de fonction*

*Elaborée en 1992 par l'Administration centrale, cette fiche de fonction s'impose tant à l'espace de formation qu'à l'exercice quotidien de la fonction ; en ce sens, elle remplit le rôle d'un référentiel métier.*

*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 œuvre les missions et orientations du service public de la Protection Judiciaire de la Jeunesse. Cette démarche s'inscrit dans un projet 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. De ce fait, il est chargé de l'administration et de la gestion de l'unité de travail. Il fait partie intégrante du collège de direction et est ainsi en lien permanent avec la direction départementale et l'ensemble des directeurs du département.*

### *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.

- 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.

### *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 est un garant de la prise en charge, non un opérateur direct auprès de l'utilisateur. 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 est entendue comme l'ensemble des actions, des méthodes, des démarches, des dispositifs qui constituent le processus de construction des compétences nécessaires à l'exercice d'un métier, des savoir-faire propres à la profession.

La professionnalisation se situe entre construction de compétences et construction identitaire ; elle s'effectue grâce à l'alternance, l'individualisation et la mise en situation. Elle est conditionnée par la capacité à travailler sur des situations réelles et à produire de l'analyse de pratiques.

L'histoire et la spécificité de notre institution placent l'option éducative au centre de l'ensemble de nos activités. Cette préoccupation éducative est naturellement centrale dans la démarche de professionnalisation et de positionnement du métier de directeur.

La dynamique et le projet de formation des directeurs formalisent l'évolution souhaitée de compétences autour des trois axes qui servent la finalité éducative de la Protection judiciaire de la jeunesse :

- *un axe judiciaire,*
- *un axe administratif et gestionnaire,*
- *un axe politique.*

*L'axe judiciaire* de la PJJ croise inévitablement le couple « *éducatif et judiciaire* » dont la dialectique s'affirme dès l'origine de l'institution.

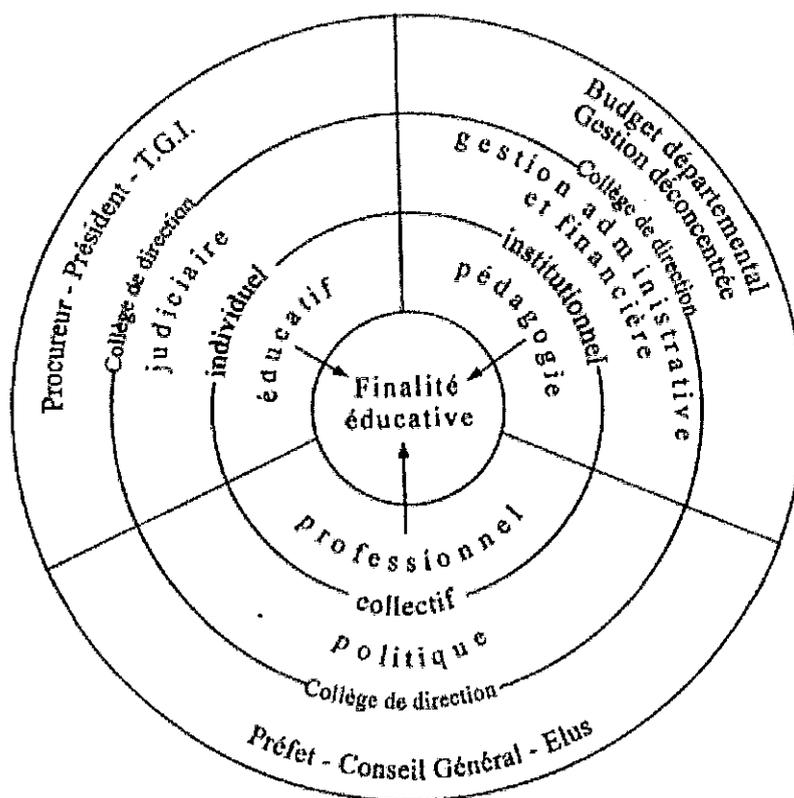
*L'axe gestionnaire* trouve son sens dans l'environnement complémentaire du couple « *pédagogie et gestion* », car ce sont les pratiques et productions éducatives qui déterminent ses modes de gestion.

*L'axe politique*, apparu plus récemment avec la mise en place de la politique départementale (avril 1983), puis l'inscription de la PJJ dans les politiques publiques, renvoie aux contradictions apparentes du couple « *professionnel et politique* ».

Ces trois axes figurés dans *la cible de professionnalisation* interagissent entre eux, incluent les dimensions *individuelles, institutionnelles* et *collectives* des pratiques éducatives comme des pratiques de direction, et nourrissent les travaux du *collège de direction*.

La finalité éducative est placée logiquement au cœur de cette cible de professionnalisation, qui sert de référence aux différents acteurs de la formation pour l'évaluation des acquis des stagiaires et des effets sur leurs pratiques de direction.

## *La cible de professionnalisation*



**La cible de professionnalisation du métier de directeur est  
au service de l'action éducative**

*Donner le sens, c'est à la fois donner la  
signification et la direction*

## AXE A : EDUCATIF / JUDICIAIRE

Garantir l'exercice d'une fonction éducative dans un cadre judiciaire, c'est respecter les prérogatives de domaines distincts dont l'articulation historique repose sur une dialectique qu'il faut constamment réinventer. Il faut en comprendre les tensions et la complexité pour en appréhender les enjeux.

Plus largement, l'éducation se réfère au droit parce qu'elle s'inscrit dans un modèle républicain qui fait de la solidarité, ici de l'Etat avec la jeunesse la plus en difficulté, un principe de cohésion sociale.

Administration éducative soucieuse des normes qui renforcent l'existence du lien social, la Protection judiciaire de la jeunesse inscrit son action dans le respect des droits et des devoirs des jeunes et des familles dont elle s'occupe. Une préoccupation qui doit éviter de se substituer à leur besoin de soutien et de protection.

### *Compétences mises en œuvre :*

**A1.** : *Organiser le fonctionnement du service en conformité avec l'exécution des missions et l'évolution du cadre réglementaire.*

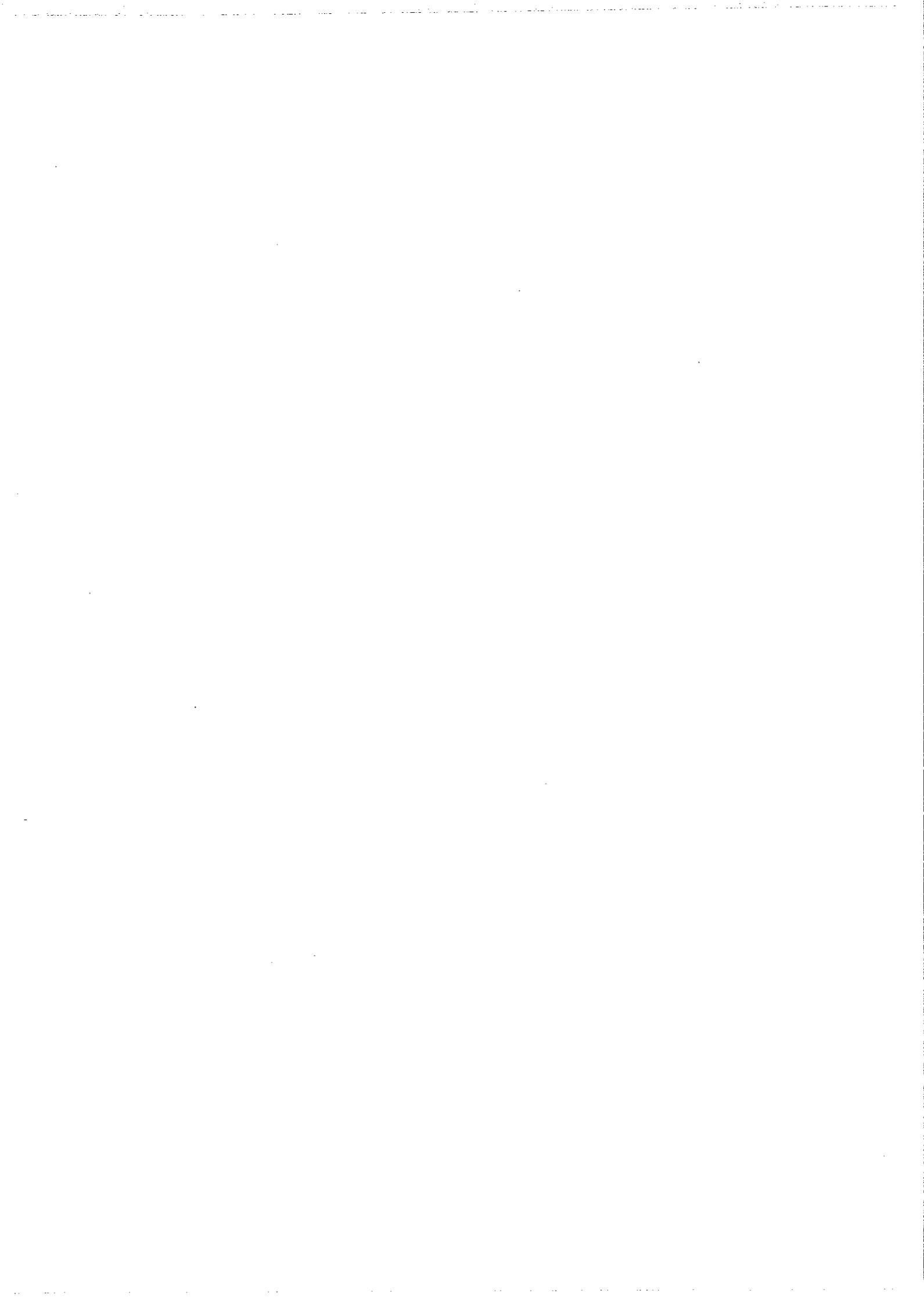
**A2.** : *Favoriser l'émergence et la mise en œuvre de projets éducatifs et construire les modalités de leur évaluation.*

**A3.** : *Maintenir un lien régulier avec la juridiction pour que les nouvelles formes de justice des mineurs concilient la finalité éducative de l'institution.*

**A4.** : *Inscrire les réponses éducatives aux jeunes en difficulté dans le cadre de leurs droits et dans celui de leur famille.*

**A5.** : *Valider par le soutien et le contrôle les rapports éducatifs et l'ensemble de la production écrite du service.*

Enseignements	Situations professionnelles
<i>Justice des mineurs – A1, A4</i> <i>Ecrits et fonction de direction – A5</i> <i>Fonction de direction et dimension éducative – A1, A2, A4</i> <i>L'exercice du métier de directeur – A1, A2</i> <i>Questions de sujet, questions d'institution – A3, A4</i> <i>Histoire – A1</i> <i>La direction de l'acte éducatif – A2, A4</i> <i>Fonction de direction, pédagogie et éducation – A2, A3, A4</i>	Typologie des mesures Rencontre avec la juridiction Les écrits professionnels Le dossier éducatif Travail avec les familles Projets innovants Place du service dans la politique départementale



## AXE B : PEDAGOGIE / GESTION

Les professionnels puisent leur légitimité dans le projet institutionnel qu'ils servent. Ce projet doit leur offrir la sécurité nécessaire pour qu'ils s'autorisent à leur tour à accompagner sans assiter, à contenir sans étouffer, à être proches sans s'identifier, à contraindre sans écraser, à poser des limites sans rejeter... Sans prétendre éradiquer l'imprévu, signe que l'être humain reste la « matière de l'institution », le directeur doit intégrer la gestion des contraintes administratives, qui nécessitent contrôle, rationalité et maîtrise.

C'est entre cet irréductible imprévu et cette nécessaire rationalité que se fonde la responsabilité du directeur dont l'engagement ne peut se réduire à une objectivité technicienne.

Car l'institution vivante et porteuse de vie se nourrit de ce naturel déséquilibre.

Toutefois, la recherche d'adaptation des réponses apportées par l'institution aux jeunes qui lui sont confiés ne peut pas se départir de préoccupations gestionnaires. Sans constituer un objectif en soi, elles demeurent un outil indispensable au service d'un projet. D'ailleurs l'entreprise éducative serait-elle concevable sans projet ?

### *Compétences mises en œuvre :*

**B1. :** *Impulser une dynamique institutionnelle d'aide au développement de l'action pédagogique et éducative sur son territoire en tenant compte des ressources et des contraintes locales.*

**B2. :** *Construire et suivre un projet budgétaire qui témoigne d'une activité et de sa mise en perspective.*

**B3. :** *Recueillir et trier l'information, organiser une mise en circulation qui favorise son appropriation.*

**B4. :** *Mener des entretiens et conduire des réunions pour animer et dynamiser une équipe de professionnels.*

**B5. :** *Garantir l'adéquation entre l'organisation institutionnelle du projet éducatif et les besoins des publics concernés.*

**B6. :** *Elaborer un plan de formation et assurer l'accueil de stagiaires.*

**B7. :** *Contrôler les aptitudes professionnelles des personnels au regard des exigences des fonctions exercées.*

Enseignements	Situations professionnelles
<p><i>L'exercice du métier de directeur</i> – B1, B3, B5, B7</p> <p><i>Gestion des ressources humaines</i> – B6, B7</p> <p><i>Communication</i> – B3, B4</p> <p><i>Gestion administrative et financière</i> – B2</p> <p><i>Conduite de réunions</i> – B3, B4</p> <p><i>Fonction de direction et dimension éducative</i> – B1, B5</p> <p><i>Psychosociologie</i> – B5</p> <p><i>Questions de sujet, questions d'institution</i> – B5</p> <p><i>Informatique</i> – B2, B3</p> <p><i>Prise de parole en public</i> – B4</p> <p><i>La direction de l'acte éducatif</i> – B5</p>	<p>L'environnement, les partenaires</p> <p>Projet de service – Rapport d'activité</p> <p>Accueil et formation des stagiaires</p> <p>Evaluation des démarches éducatives</p> <p>Fonctionnement institutionnel : formel, informel</p> <p>Les réunions</p> <p>Entretiens annuels d'évaluation</p> <p>Conférence unique de programmation</p> <p>Outils informatiques de gestion (GAME, COBRA, MIKADO)</p> <p>Gestion des personnels – CHS</p> <p>Circulation de l'information</p>

## **AXE C : PROFESSIONNEL / POLITIQUE**

Dans un Etat déconcentré, le directeur départemental de la Protection judiciaire de la jeunesse assure deux fonctions :

- une fonction « descendante » traditionnelle hiérarchique et administrative,
- une fonction « ascendante » susceptible d'éclairer et d'orienter la décision politique.

Comme premier échelon de la chaîne hiérarchique, le directeur de service est étroitement associé à l'exercice de ces fonctions. Dans une société segmentée et fracturée, les situations de rupture et d'exclusion d'une partie de la jeunesse en difficulté mobilisent des réponses incompatibles avec l'isolement des professionnels et mettent en échec des réponses spécialisées.

Ainsi, la mise en œuvre d'orientations nationales et la construction d'une politique départementale se conjuguent-elles avec une délimitation locale et proche des problèmes. C'est cette recomposition des missions de l'Etat à partir des territoires qui peut initier, dans le cadre d'une égalité de traitement des justiciables, une mise en synergie de différents acteurs du champ social, propice à l'émergence de formes innovantes d'intervention.

Dans ce paysage qui sans cesse se transforme et doit s'adapter, les fonctionnements qui se replient dans un « entre soi » se délégitiment.

Toutefois, l'ouverture et le partenariat posent des questions de coordination, de cohésion et de cohérence qui reviennent au premier plan et fondent le « collège de direction » comme instrument de leur traitement.

### ***Compétences mises en œuvre :***

**C1. :** *Participer au Collège de direction pour soutenir et enrichir la place et le rôle du service dans la politique départementale.*

**C2. :** *Construire des liens avec des partenaires animateurs de dispositifs complémentaires pour enrichir les réponses éducatives propres au service.*

**C3. :** *Par délégation du directeur départemental, se positionner comme représentant d'une administration éducative dans les différentes instances concernées.*

**C4. :** *S'impliquer dans un travail avec des partenaires pour construire des actions éducatives efficaces qui renforcent la cohérence des politiques publiques.*

**C5. :** *Conduire un plan de communication externe pour présenter et réaliser l'orientation et la mise en œuvre de la politique éducative du service.*

Enseignements	Situations professionnelles
<p><i>Fonction de direction et dimension éducative</i> – C1, C2</p> <p><i>Fonction de direction et complexité</i> – C3, C5</p> <p><i>L'exercice du métier de directeur</i> – C3</p> <p><i>Prise de parole en public</i> – C3, C4, C5</p> <p><i>Histoire</i> – C1</p> <p><i>Philosophie</i> – C3, C5</p> <p><i>La coopération organisationnelle</i> – C1, C2, C4</p> <p><i>Ecrits et fonction de direction</i> – C4, C5</p>	<p>Fonctionnement du collège de direction</p> <p>Observation et diagnostic externe</p> <p>Réponses éducatives spécifiques – Dispositif de droit commun</p> <p>Les actions partenariales</p> <p>Les protocoles d'accord, les projets transversaux</p> <p>Le projet de service – le projet départemental</p> <p>Les délégations</p> <p>Supports de communication interne, externe</p>

## **Présentation générale de la formation**



## ***La formation initiale des directeurs de service***

*Un directeur de service de la PJJ dirige et conduit les établissements et services éducatifs de la PJJ, principalement chargés de la mise en oeuvre des décisions de justice concernant les mineurs et les jeunes majeurs. Il est également en charge de l'application locale de la politique et des orientations définies par le Garde des Sceaux, ministre de la Justice.*

Le métier de directeur de service est complexe. Il s'appuie sur des dispositions personnelles et des capacités clés.

### ➤ **Du côté des savoirs théoriques**

Au-delà d'un savoir de base 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 (psychologie, sociologie, analyse systémique, analyse transactionnelle...). Une attention particulière doit être accordée à la compréhension des phénomènes de l'adolescence, à la connaissance des publics pris en charge et aux courants pédagogiques,
- 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,
- de pouvoir débattre sur des grands thèmes professionnels d'actualité.

Ces savoirs théoriques, qui ne sont pas toujours directement liés à l'action, doivent permettre de prendre de la distance, du recul par rapport à celle-ci. Ils fournissent des grilles de lecture, de compréhension de l'action. Ils favorisent l'anticipation.

### ➤ **Du côté des savoirs pratiques**

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,
- gérer les conflits, négocier et anticiper... communiquer,
- prendre des décisions claires et motivées, après réflexion ou concertation,
- faire preuve de disponibilité et d'adaptabilité,
- écouter les autres, tenir compte de leur avis, être capable d'empathie.

➤ **Du côté des *savoirs méthodologiques***

Il paraît important d'insister sur les points suivants :

- analyser et comprendre, évaluer les différentes situations professionnelles,
- trier, synthétiser et diffuser les informations nécessaires à la bonne conduite du travail du service,
- faire-savoir; valoriser le travail des autres, prendre la parole en public,
- veiller à l'image de marque du service (présentation, représentation),
- savoir prendre des initiatives, en rendre compte, travailler le sens des responsabilités et du service public,
- accepter la remise en cause,
- travailler la maîtrise de soi,
- savoir s'inscrire dans la durée, ce qui demande persévérance et surtout patience, laisser aux autres le temps,
- construire dans la cohérence.

Chaque stagiaire est invité à investir personnellement la formation à la recherche d'un socle de savoirs adaptés à son propre « style de direction ». Il s'agit de travailler sur les ressources personnelles associées à la pratique de direction. Aucun « outil » de direction n'est opérationnel en lui-même, sans la part d'engagement personnel qui va permettre au directeur d'investir pleinement sa place.

Ainsi, le parcours de professionnalisation ne peut se réduire à l'acquisition de savoirs-faire techniques et théoriques, au détriment du travail sur soi et du sens à donner à l'intervention éducative.

*« L'on ne peut promouvoir l'évolution ou le  
changement des autres, sans être soi-même  
impliqué à fond dans cette démarche »*

Alain CARDON

## ***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 ».*

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 la PJJ. 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.

### ***Un dispositif riche d'intentions...***

Cinq intentions pédagogiques sont en oeuvre dans le dispositif de formation qui vous est proposé :

- apprendre à apprendre,
- s'engager dans une démarche de travail théorique et pratique pour exercer une fonction de direction au service d'une action éducative,
- entrer dans un processus d'acquisition d'une (nouvelle) identité professionnelle,
- se constituer une base documentaire personnelle,
- mettre en oeuvre la réalisation d'un projet personnel, inscrit dans l'alternance.

Il s'agit d'une formation qui vise la **professionnalisation** : accompagner pendant le temps de la formation un professionnel ou un lauréat du concours externe, jugé apte par l'administration, pour qu'il devienne directeur de service.

Les principes généraux de cette formation résident dans la règle de l'**alternance**, de l'**individualisation** et de l'évaluation permanente du livret 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 les responsables 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 pour :

- 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.

Cette formation 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'État 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"*.

### ***...qui malgré les contraintes mérite d'être investi.***

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 la mobilité,
- 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 sera unique dans votre carrière et il serait dommage de la vivre "à l'économie". La fonction que vous choisissez d'exercer est une fonction exigeante, qui nécessite un travail permanent de formation, de perfectionnement, d'enrichissement culturel et politique. Elle n'autorise pas le laisser-aller.

## Informations organisationnelles

Pendant l'année 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.

Les regroupements au CNFE se déroulent **du lundi au vendredi de 9h 30 à 12h 30 et de 14h à 17h.**

Certaines séquences de formation ont lieu également entre 17h 15 et 18h 45.  
Une fiche de présence doit être régulièrement émarginée.

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.

## Les congés

Les périodes de congés sont fixes pour l'ensemble des directeurs-stagiaires. Elles sont ainsi réparties, durant le cursus de formation initiale :

- du 27 au 31 octobre 2003,
- du 22 décembre 2003 au 2 janvier 2004,
- du 16 au 19 février 2004,
- du 13 au 15 avril 2004,
- du 12 juillet au 31 août 2004,

soit :

- 12 jours au titre de l'année 2003,
- 40 jours au titre de l'année 2004.

**Quatre journées** sont prévues durant la période estivale pour permettre la rencontre avec l'ancien directeur du service que le futur titulaire va diriger, à partir du mois de septembre suivant.

Les absences font l'objet d'une demande d'autorisation écrite préalable, adressée au directeur du département de formation.

Les certificats médicaux doivent être envoyés dans les 48 heures : les trois volets d'éventuels arrêts de travail sont à retourner au secrétariat du département de formation.

## *Les différentes séquences*

L'année de formation comprend **deux périodes de vingt semaines** : l'une au CNFE, 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.

Les deux tableaux suivants vous présentent les dynamiques différenciées de ce principe d'alternance pour la demi-promotion A et pour la demi-promotion B.

Ils doivent vous permettre de mieux repérer :

- *le découpage des différentes séquences du stage pratique,*
- *les échéances et obligations liées à la formation,*
- *les diverses phases de la démarche individuelle de formation,*
- *l'articulation entre les contenus théoriques et la formation par la pratique.*

Si le CNFE, par l'enseignement prodigué, fournit les savoirs nécessaires, c'est leur articulation au terrain, par l'intermédiaire du stage qui assure l'acquisition des connaissances professionnelles et la confrontation individuelle aux compétences nécessaires.

Ainsi, chaque retour de stage sera ponctué par une séquence *d'études de situations professionnelles (ESP)* en petits groupes, animée par des directeurs en fonction. C'est le lieu de l'articulation entre savoirs théoriques et savoirs d'action. L'acte de travail devient acte de formation lorsqu'il s'accompagne d'une activité d'étude, d'analyse sur lui-même.

Ce temps régulier permet une réflexion sur les pratiques observées, puis vécues par les stagiaires directeurs, fondement de tout processus de professionnalisation.

A chaque période d'alternance, des *entretiens individuels* avec les formateurs sont programmés, sur la base des rapports d'analyse et sur l'évolution de chacun dans son parcours de formation.

Par ailleurs, une réunion bi-mensuelle de *régulation pédagogique* se tient le jeudi de 17h 15 à 18h 45 avec les formateurs.

Ce temps est obligatoire et fait partie du processus de formation.

Cette réunion a pour objectif de parler du fonctionnement, du contenu et de la qualité de la formation. C'est également un lieu d'échanges, de rencontre entre le collectif de stagiaires et l'instance de formation.

Enfin, c'est également un moment de partage de l'information sur l'institution (notes administratives, documents pédagogiques sont alors distribués et commentés).

11<sup>ème</sup> promotion A

Dates	Lieu	Objets de l'alternance
<b>1 au 19.09.03</b> (3 semaines)	CNFE	Entrée en formation, repérage du cursus, premiers éléments d'identification du métier, des établissements, des populations Rencontre avec les directeurs référents <i>Bilan de positionnement</i> (LIF : phase I) Groupes de rencontres et d'échanges
<b>22.09 au 3.10.03</b> (2 semaines)	STAGE	<b>Séquence 1 : <i>stage de découverte</i></b> Première identification du cadre d'exercice
<b>6.10 au 14.11.03</b> (5 semaines)	CNFE  Congés : du 27.10 au 31.10.03	Poursuite de la constitution d'un socle référentiel commun Préparation du stage pratique <i>Bilan-projet</i> : écriture du livret individuel de formation (LIF : phase II) Mise en place d'ateliers professionnels de réflexion et d'échanges des savoirs (APRES) Dispositif de guidance
<b>17.11 au 19.12.03</b> (5 semaines)	STAGE	<b>Séquence 2 : <i>stage d'observation</i></b> Explorer et analyser l'institution et son environnement / observer la fonction de direction  1 <sup>o</sup> rencontre avec le correspondant
	Congés : du 22.12.03 au 2.01.04	
<b>5.01 au 30.01.04</b> (4 semaines)	CNFE	Etude de situations professionnelles Rapport d'analyse n° 1  APRES Dispositif de guidance Comités de lecture : projet de dossier d'étude et d'expérimentation professionnel (DEEP) et validation

<b>02.02 au 5.03.04</b> (4 semaines)	STAGE  Congés : du 16 au 20.02.04	<b>Séquence 3 : expérimentation</b> Mise en situation progressive de responsabilité  2° rencontre avec le correspondant
<b>8 au 12.03.04</b>		<b>Session inter-professionnelle du Réseau des écoles de service public (RESP)</b>
<b>15.03 au 26.03.04</b> (2 semaines)	CNFE	Etude de situations professionnelles Rapport d'analyse n° 2  Dispositif de guidance Réalisation du DEEP
<b>29.03 au 9.04.04</b> (2 semaines)	STAGE	<b>Séquence 3' : expérimentation (2° période)</b>  Phase de personnalisation Repérage des délégations Vérification des hypothèses de travail pour le DEEP
	Congés : du 13 au 15.04.04	
<b>16.04 au 4.06.04</b> (7 semaines)	STAGE	<b>Séquence 4 : personnalisation / mise en responsabilité directe (délégations)</b>  3° rencontre avec le correspondant  Remise de l'article professionnel (3/05) Rédaction finale du DEEP Remise du DEEP : <b>28/05</b>
<b>7.06 au 9.07.04</b> (5 semaines)	CNFE	Etude de situations professionnelles Evaluation finale / soutenance devant le jury national / classement / CAP de titularisation Procédure d'affectation  Préparation à la prise de fonction <i>Bilan-perspective</i> (LIF : phase III)

11<sup>ème</sup> promotion B

Dates	Lieu	Objets de l'alternance
<b>1 au 5.09.03</b> (1 semaine)	CNFE	Entrée en formation, repérage du cursus, premiers éléments d'identification du métier, des établissements, des populations
<b>8.09 au 19.09.03</b> (2 semaines)	STAGE	<b>Séquence 1 : stage de découverte</b> Première identification du cadre d'exercice
<b>22.09 au 3.10.03</b> (2 semaines)	CNFE	Poursuite de la constitution d'un socle commun Préparation du stage pratique Rencontre avec les directeurs référents <i>Bilan de positionnement</i> (LIF : phase I)  Groupes de rencontres et d'échanges
<b>6.10 au 14.11.03</b> (5 semaines)	STAGE  Congés : du 27.10 au 31.10.03	<b>Séquence 2 : stage d'observation</b> Explorer et analyser l'institution et son environnement / observer la fonction de direction  1 <sup>o</sup> rencontre avec le correspondant
<b>17.11 au 19.12.03</b> (5 semaines)	CNFE	Etude de situations professionnelles Rapport d'analyse n° 1  <i>Bilan-projet</i> : écriture du livret individuel de formation (LIF : phase II) Comités de lecture : projet de dossier d'étude professionnelle (DEEP) et validation  Dispositif de guidance  Mise en place d'ateliers professionnels de réflexion et d'échanges des savoirs (APRES)
	Congés : du 22.12.03 au 2.01.04	
<b>5.01 au 30.01.04</b> (4 semaines)	STAGE	<b>Séquence 3 : expérimentation</b> Mise en situation progressive de responsabilité  2 <sup>o</sup> rencontre avec le correspondant

<p><b>2.02 au 5.03.04</b> (4 semaines)</p>	<p>CNFE  Congés : du 17 au 21.02.03</p>	<p>Etude de situations professionnelles Rapport d'analyse n° 2  APRES Dispositif de guidance Rédaction du DEEP</p>
<p><b>8 au 12.03.04</b></p>		<p><b>Session inter-professionnelle du Réseau des écoles de service public (RESP)</b></p>
<p><b>15.03 au 26.03.04</b> (2 semaines)</p>	<p>STAGE</p>	<p><b>Séquence 3' : expérimentation (2° période)</b>  Phase de personnalisation Repérage des délégations Vérification des hypothèses de travail pour le DEEP</p>
<p><b>29.03 au 9.03.04</b> (2 semaines)</p>	<p>CNFE</p>	<p>Etude de situations professionnelles Rapport d'analyse n° 2  Dispositif de guidance Réalisation du DEEP</p>
	<p>Congés : du 13 au 15.04.04</p>	
<p><b>16.04 au 4.06.04</b> (7 semaines)</p>	<p>STAGE</p>	<p><b>Séquence 4 : personnalisation / mise en responsabilité directe (délégations)</b>  3° rencontre avec le correspondant  Remise de l'article professionnel (3/05) Rédaction finale du DEEP Remise du DEEP : <b>28/05</b></p>
<p><b>7.06 au 9.07.04</b> (5 semaines)</p>	<p>CNFE</p>	<p>Etude de situations professionnelles Evaluation finale / soutenance devant le jury national / classement / CAP de titularisation Procédure d'affectation  Préparation à la prise de fonction <i>Bilan-perspective</i> (LIF : phase III)</p>



## **Organisation pédagogique**



# *Le livret individuel de formation*

*Le livret individuel de formation est conçu comme un support et un outil de réflexivité. Il sert d'auto-évaluation : Où en étais-je ? Où j'en suis ? Où dois-je aller ? Le stagiaire le construit au fur et à mesure du déroulement de sa démarche de professionnalisation en faisant état de son parcours, de ses avancées, des points de butée et de l'évolution dans son positionnement.*

## *La construction du LIF*

Les bases du Livret individuel de formation se fondent pendant la première année de formation initiale où chaque directeur stagiaire réalise un travail de bilan en trois étapes :

**La première étape** consiste en un **bilan de positionnement** par rapport à une fonction.

Le positionnement est un acte de formation qui :

- interroge les représentations et les modalités de leur élaboration,
- repère les acquis d'expérience à partir du bilan de la trajectoire personnelle et professionnelle,
- met à jour les processus d'apprentissage,
- s'ouvre sur la construction d'un projet de développement.

Ce bilan repère les acquis (connaissances et savoir-faire) autour des axes expérientiels, professionnels et de formation. Cette étape permet le recul, l'analyse et l'anticipation.

**La deuxième étape** est celle du **bilan-projet**. Réalisée après la première séquence de stage et à partir du repérage des acquis, cette étape explore les deux volets suivants :

- **Pour la formation au CNFE :**
  - les savoirs, les méthodes et outils à acquérir ou à perfectionner,
  - les thèmes ou questions prioritaires à traiter tout au long de la formation.
- **Pour la formation par la pratique :**
  - les aspects du métier à découvrir, connaître,
  - les savoirs-faire à acquérir/perfectionner,
  - les aspects de la personnalité à travailler.

Cette démarche aboutit à la rédaction du **projet individuel de formation**, premier document du LIF.

Ce document présente les différents types de savoirs à découvrir, perfectionner et développer pour l'exercice du métier de directeur à la PJJ, ainsi que les pistes d'engagement possibles.

**La troisième étape**, réalisée en fin de parcours de formation initiale est celle du **bilan-perspective**.

Cette dernière étape permettra de repérer le chemin parcouru et d'identifier les projets de perfectionnement en formation complémentaire.

Régulièrement enrichi et complété, le livret individuel de formation est un élément du repérage des besoins individuels de formation pour accompagner la prise de fonction. Il constitue un support à la relation avec son futur directeur départemental.

### *Les destinataires du LIF*

- **Les formateurs** : support des entretiens individuels menés avec le stagiaire, le LIF sert de trame pour apprécier les diverses étapes de son positionnement dans son parcours de professionnalisation.
- **Le guidant** : le LIF sert là aussi de media dans cette relation qui doit favoriser l'individualisation du parcours de formation. Cette individualisation se construit au rythme de l'alternance dans une logique de développement personnel. Elle est au cœur de l'élaboration du Dossier d'étude et d'expérimentation professionnel (DEEP) que soutient le guidant.

### *Particularités du LIF*

Le LIF permet de tenir compte de :

- l'hétérogénéité des parcours antérieurs des stagiaires,
- l'hétérogénéité des lieux de stage pratique,
- l'appropriation singulière du dispositif de formation,
- la dynamique d'alternance,
- l'individualisation du parcours de professionnalisation.

### *Elaboration du LIF*

En relation avec les séquences en site central et les stages pratiques, le projet peut s'enrichir de fiches, de notes, de réflexions qui font état de son évolution ou de ses inflexions.

Ces apports successifs permettent d'appréhender l'acquisition progressive de nouvelles compétences en lien avec des activités réalisées. Ces activités peuvent se déployer dans tous les champs du parcours de professionnalisation : stage pratique, ateliers professionnels, démarches personnelles, séquences théoriques...

### *LIF et compétences*

Dans le projet de formation des directeurs, le répertoire de compétences sert de référence à tous les acteurs de la formation.

Dans son élaboration, le LIF s'appuie sur ce répertoire en identifiant les opportunités de professionnalisation rencontrées et exploitées.

Le projet individuel de formation s'enrichit ainsi progressivement de fiches, de notes, de réflexions qu'appréhendent les nouvelles compétences acquises.

## *LIF et évaluation*

**En formation d'adulte s'éprouvent des compétences de conception, de mise en œuvre et d'évaluation.**

La motivation de l'adulte s'ancre dans l'écart et la tension entre ce qu'il est et ce qu'il aspire à être.

La première évaluation du LIF est d'abord conçue comme une auto-évaluation et une auto-régulation de cet écart. Cette évaluation devient le processus de formation lui-même. Elle doit reposer sur un recueil de données significatives qui permettent de juger la portée formatrice du processus de formation.

Cette évaluation du LIF ne peut pas être dissociable d'un regard et d'un retour extérieur. C'est ici qu'est introduite la distinction entre évaluation sommative et évaluation formative. Cette évaluation formative prend en compte le savoir que le stagiaire produit pour répondre aux questions qui l'habitent ou difficultés comportementales qu'il éprouve dans son travail. Ce retour extérieur par les guidants ou les formateurs est générateur de changement. Parce que le développement personnel franchit des phases de déséquilibre et de rééquilibrage et que l'autonomie se conquiert aussi dans le conflit ou la rencontre d'un point de vue différent.

## *La formation par la pratique : 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 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 plusieurs 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**.

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

### *Les conditions d'agrément des terrains de stages*

La liste des lieux d'accueil et des directeurs référents est réalisée sur proposition des directeurs départementaux et régionaux.

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

- le directeur d'établissement ou de service est sollicité par son directeur départemental, qui propose sa candidature à la Direction de la PJJ 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. Sous le contrôle du directeur départemental, ce dernier est chargé de proposer au CNFE les éléments d'évaluation du stagiaire ;
- dans la situation spécifique où le directeur référent est directeur de service et, dans le même temps, directeur départemental, le contrôle est exercé par la direction régionale ;

- les directeurs référents, en tant que formateurs associés, doivent participer à des réunions régulières au CNFE : *la première rencontre est prévue le 16 septembre 2003 (Promo A) et le 1<sup>er</sup> octobre 2003 (Promo B)*;
- le directeur référent complète les connaissances techniques du directeur stagiaire dans les domaines de l'animation d'un service, de l'administration, de la gestion (...)

Dans cette tâche, le directeur référent s'appuie sur une expérience professionnelle et un savoir-faire dans l'exercice de ses fonctions.

### ***L'affectation des directeurs stagiaires***

Chaque stagiaire est affecté sur un terrain de stage, **avant son entrée en formation.**

En fonction de la liste des services retenus par la direction de la PJJ, les stagiaires sont répartis selon plusieurs critères :

- l'origine géographique du directeur stagiaire et sa situation familiale,
- les vœux du stagiaire établis préalablement,
- le rang de classement au concours,
- l'équilibre des deux promotions.

Pour les directeurs issus du concours interne ou de la liste d'aptitude, 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 pôle territorial de formation, le lieu de stage est alors choisi hors région. Pour les externes, le lieu de stage comporte une fonction d'hébergement collectif.

Une **convention de formation** est passée entre le directeur référent, le directeur départemental, le directeur stagiaire et le directeur de la formation des directeurs et des cadres territoriaux.

### ***Les différentes périodes de stage***

Le stage pratique effectué dans un service contribue à donner sens à la formation. Il apporte les éléments nécessaires à l'acquisition d'une culture et d'une identité professionnelles.

Il s'articule avec l'enseignement dispensé au CNFE. Les différentes séquences du stage sont organisées à partir de plusieurs registres :

- connaissance du service et de son environnement (découverte) ;
- connaissance du milieu et acquisition d'une culture professionnelle (observation participante) ;
- connaissance et assimilation des outils techniques (expérimentation) ;
- confrontation aux capacités et à l'aptitude à diriger (responsabilisation).

Une séquence de *découverte*, dès le mois de septembre, doit permettre l'accueil et l'installation du stagiaire dans son processus de formation par la pratique, à partir d'un bilan de positionnement individuel. Elle est également le moment de la compréhension de l'ancrage territorial du service d'accueil.

Des rencontres formalisées auprès de la direction départementale, de la juridiction et des partenaires privilégiés facilitent cette compréhension (2 semaines).

*La première période (observation)* a pour objectif la compréhension du fonctionnement du service et de son environnement, de l'activité du directeur et de son positionnement. Elle porte sur un état des lieux, un diagnostic, une étude d'implantation. Le directeur stagiaire éprouve les premiers décalages entre rôle et attente de rôle (5 semaines).

*La seconde période (expérimentation)* est une phase de consolidation de la connaissance du service et de son environnement, et de mise en application de l'utilisation d'outils du métier de directeur. L'accent est mis sur la fonction de direction en interne. Elle se réalise sous forme de deux séquences (4 semaines + 2 semaines).

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

Cette période peut permettre au directeur stagiaire de compléter sa formation individuelle par des apprentissages complémentaires ou des stages spécialisés jugés nécessaires (7 semaines).

La formation par la pratique met en oeuvre une situation d'accompagnement qui doit permettre un dialogue permanent entre le directeur stagiaire et le directeur référent

### ***L'évaluation du stage pratique***

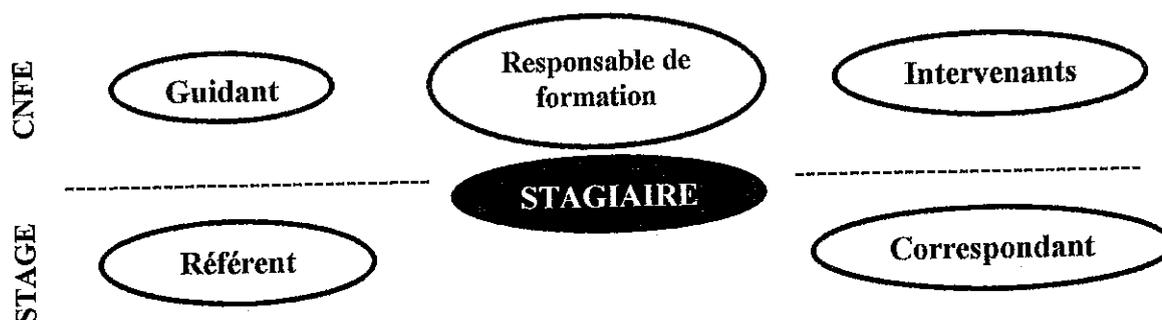
L'évaluation du stage est réalisée par le directeur référent sous la responsabilité du directeur départemental, selon une grille d'évaluation et une procédure élaborées par le CNFE. Cette évaluation donne lieu à une proposition de note chiffrée qui doit rendre compte, à partir de plusieurs critères, de l'aptitude du stagiaire à exercer son futur métier.

Une visite de stage est réalisée par un **correspondant** du CNFE lors de chacune des périodes. S'il apparaît au correspondant que des difficultés de fonctionnement, de relations ou d'adaptation du directeur stagiaire devaient se présenter, la décision de changer de lieu de stage pourrait être envisagée par la direction de la formation au cours ou à la fin de la première période.

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.

## *Les acteurs de la professionnalisation*

*De nombreux professionnels participent au dispositif de formation initiale des directeurs de service, en tant que « formateurs associés ». Le travail d'adaptation et d'approfondissement mené entre le service de formation et les différents acteurs de la professionnalisation garantit au directeur stagiaire les conditions d'une évolution et d'une individualisation de son parcours de formation.*



### LE DIRECTEUR REFERENT DE STAGE



*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.*

*Véritable « formateur associé », 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 nouveaux directeurs.*

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.

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.

La fonction de directeur référent demande :

- de la disponibilité à l'égard du stagiaire,
- une bonne maîtrise de l'exercice de direction, une connaissance des actes professionnels et des compétences.

La fonction de directeur référent de stage est à envisager dans une double dimension, dont chacun des éléments est interdépendant de l'autre : la dimension **professionnelle** et la dimension **pédagogique**.

## *La dimension professionnelle*

Le référent est un directeur de service ou d'établissement, agréé par la Direction de la Protection judiciaire de la jeunesse.

Son rôle est déterminant dans la démarche proposée pour les stagiaires et dans l'accompagnement du développement professionnel.

Interlocuteur privilégié du directeur stagiaire, il doit garantir le bon déroulement du stage et le respect de la convention signée en début de stage.

En décidant d'accueillir un stagiaire, il s'engage à participer aux rencontres de travail proposées par le CNFE, et à rédiger le rapport final d'appréciation du stage pratique. Véritable tuteur opérationnel, en tant que pair expert, le directeur référent participe à la gestion de l'alternance et permet la formation expérientielle, c'est-à-dire la formation par les situations de travail. Il est la clé de l'acquisition d'un certain nombre de repères indispensables à la compréhension de la culture professionnelle : découvrir la réalité du métier, la diversité des compétences qu'il requiert et la complexité de l'environnement dans lequel il se définit.

## *La dimension pédagogique*

Le stage pratique doit permettre au stagiaire d'approfondir les connaissances acquises en formation au CNFE et de faire progresser son livret individuel de formation (LIF).

Si la formation théorique, organisée au CNFE, est un temps privilégié pour l'acquisition des savoirs, la visibilité de l'avancement du projet spécifique de chaque stagiaire dépend de la manière dont le travail s'organise localement.

Le directeur stagiaire doit être confronté à diverses situations rencontrées de manière fréquente par le directeur référent, dans l'exercice de ses fonctions.

Ces recommandations doivent être adaptées aux réalités du contexte local : le référent reste libre de ses options dès lors qu'elles servent les objectifs du stage.

De manière schématique, les tâches du directeur référent s'articulent autour de quatre pôles :

- accueillir,
- organiser le parcours d'intégration et de formation,
- rendre le travail formateur (nommer ce que l'on fait et comment on le fait),
- évaluer.

Le directeur référent est un catalyseur ou facilitateur d'émergences. Sa présence active doit permettre au directeur stagiaire de se trouver progressivement en position de responsabilité.

Le directeur référent doit, une fois par semaine, de manière formelle, faire le point avec le stagiaire sur le déroulement du stage, sous forme d'entretien : c'est le « **point fixe** » qui régule la dynamique de formation par la pratique.

## LE CORRESPONDANT DE STAGE



*Le correspondant de stage a une fonction d'accompagnement, de soutien et de préconisation personnalisée. Il occupe une place de tiers facilitateur entre directeur référent et directeur stagiaire. Il est l'interface entre la formation par la pratique et le département de formation des directeurs.*

Il réalise au cours de l'année une visite à l'occasion de chaque période de stage.

A chacune de ces visites, il vérifie :

- les conditions de déroulement du stage,
- la réalisation des objectifs de la période de stage concernée,
- l'identification d'un espace de formation et le système de relation pédagogique établi entre le référent et le stagiaire,
- la négociation de champs institutionnels qui permettent au stagiaire d'expérimenter certains aspects repérés de la fonction de direction,
- l'évolution générale du stage au travers des événements locaux ou départementaux.

Pour occuper cette place, le correspondant dispose d'un cadre et d'outils :

- la dynamique de chaque rencontre avec le directeur référent, le directeur stagiaire, puis l'échange avec les deux,
- les guides d'entretien spécifiques à chaque période de stage,
- les fiches-navettes pour effectuer des retours au service de formation. Supports d'appréciation de la dynamique de formation par la pratique, directeur référent et directeur stagiaire sont également destinataires de ces fiches navettes.

En cas de difficulté majeure dans la dynamique de formation, le département de formation des directeurs prend le relais du correspondant dans l'optique d'offrir à cette situation la solution la plus adéquate.

**Le correspondant de stage ne participe pas à l'évaluation finale du stagiaire.**

Ce rôle de correspondant peut être assuré directement par les formateurs du CNFE pour les stagiaires en position de « prolongement de formation ».

*Le correspondant est garant d'un espace  
et d'une dynamique de  
formation par la pratique*

## LE DISPOSITIF DE GUIDANCE



*La guidance est une démarche individualisée de soutien-accompagnement qui permet de suivre, de « guider », de conseiller chaque 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 est réalisée dans l'accompagnement par un guidant de petits groupes de cinq ou six stagiaires en formation, réunis régulièrement au CNFE.*

Le **guidant** 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.

A partir de la lecture du livret individuel de formation (LIF), élaboré sous la forme d'un premier bilan-projet, le guidant tente de favoriser l'**individualisation** du parcours de formation, mettant en travail tout au long de l'année, au rythme de l'alternance, les écarts entre les objectifs de départ et leur réalisation dans une logique de développement personnel.

La guidance a pour objectif essentiel de soutenir le travail d'élaboration du DEEP (dossier d'étude et d'expérimentation professionnel), en offrant un cadre de travail collectif en petits groupes d'environ six stagiaires (3 séances de six heures) et individuel (3 heures par stagiaire).

La configuration d'un petit groupe n'est pas incompatible avec l'exigence d'individualisation. Elle peut, au contraire, s'y révéler plus favorable en évitant les pièges de la relation duelle.

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

- Il accompagne en les étayant les premières projections de chaque stagiaire sur la fonction de direction.
- Il conseille, oriente son parcours de découverte, de recherche et d'expérimentation.
- Il accompagne la démarche d'élaboration du Dossier d'étude et d'expérimentation professionnel.
- Il permet au stagiaire de procéder lui-même à l'auto-évaluation de son parcours.

*Le guidant favorise l'implication individuelle  
de chaque directeur stagiaire  
dans sa propre démarche de formation*

## *Les travaux personnels*

*Outre la rédaction du livret individuel de formation qui n'est pas soumis à évaluation, plusieurs travaux personnels écrits jalonnent la formation initiale, conformément à l'arrêté du 16 juillet 2001.*

*Il s'agit, pour l'essentiel :*

- du dossier d'étude et d'expérimentation professionnel (DEEP) ;
- des rapports d'analyse ;
- de l'article professionnel.

*Ils seront complétés par des exposés, des notes ou fiches techniques, des dossiers théoriques ou pratiques élaborés par le stagiaire.*

*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 D'ÉTUDE ET D'EXPERIMENTATION PROFESSIONNEL (DEEP)**



Le Dossier d'étude et d'expérimentation professionnel est un travail personnel du directeur stagiaire intégrant les connaissances théoriques et pratiques acquises, en lien direct avec l'exercice du métier de directeur et son lieu d'expérimentation, le terrain de stage pratique.

Le dossier d'étude et d'expérimentation professionnel est un document écrit d'une cinquantaine de pages maximum, hors annexes.

Il est rédigé et présenté selon des modalités précises qui seront définies au début de l'année de formation, dans un document qui sera remis à chaque stagiaire (« *Note aux auteurs* »).

Le DEEP sera remis en 4 exemplaires (trois reliés et un libre) et une disquette, au département de formation des directeurs pour le **28 MAI 2004**.

### *Caractéristiques générales*

Le DEEP permet au directeur stagiaire d'explorer l'exercice d'un aspect du métier de directeur. Il aborde une question qui concerne le traitement d'une situation en tant qu'acteur professionnel responsable d'une institution recevant des jeunes en difficulté.

Il expose une problématique, rend compte d'une analyse, propose un traitement concret de la question soulevée.

- **Exposer une problématique** : interroger la réalité, questionner une expérience, une pratique.  
L'auteur n'a pas à se faire le porte-parole du fonctionnement de l'institution qui l'accueille.

- **Rendre compte d'une analyse** : envisager les différentes dimensions du problème, rechercher les causes, faire état de références théoriques, examiner les résultats d'autres expériences éventuelles,
- **Proposer un traitement concret**, à partir d'une expérimentation par l'auteur, d'un acte de direction mis en œuvre sur le lieu de stage.

La construction du DEEP rend compte d'un travail d'étude et de maturation sur un objet professionnel en évolution. Il s'agit d'un travail continu qui donne à voir des étapes et une progression tout au long de l'année.

L'analyse doit conduire à un réel travail de préconisation.

### *Les étapes d'élaboration du DEEP*

#### **1. La délimitation d'un champ de travail et/ou d'un thème**

↳ Il s'agit de questionner les phénomènes, en rupture avec les évidences, les représentations ou les idées toutes faites.

#### **2. L'exposition d'une problématique**

↳ C'est le sujet proprement dit : il n'y a pas de sujet sans interrogation.

#### **3. L'émission de l'hypothèse (ou des hypothèses) permettant de traiter le sujet**

↳ A partir du travail d'analyse, du repérage des références théoriques, de la définition des concepts de base.

#### **4. La formulation des propositions et orientations de travail**

↳ Celles-ci sont mises en forme dans un projet.

#### **5. L'élaboration de l'architecture du D.E.P.**

### *L'accompagnement du DEEP*

A l'issue du stage de découverte et d'observation, les stagiaires proposent une ébauche de leur projet de DEEP devant un comité de lecture, composé d'un formateur du département de la formation des directeurs et d'un membre du Département Recherche-Etudes-Développement du CNFE (DRED).

Le rôle de ce comité est :

- d'aider le stagiaire à formuler la question centrale en vérifiant qu'elle met en jeu l'exercice de la fonction de direction sur le lieu de stage, et qu'elle est « réalisable »,
- de faire préciser l' (ou les) hypothèse(s),
- de le conseiller concernant les données à recueillir et les personnes-ressources.

**Le dispositif de guidance** (cf. supra), ainsi que **les ateliers d'écriture** sont autant d'espaces offerts au stagiaire pour l'accompagner dans l'élaboration progressive de son dossier d'étude et d'expérimentation professionnel.

**Les ateliers d'écriture** permettent de concilier dimension personnelle, professionnelle et formative. Ils constituent un entraînement à l'écriture qui vise à la fois l'observation et l'analyse de sa pratique professionnelle, notamment par le biais du *journal de bord*, utilisé comme outil de notation du quotidien.

Le *journal de bord* permet de capitaliser les éléments du quotidien et de travailler la mémoire institutionnelle comme élément de constitution de l'identité professionnelle.

Les objectifs pédagogiques des ateliers d'écriture se déclinent en plusieurs phases :

- ▶ Elucider son rapport personnel à l'écriture :
  - écrire de façon personnelle à partir de son activité professionnelle.
- ▶ Rendre compte de sa pratique :
  - analyser une situation et dégager une problématique,
  - formaliser un questionnement.
- ▶ Explorer la validité de l'hypothèse et la structurer.

L'ensemble de ce cycle vise à utiliser l'écriture comme outil de réflexion sur sa pratique et d'explicitation de sa pensée.

## LES RAPPORTS D'ANALYSE



A l'issue de chacune des deux premières périodes de stage, dites **d'observation** et **d'expérimentation**, le directeur stagiaire rédige un rapport d'analyse. Chaque période se voit fixer un cadre, des contenus et des objectifs qu'il appartiendra au stagiaire de décrire, commenter et analyser dans ces deux rapports.

Le lieu de stage est le lieu d'émergence des questionnements sur la fonction de direction qu'il est nécessaire de faire figurer par écrit.

Ces rapports d'analyse explorent de ce fait 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... dégageant une vision d'ensemble de l'institution ;
- la confrontation d'idées concernant la fonction de direction et son positionnement.

Egalement exercice de synthèse, chaque rapport d'analyse ne doit pas excéder cinq pages dactylographiées.

Chaque rapport sert de support aux entretiens individuels avec les formateurs.

## L'ARTICLE PROFESSIONNEL



L'article constitue également l'un des écrits professionnels notés par le service de formation. Parce que l'écriture journalistique oblige à penser, à organiser ses idées et à dépasser la simple apparence des choses. Parce qu'elle se veut une école de rigueur. Parce qu'elle est aussi une quête ... de vérité.

L'exercice peut se définir ainsi :

*« Article, inséré dans une revue sociale de large audience, par lequel vous êtes auteur d'une contribution au titre de la PJJ ».*

Il s'agit donc d'un exercice de vulgarisation sur un thème professionnel, dont la qualité doit pouvoir permettre sa publication dans une revue spécialisée.

Il doit montrer vos capacités à communiquer : **faire valoir et faire savoir**. Il engage les futurs directeurs à mettre en valeur les pratiques professionnelles.

L'article offre l'occasion de mobiliser les capacités du stagiaire directeur à faire connaître, valoriser, défendre, développer une critique constructive. Il engage un point de vue personnel, en tant que responsable dans l'institution PJJ, et traduit une conviction.

L'article devra être rédigé pour le **3 mai 2004**.



## **Les enseignements**



*Outre les différents "formateurs associés" (référents, guidants, correspondants...) et les nombreux professionnels de la PJJ qui animent certaines séquences ou interviennent ponctuellement, les cycles de formation initiale sont animés par :*

ALVES Bruno	<i>Attaché PJJ</i>
AYMARD Alain	<i>Professeur d'Université, Paris-Dauphine</i>
BOURQUIN Jacques	<i>Historien, Association pour l'histoire de l'ES et de la PJJ</i>
CHAMBON Jean-Pierre	<i>Psychanalyste, ancien directeur d'établissement</i>
COSTE Françoise	<i>Formatrice Aleph</i>
DA FRÉ Mireille	<i>Formatrice-consultante</i>
DAVIDAS Gilles	<i>Journaliste, réalisateur</i>
DEBEAUVAIS Rémi	<i>Formateur-consultant</i>
DECULTOT Christian	<i>Attaché PJJ</i>
DE FREVILLE Joana	<i>Coordinatrice association Aleph'Écriture</i>
DULERY Alain	<i>Chercheur au Cref, Université Paris X-Nanterre</i>
FIEVET Pascale	<i>Formatrice-consultante</i>
FOUGERE Anita	<i>Formatrice Aleph</i>
FOURESTIER Agnès	<i>Formatrice Aleph</i>
GEADAH Roland-Ramzi	<i>Psychologue, directeur du Circef</i>
GROH Marie-Christine	<i>Formatrice en ressources humaines</i>
HELLBRUNN Richard	<i>Psychanalyste</i>
KLAJNMAN Adrien	<i>Enseignant, chercheur en philosophie</i>
MORDOHAIS François-Olivier	<i>Formateur-consultant</i>
MUCCHIELLI Laurent	<i>Sociologue</i>
MASSIOT Hervé	<i>Informaticien, économiste</i>
MIRAMON Jean-Marie	<i>Formateur-consultant, professeur associé à l'ENSP</i>
PALACIO Manuel	<i>Chef du Bureau K1, Direction de la PJJ</i>
ROUZEL Joseph	<i>Psychanalyste, formateur en travail social</i>
SAUNERON Réale	<i>Psychologue clinicienne, formatrice</i>
YVOREL Jean-Jacques	<i>Historien, Association pour l'histoire de l'ES et de la PJJ</i>

## *Histoire de l'intervention auprès des mineurs de justice*

Association pour l'Histoire  
de l'Éducation Surveillée  
et de la Protection Judiciaire des Mineurs  
Service des Etudes CNFE

**Jacques BOURQUIN**  
**Jean-Jacques YVOREL**

Cette série d'interventions portera sur la manière dont, depuis le XVIII<sup>e</sup> 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.

La première partie sera consacrée au XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup> 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'Éducation 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 consacrée à l'évolution de l'Éducation 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.

## *La justice 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 composante essentielle 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 d'aujourd'hui.

Organisation de l'État, de l'administration, de la justice en France.

Orientations judiciaires en matière de délinquance.

Intervention judiciaire (au civil et au pénal) auprès des mineurs.

Typologie des mesures éducatives.

Dialectique du judiciaire et de l'éducatif.

## *L'exercice du métier de directeur*

**Jean-Marie MIRAMON**

Formateur-consultant, Professeur associé à l'ENSP,  
auteur de plusieurs ouvrages de référence

Traité sous forme de cours et d'études de situations, le contenu de ce cycle central dans le dispositif se présente ainsi :

### *1ère séquence :*

- Les étapes de la construction du secteur social et médico-social.
- De la fonction de direction au métier de directeur.
- Les enjeux du métier de directeur en matière :
  - . de gestion des ressources humaines,
  - . de finances,
  - . d'innovation,
  - . d'évaluation et de démarche qualité,
  - . de développement.

### **Le métier de directeur**

Les domaines d'intervention : gestion, stratégie, projet.

### *2ème séquence :*

#### **Les conceptions de l'exercice du pouvoir**

Les délégations, pouvoir politique et délégation technique, pouvoir et autorité, l'éthique et le management, organigramme.

#### **Psychosociologie des organisations**

Les étapes et grilles de lectures des organisations.

De Taylor à Mintzberg.

Différence entre statut et mission.

Rôle et fonction :

- le rapport collectif individuel avec les personnes,
- les relations humaines dans l'entreprise,
- fiche de poste/fiche de fonction,
- la culture d'entreprise,
- différence entre l'organisation but lucratif et le secteur public,
- les outils de contrôle d'une organisation,
- le cycle de vie des organisations,
- la mobilité,
- la formation.

### *3ème séquence :*

#### **De l'évaluation à la démarche qualité**

Mode de renouvellement du discours sur le projet institutionnel.

Place du management.

#### **Les processus de changement. Gestion du temps**

Les conceptions, les étapes.

Vivre avec le pouvoir : principe d'un savoir-être.

## *La conduite des réunions de service*

**Jean-Marie MIRAMON**

**François-Olivier MORDOHAIS**  
Formateur-consultant

### *Objectifs*

- Situer la place des réunions dans une démarche de direction de service.
- Développer des stratégies et des compétences en matière d'animation de réunions dans le management global d'un établissement ou d'un service.
- Identifier les méthodologies et les modes opératoires d'animation et de gestion.

### *Contenus*

- La place des réunions dans le management et l'animation du projet institutionnel.
- Les approches théoriques et les lectures au plan psychosocial de l'animation d'équipe.
- Les différents types de réunions et leurs objectifs : coopération, régulation, préparation de décisions.
- Identifier les réunions et la méthodologie dans le service.
- L'animation d'une réunion : organisation, communication, rôle des acteurs, la place et les fonctions de l'animateur.

### *Méthodologie*

- Apports théoriques,
- diaporama,
- études de cas,
- synthèse écrite pour les directeurs stagiaires.

#### *- 1 jour de formation en commun au début du processus avec les deux formateurs :*

Regards théoriques et stratégiques. Acquisition de concepts et de méthodes. Situer la problématique de la réunion dans la communication interne et la résolution de problèmes.

#### *- 2 jours d'études de situations et de regard sur les pratiques, par groupe, avec chaque formateur :*

Acquisition de repères et de références méthodologiques. Regard sur différentes problématiques dans les institutions.

#### *- 1 jour en fin de processus avec les deux formateurs :*

Elaboration de référentiels d'animation.

Bilan et perspectives.

## *Gestion administrative et financière*

**Administration Centrale (K2, K4, L1) / Bruno ALVES (Attaché DD-PJJ Gironde) / Christian DECULTOT (Attaché DD-PJJ Yonne) / Angeline CAUSSE (Directrice du CPI de Carmaux)**

- **Application des dispositions légales, administratives et statutaires en matière de gestion des agents :**

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 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. Étude du bulletin de salaire. et des documents intéressant la gestion financière des agents et le remboursement des frais de déplacements. Gestion administrative des congés (ARTT). Recrutement d'agents vacataires.

- **Notions concernant les dossiers contentieux et la responsabilité de l'État : approche juridique de la responsabilité dans le cadre professionnel.**

- **Gérer une régie et une sous-régie :**

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 et nomenclature budgétaire.

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.

- **La tarification, le paiement et le contrôle du secteur associatif habilité / la loi du 2.01.2002 rénovant l'action sociale.**

- **De la loi de finances à la CUP (Conférence unique de programmation) :**

- Budget et loi de finances (définitions, les principes et la présentation budgétaire, la séparation des ordonnateurs et des comptables, les règles générales d'exécution de la dépense publique);
- La Conférence unique de programmation (CUP).

- **Prévision budgétaire / Exécution budgétaire / Contrôle financier déconcentré :**

Ce cycle a pour objet de faire comprendre les mécanismes budgétaires du chapitre de fonctionnement 34.34 21 en terme de :

- Prévision du budget (composition d'un budget de fonctionnement, méthode budgétaire) ;
- Exécution budgétaire (les outils de gestion, les moyens de paiement) ;
- Contrôle financier déconcentré (la notion d'engagement de crédits).

Cette approche se veut très concrète (mise en situation des stagiaires sous la forme de cas pratiques d'élaboration de budget). Des documents sont remis aux participants et l'outil rétroprojecteur est fréquemment utilisé pour schématiser les propos et présenter des cadres techniques.

La place des directeurs de service est sous-tendue pendant toute cette formation du point de vue du positionnement et du rôle qu'ils doivent avoir au regard de la démarche budgétaire, de leur participation à l'élaboration d'un budget dans un cadre hiérarchique. De même, le lien étroit entre une préparation de budget de service et le dossier financier qui est présenté au contrôle financier sera explicité.

- **Gestion des mineurs :**

Gestion des effectifs : transmission des éléments concernant le recouvrement des prestations familiales; relation avec les familles pour les renseignements administratifs indispensables ; gestion des familles d'accueil.

## *Les écrits et la fonction de direction*

**Joana de FREVILLE** (coordinatrice)

**Françoise COSTE**

**Anita FOUGERE**

**Agnès FOURESTIER**

Formatrices-consultantes, Aleph Écriture

L'atelier d'écriture est un dispositif de formation en groupe restreint. Fondé sur la confidentialité des travaux réalisés, sur la suspension du jugement des personnes et des écrits, il permet de concilier dimension personnelle, professionnelle et formative.

Lieu d'accompagnement à l'élaboration du DEEP, il constitue un entraînement à l'écriture qui vise à la fois l'observation et l'analyse de sa pratique professionnelle, notamment par le biais du journal de bord, utilisé comme outil de notation du quotidien.

Les propositions d'écriture de chaque session conduisent individuellement les participants à affiner leur réflexion personnelle sur leur pratique et à identifier, clarifier et développer leur problématique envisagée pour le DEEP.

Les objectifs pédagogiques se déclinent en trois phases :

- ▶ Elucider son rapport personnel à l'écriture :
  - écrire de façon personnelle à partir de son activité professionnelle.
- ▶ Rendre compte de sa pratique :
  - analyser une situation et dégager une problématique,
  - formaliser un questionnement.
- ▶ Explorer la validité de l'hypothèse et la structurer.

L'ensemble de ce cycle propose d'élaborer un regard personnel sur son activité, de clarifier et de formaliser sa pratique de direction, de comprendre les enjeux des écrits qui y sont afférents. Il vise à utiliser l'écriture comme outil de réflexion sur sa pratique et d'explicitation de sa pensée.

## *Informatique*

**Hervé MASSIOT**

Informaticien, Économiste

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.

**Un questionnaire individuel préalable déterminera les différents groupes de niveau, selon les acquis de chacun.**

## ***Fonction de direction, pédagogie et éducation***

**Alain DULERY**

Formateur – Psychosociologue  
Membre associé du CREF (Centre de recherche en éducation et formation) Paris X-Nanterre

### ***Objectifs du cycle***

- Il s'agit dans ce cycle de formation d'appréhender la problématique de l'action éducative en examinant la dialectique qui s'instaure entre les couples éducation et pédagogie, théorie et pratique.
- De saisir les processus, les enjeux et l'héritage des différents mouvements pédagogiques qui ont successivement marqué le travail social.
- D'examiner les enjeux de l'intervention socio-éducative contemporaine dans une perspective comparative (Europe et Amérique du Nord)
- De réfléchir à la place et au rôle du directeur de service en tant qu'animateur du projet pédagogique.

### ***Contenus***

- La question de l'éducation et de la pédagogie sera traitée notamment avec Durkheim.
- Les courants pédagogiques les plus marquants seront abordés selon une perspective socio-historique en partant des réalisations des principaux fondateurs de l'éducation spéciale du 18<sup>ème</sup> siècle à nos jours.
- Enfin, un bilan sur les interventions socio-éducatives « contemporaines » examinera l'émergence du concept de suppléance familiale et le développement actuel de l'action éducative partagée entre intervention spontanée et/ou programmatique.

### ***Méthode de travail***

La méthode pédagogique proposée alternera :

- Des exposés sur des thèmes relatifs à l'éducation et à la pédagogie (réalisés par l'intervenant et les stagiaires);
- Des travaux de groupes;
- Des recherches documentaires et des préparations d'exposés;
- Un travail intersessions à partir des observations de l'activité éducative sur les terrains de stage.

## ***Fonction de direction et dimension éducative***

**Manuel PALACIO**

Chef du bureau des Méthodes de l'Action éducative  
(K1)

### ***Objectifs du cycle***

La fonction de direction ne permet pas à elle seule de définir ce qu'est un directeur d'établissement et de service éducatif à la Protection Judiciaire de la Jeunesse. En d'autres termes, la fonction n'épuise pas la question du métier.

Cette spécificité est toute entière contenue dans la dimension de l'éducatif qui renvoie dans notre institution, à la fois à des actes repérés (accompagner, vivre avec...), mais aussi à une culture professionnelle marquée très fortement par la relation d'aide à *l'autre en difficulté*. Pour pouvoir saisir totalement la fonction de directeur de service à la Protection Judiciaire de la Jeunesse, il faut donc que tous les aspects de la dite fonction soient abordés en permanence, dans la perspective de la mission éducative de l'institution et des rapports interpersonnels. Cette dimension de l'éducatif constituera le fil rouge permettant de décliner tous les savoir-faire particuliers correspondant à *la fonction de direction*, sans perdre jamais l'unité singulière qui définit finalement, dans sa globalité, *le métier de directeur* dans les différents établissements et services.

### ***Contenus***

Quatre grands axes nous permettront de structurer ce travail sur le repérage de la singularité de la place du directeur, tant dans le service que dans son rapport à l'ensemble de l'institution :

- *La fonction de direction et le « vivre avec »*
- *La fonction de direction et le « faire avec »*
- *La fonction de direction et l'environnement*
- *La fonction de direction et la fonction politique*

### ***Méthode de travail***

Ces différents axes seront tous développés dans chacune des séances qui leur seront consacrées, de manière active, entre les stagiaires et les intervenants. Les premiers poseront les problèmes qu'ils ont commencé à rencontrer sur leur terrain et les seconds confronteront ces problèmes à l'expérience qu'ils en ont eux-mêmes en énonçant les « leçons » qu'ils ont pu tirer et les « morales » qu'ils se sont forgées.

## *Questions de sujet, questions d'institution*

**Réale SAUNERON**

Psychologue clinicienne, formatrice

Interroger le champ de sa pratique : tel est l'objectif de cette réflexion qui doit permettre d'en décrypter les principales lignes de force.

La pratique professionnelle, celle du directeur comme celle de tous les autres acteurs, se façonne dans l'espace institutionnel qu'il investit avec ses représentations. D'emblée on peut imaginer toutes les inter-relations, toutes les conjugaisons possibles entre les différents professionnels dans cet espace où se jouent et se rejouent différents enjeux.

Qu'est-ce que j'attends des autres ? Qu'attendent-ils de moi ?

Ma façon de me mobiliser est-elle identique à celle des autres ?

Comment j'identifie l'allié et l'opposant ? Le premier est-il seulement celui qui me ressemble, le second celui que je perçois différent de moi ?

Que se joue-t-il dans la relation avec l'autre ?

Comment nous approprions-nous les fonctions de l'institution ? Comment pouvons-nous en maintenir le potentiel de vie, l'instituant, pour que sa mission première ne soit jamais perdue de vue : humaniser le pulsionnel.

On ne peut appréhender les champs professionnel et institutionnel indépendamment du public dont ils s'occupent.

Nouveaux enjeux de place, de rôle de regard, d'intention, de désir... Un nouvel autre différent ? Semblable ?...

Comment permettre aux jeunes accueillis de comprendre ce qui inscrit leur histoire dans la répétition, ce qui les pousse à la mise en scène de violences contre les autres ou contre eux-mêmes.

Par des apports d'observations cliniques et théoriques, nous essaierons, au cours de ce cycle, de proposer différentes lectures, d'ouvrir des pistes de réflexion et d'actions possibles.

Cette élaboration réflexive se nourrira des apports de la pratique de chacun. Elle impliquera une participation active, à partir des observations recueillies et analysées sur le terrain de stage.

## *La direction de l'acte éducatif*

**Joseph ROUZEL**

Psychanalyste, formateur en travail social

S'appuyant sur une triple expérience d'éducateur, de formateur et de psychanalyste, J.ROUZEL mène une réflexion sur ce qui se noue dans la relation éducative, sur ce que l'éducateur y met en jeu, sur ce qui l'affecte.

Quels concepts pertinents mobiliser pour formaliser les actes posés par les praticiens, appréhender ce « savoir qui ne sait pas » (LACAN) ?

Cette réflexion soutient un questionnement sur le sens des actes éducatifs et de la dynamique institutionnelle où ils s'inscrivent.

Prenant le contre-pied des idéologies du management, elle resitue l'acte éducatif dans la singularité d'une rencontre humaine.

Une réflexion qui tentera de montrer que les pratiques des éducateurs, ces « bricoleurs du quotidien » ne relèvent pas de l'indicible.

Où les fondements de leur fonction éducative qui méritent d'être explicités, compris et respectés, doivent toutefois résister au discours de la science qui peut les détruire.

Dans cette perspective, nous envisagerons la fonction de direction comme soutien et accompagnement de la fonction éducative. Articulation et tiers entre les jeunes et les éducateurs, garant de la loi dans toutes ses composantes, le directeur favorise la cohérence et la cohésion de l'équipe éducative. D'autre part, il assure l'interface entre l'intérieur et l'extérieur de l'institution. Il coordonne le travail de l'équipe aux politiques sociales tout en mettant en valeur le savoir-faire développé en interne : il donc un rôle de « faire-savoir ».

Complexe, la fonction de direction sera ici envisagée sur un axe symbolique comme une des pièces maîtresses de la clinique éducative.

## *Philosophie*

**Adrien KLAJNMAN**

Enseignant-chercheur en philosophie

L'objectif est de construire conceptuellement trois thématiques qui animent les réflexions des professionnels de la PJJ et des acteurs éducatifs en général. D'abord pour définir quelques idées clés sur le champ social et politique actuels, mais aussi pour repérer les problématiques situées au carrefour de la fonction de direction.

Ce repérage prendra appui sur un questionnement théorique qui cherche à rencontrer les contenus vécus et pensés des pratiques. Cette démarche qui croise le théorique et le pratique n'est ni bancale ni paradoxale mais est bien identifiée depuis Aristote : c'est celle d'une "philosophie de l'action" où l'exemple, l'expérience, les situations, les visées concrètes sont à la fois le point de départ, la matière et l'objet de la réflexion.

Nous aurons ainsi le souci, dans les différents thèmes abordés, de mêler le point de vue professionnel à un regard large sur l'histoire, la société, les cultures, les institutions et théories politiques. Les trois thématiques choisies seront abordées dans cet ordre :

- Ethique et déontologie.
- Individu et communauté.
- Les valeurs et les normes.

Il s'agira donc de proposer des "variations" thématiques, tout en suivant le fil continu d'un discours qui part de l'éthique individuelle pour retrouver les enjeux de la direction après avoir questionné les points d'ancrage collectif des individus.

## *Psychosociologie*

**Alain AYMARD**

Professeur d'Université  
Paris-Dauphine

L'émergence de la psychosociologie comme discipline est présentée à partir d'une double exigence : méthodologique et politique.

Sur le plan méthodologique, sont abordés les modèles behavioriste et clinique. Une question posée là concerne les rapports de la connaissance du monde à la connaissance de soi et de celle-ci à la connaissance des autres.

Sur le plan « politique », la question porte sur le décalage entre des progrès scientifiques et technologiques d'une très haute performance et le « gouvernement » des hommes.

La posture psychosociologique met en jeu des notions et concepts tels que : la problématisation, l'évaluation de situation, les champs de force liés aux confrontations entre objectifs et enjeux individuels et collectifs, les registres de l'implicite, l'informel,...

La fonction de direction implique une compétence psychosociologique et ce cycle s'appuie et interroge l'exercice même de ce métier (statut/fonction/rôle).

Le niveau métaphorique sera abordé et illustré dans la forme même du cours.

## ***La coopération organisationnelle : agir avec des partenaires sur un territoire***

**Rémi DEBEAUVAIS**  
Formateur-consultant

La nécessité pour la PJJ de s'intégrer dans des politiques territoriales associant plusieurs partenaires publics ou associatifs sur un territoire autour d'objectifs communs est aujourd'hui une réalité.

Le rôle du directeur est central dans ce domaine et son action suppose de connaître et comprendre les logiques des acteurs avec lesquels il aura à construire des actions, aux différents niveaux territoriaux et hiérarchiques. Qui sont-ils ? Dans quelles contraintes sont-ils eux-mêmes placés ? D'où viennent les blocages ? Quels sont les leviers sur lesquels agir pour dynamiser la coopération ?

L'objectif de ce cette session est d'approfondir non pas tant le *pourquoi* de la coopération organisationnelle, mais le *comment* coopérer avec d'autres. En effet, la coopération ne se décrète pas ; elle se construit dans des situations concrètes, et avec des partenaires qu'il faut apprendre à analyser, pour pouvoir poser les conditions d'une coopération autour de la résolution de problèmes.

Ce cycle s'appuiera sur la notion d'acteur appliquée au cadre des politiques publiques territoriales, et donnera au directeur stagiaire des outils d'analyse et de compréhension des situations concrètes de coopération dans lesquelles il se trouvera placé

Ce cycle est organisé en trois temps :

- Explication des concepts de base, en s'appuyant sur la sociologie des organisations;
- Analyse de cas pratiques de politiques publiques territoriales (PJJ et hors PJJ). Les situations seront, pour certaines, analysées en petits groupes de travail;
- Analyse de cas tirés de l'expérience des participants.

Cette séquence devra être préparée par un travail d'observation et de collecte de matériau, dans la période de stage séparant les deux séquences. Ils seront analysés en sous-groupes, puis exposés et retravaillés avec l'ensemble des stagiaires.

## ***Fonction de direction et complexité***

**Jean-Pierre CHAMBON**  
Psychanalyste  
Ancien directeur d'établissement

Cet enseignement sera centré sur les enjeux de responsabilité et les registres de compétences propres à l'exercice de la fonction de directeur, pour assurer les missions de la protection judiciaire de la jeunesse.

La complexité de cette fonction, au regard des différents services et des différentes actions où elle se déploie, vise l'émergence de projets autour d'objectifs généraux, intermédiaires et opérationnels au bénéfice de l'ensemble des difficultés de la jeunesse.

Il s'agira de permettre une acquisition de techniques et d'outils qui soutiennent des propositions constructives pour la mise en œuvre, la coordination et la complémentarité des ressources des différents personnels mobilisés par le projet personnalisé de chaque jeune.

Les réponses ou les actions, pour différentes qu'elles apparaissent, n'impliqueront pas de différencier les valeurs de qualité et les exigences éthiques qui les fondent.

Le cadre de l'intervention et des compétences de direction sera celui de la loi du 2 janvier 2002 qui renoue l'action sociale et médico-sociale.

Où les stratégies de direction donnent envie à chaque intervenant professionnel de faire ce qu'ils disent et de dire ce qu'ils font, dans une perspective synergique centrée sur les résultats attendus. Où la recherche des équilibres entre les acteurs de l'intervention vise un service de qualité pour chaque usager.

Pour que ces objectifs de direction (« donner la direction ») nouent une adéquation des besoins et des moyens, les expériences de chacun et l'analyse de situations vécues seront fortement conviées.

Les outils de l'expérience seront éclairés par différents auteurs :

- *Le pouvoir pur*, Jean Baëchler
- *Le principe de responsabilité*, Hans Jonas
- *La notion de politique : théorie du partisan*, Carl Schmitt
- *L'essence du politique*, Julien Freund
- *Mythes, rêves et mystères*, Mircea Eliade
- *La dynamique conflictuelle*, Jacques Beauchard

## *L'atelier professionnel de réflexion et d'échange de savoirs*

### APRES

L'Atelier Professionnel de Réflexion et d'Echange de Savoirs est un espace à investir par les stagiaires, avec des contenus négociés avec les formateurs, susceptible de leur permettre d'être acteurs et producteurs de savoirs.

APRES est une mise en situation pédagogique de recherche, de formalisation et de communication qui aura prioritairement recours aux ressources du groupe de stagiaires.

APRES est une opportunité de poursuivre ou de compléter une réflexion née d'une confrontation à une situation de stage ou suscitée à l'occasion d'un enseignement.

Et parce que le professionnel est aussi celui qui est en capacité de tenir un discours sur sa pratique, APRES se présente comme un support d'apprentissage de cet aspect de la professionnalisation.

La réalisation de supports écrits ou multimédia sera privilégiée.

Les moments de restitution de ces démarches individuelles ou de groupes à l'ensemble de la promotion pourront s'organiser en présence d'intervenants témoins capables de compléter les travaux réalisés.

APRES est donc un lieu de mutualisation et de capitalisation d'expériences acquises ou de travaux effectués pendant la formation et antérieurement.

## *Session interprofessionnelle des écoles de service public*

Le Réseau des Ecoles de Service Public (RESP) implique actuellement 25 institutions.

Ces institutions ont signé une charte qui concrétise les années de partenariat dans le domaine de la formation des personnels d'encadrement.

Ces différentes écoles ont en commun :

- La culture du service public comme vecteur fort de leur identité commune,
- Un champ de formation qui conserve la gestion d'enjeux de société,
- Un public qui aura à assumer des fonctions d'encadrement.

### **Finalité / Objectifs**

Les sessions inter-professionnelles des écoles de service public ont pour finalité de permettre à de futurs cadres d'aborder en commun des problèmes qu'ils auront à traiter dans leurs fonctions futures.

La réflexion commune permet de mieux cerner les contraintes et les logiques d'action de chacun.

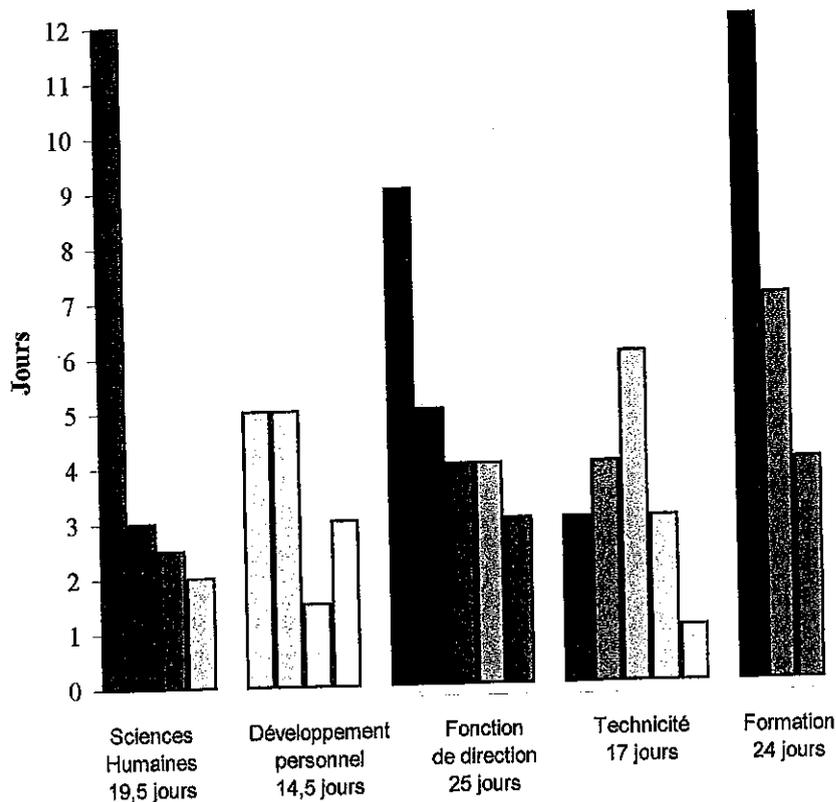
Les sessions interprofessionnelles ont pour objectif de :

- *Valoriser les politiques inter-ministérielles,*
- *Confronter des logiques professionnelles et favoriser les échanges entre stagiaires,*
- *Traiter des situations-problèmes qui nécessitent une approche pluri-fonctionnelle,*
- *Repérer les rôles, les logiques de chaque institution et les articulations possibles des acteurs.*

Ces sessions à thèmes différenciés seront organisées durant la semaine du **8 au 12 mars 2004**, dans toutes les écoles concernées et proposées à l'ensemble de la promotion sous la forme d'un catalogue spécifique.

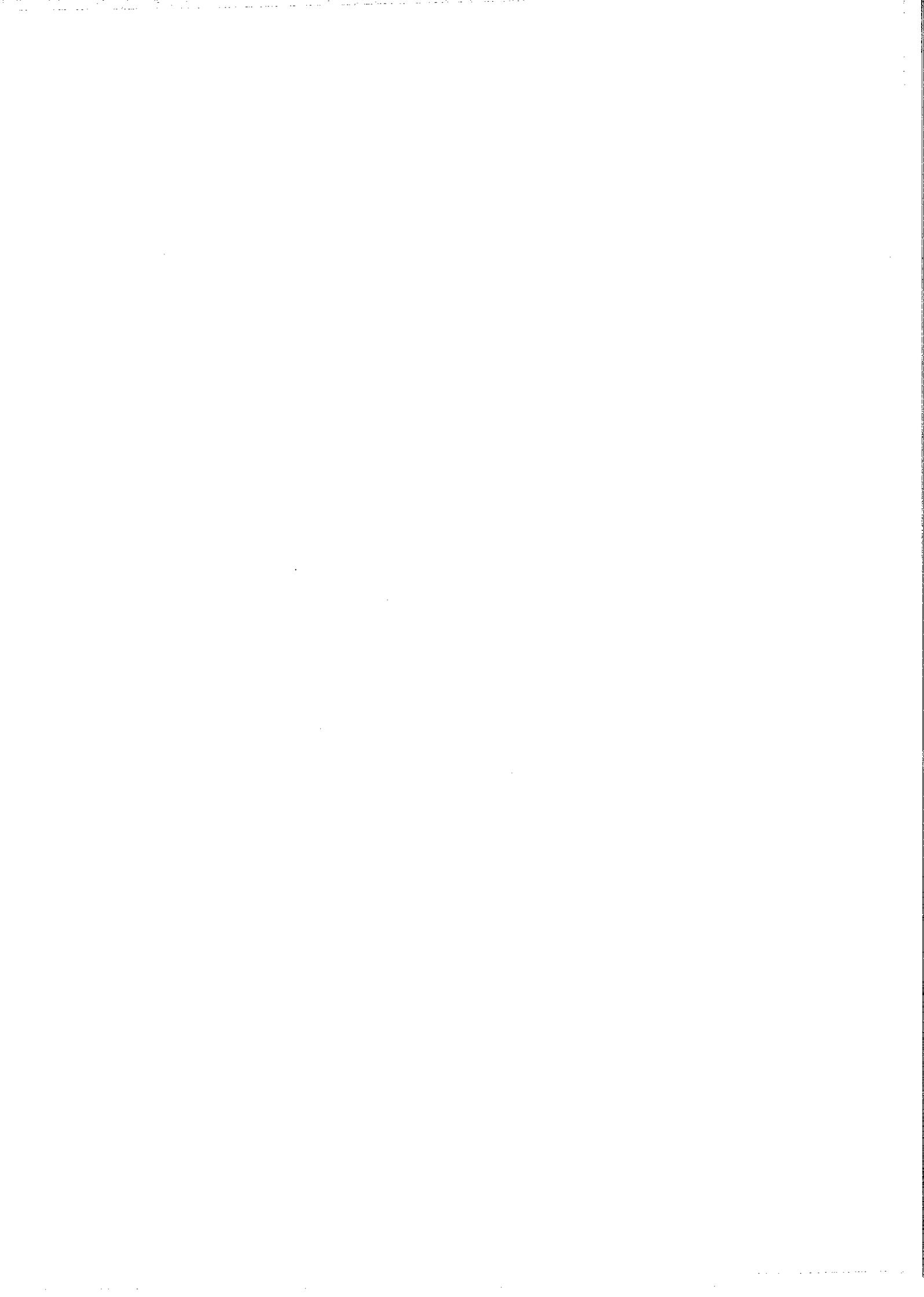
## *Répartition des enseignements*

<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 2px;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: black; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #333; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #ccc; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #eee; margin-bottom: 2px;"></div> </div>	Jeunesse - Education - Pédagogie - Violences Psychosociologie Histoire Philosophie	12 jours 3 jours 2,5 jours 2 jours	19,5
<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 2px;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #eee; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #ccc; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #fff; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #fff; margin-bottom: 2px;"></div> </div>	Atelier d'écriture Livret Individuel de Formation Entretiens individuels Prise de parole en public	5 jours 5 jours 1,5 jours 3 jours	14,5
<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 2px;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: black; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #333; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #ccc; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #eee; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #333; margin-bottom: 2px;"></div> </div>	Fonction de direction et institution Fonction de direction et dimension éducative Fonction de direction et judiciaire Fonction de direction et complexité Exercice du métier de directeur	9 jours 5 jours 4 jours 4 jours 3 jours	25
<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 2px;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: black; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #333; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #ccc; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #eee; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #fff; margin-bottom: 2px;"></div> </div>	La coopération organisationnelle Conduite de réunion de service Gestion administrative et financière Informatique Les écrits professionnels	3 jours 4 jours 6 jours 3 jours 1 jour	17
<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 2px;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: black; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #333; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #ccc; margin-bottom: 2px;"></div> </div>	Formation : Accueil - Guidance - Régulation pédagogique Rencontres pluridisciplinaires Jury - Affectation APRES Session interprofessionnelle des Ecoles de Service Public	13 jours 7 jours 4 jours	24



## **La validation et le jury national**





# *La validation et le jury national*

## *La validation de la formation*

A l'issue de l'année de stage, la formation doit être validée par le Président du jury pour permettre la titularisation en tant que directeur de la Protection judiciaire de la jeunesse (cf. article 6 et suivants de l'arrêté du 16 juillet 2001, relatif à la formation des directeurs PJJ).

La validation de la formation se réalise à partir des **trois notes** obtenues par le stagiaire pour :

- **le dossier de formation du stagiaire**, qui comprend :
  - *la note chiffrée relative aux travaux réalisés par le stagiaire durant l'année, et complétée par*
  - *l'appréciation littéraire des formateurs sur l'ensemble de la démarche de formation à partir d'une évaluation permanente.*  
(coefficient 2)
  
- **la présentation et la soutenance (45 minutes) d'un travail personnel** intégrant les connaissances théoriques et pratiques acquises, en lien direct avec la fonction et son lieu d'exercice : c'est-à-dire le Dossier d'étude et d'expérimentation professionnel (DEEP).  
(document écrit : coefficient 2 ; soutenance orale : coefficient 1)
  
- **l'appréciation et la notation du stage pratique**, sur proposition du directeur d'établissement ou de service ayant accueilli le stagiaire.  
(coefficient 4)

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 90 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 intégrés 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 (C.A.P.).

Ils sont affectés, **à compter du 1<sup>o</sup> Septembre 2004**, en tenant compte du rang de classement établi par le jury.

## *Le jury national*

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,
- 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.

Sous réserve de modifications, le Jury national devrait se réunir les :

**21.22 et 23 juin 2004**

## **La formation complémentaire**





## *La formation complémentaire*

*Pendant les deux années postérieures à la titularisation, la formation initiale est prolongée par une formation continue obligatoire de deux semaines par an (art. 13 de l'arrêté portant organisation de la formation).*

*Cette formation fait le lien entre l'année de formation initiale et l'installation progressive dans la fonction de direction du nouveau directeur.*

*Il s'agit bien d'un processus de formation initiale et complémentaire, étalée sur trois années pour permettre aux nouveaux directeurs de devenir opérationnels, avec le soutien des directions départementales.*

La formation complémentaire débute dans le mois suivant la prise de fonction et comporte trois phases :

- La première se situe de septembre à décembre de l'année de titularisation. Le directeur vient d'être nommé dans un nouveau service qu'il découvre. 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 :

- étude de situations professionnelles mettant en jeu la fonction de direction au regard de ses principaux interlocuteurs (jeunes et familles, équipes de travail, hiérarchie locale, magistrats, partenaires)

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 phase d'analyse des besoins de formation complémentaire.

Ce repérage participe de la construction d'une offre de sessions de formation complémentaire élaborée par le département de formation des directeurs.

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

Les directeurs s'inscrivent individuellement au programme spécifique ainsi proposé.

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 l'ensemble du corps de direction et des attachés. 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,
- inscription aux catalogues de formation continue proposés par le CNFE et les Pôles territoriaux de formation (PTF).

Cette offre de formation diversifiée s'enrichit chaque année des améliorations préconisées par les destinataires, les intervenants, et tout un travail exigeant d'évaluation conduit par le département de formation.

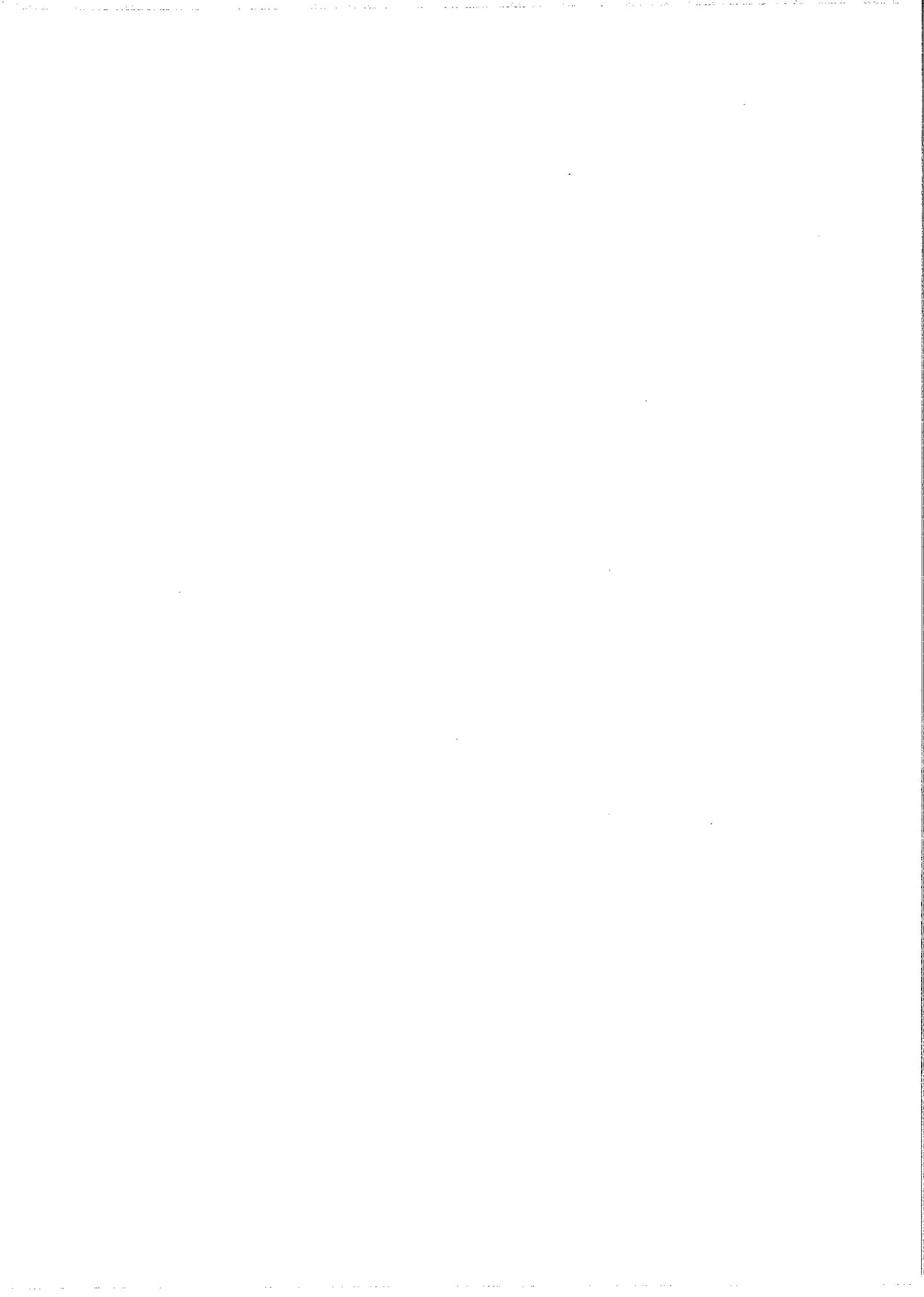
C'est principalement la qualité de l'engagement des stagiaires qui permet la réussite de cette démarche de formation : *"apporter pour pouvoir partager"*.

Ce dispositif répond au souci d'individualisation du parcours de formation sur les trois années, dans la logique des axes du bilan de positionnement et du livret individuel de formation, élaborés par chaque stagiaire.

Une attestation de suivi de formation continue obligatoire est remise au stagiaire et transmise à son directeur départemental, à chaque fin de session, pour compléter le dossier administratif de l'agent.

## **Le suivi du dispositif de formation**





L'originalité du dispositif de formation initiale tient à la mobilisation des cadres de la PJJ, qui y sont étroitement associés.

Ceux-ci réalisent un travail important qui vient soutenir et étayer le dispositif et les acteurs directs de la formation. Diverses instances sont autant d'éléments de référence, de gestion pédagogique, d'information, d'analyse et de conseil, de formation et de recherche :



***Le groupe des directeurs référents de stage***, réuni régulièrement, permet de soutenir la démarche d'élaboration de la fonction de référent de stage. Les réflexions sur la formation par la pratique contribuent au développement des compétences pédagogiques des professionnels et visent à la mise en place progressive d'une véritable ingénierie du tutorat au service des directeurs stagiaires.



***Le groupe de coordination des guidants***, réuni régulièrement par le directeur de la formation, permet de procéder à la synthèse et à l'évaluation des parcours individuels de chacun, principalement autour de la démarche engagée par le Dossier d'étude et d'expérimentation professionnel.



***Le groupe des correspondants de stages*** ouvre un espace de régulation, un regard un peu « décalé » sur le dispositif de formation, et permet d'apprécier la qualité de la relation pédagogique entre le directeur référent et le stagiaire.



#### ***Le groupe témoin des directeurs***

Groupe d'échanges et d'information, d'analyse et de conseil entre les responsables de la formation et des personnalités internes et externes, il favorise un ancrage dans la réalité de l'institution et de son environnement.

Cette instance accompagne l'évolution du dispositif de formation des cadres, en veillant à son adéquation avec les attentes et les besoins de l'institution.

Il s'agit d'une instance de veille et de prospective qui existe depuis la création de la formation des directeurs de service.

Sa composition actuelle :

- le directeur général du CNFE,
- le consultant du CNFE,
- 3 directeurs régionaux,
- 3 directeurs départementaux,
- 6 directeurs de service dont 4 issus des promotions précédentes,
- 2 personnalités extérieures, représentant le secteur associatif et l'Université,
- 2 représentants des stagiaires de la promotion en cours, et
- les responsables de formation.

Ce groupe se réunit trois fois par an. Des commissions de travail vont également prolongées les réflexions initiées autour des directeurs et des cadres territoriaux.



## **Annexes**



# *L'arrêté organisant la formation*

## **Arrêté du 16 juillet 2001 relatif à la formation des directeurs de la Protection judiciaire de la jeunesse**

**NOR : JUSF0150086A**

Le garde des Sceaux, ministre de la Justice,

Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, semble 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 modifié portant statut particulier du corps des directeurs de la Protection judiciaire de la jeunesse,

### **Arrête :**

**Art. 1.** – Les directeurs stagiaires de la Protection judiciaire de la jeunesse bénéficient pendant la durée du stage, conformément à l'article 7 du décret du 9 septembre 1992 susvisé, d'une formation organisée par le Centre national de formation et d'études de la Protection judiciaire de la jeunesse.

**Art. 2.** – Cette formation est fondée sur le principe d'alternance entre des regroupements et des stages.  
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, sous forme de regroupements dont les objectifs sont de favoriser l'intégration des enjeux particuliers à la fonctions et aux missions de l'institution et l'acquisition et le développement de compétences dans l'animation technique et pédagogique, la gestion des ressources humaines et l'organisation, l'administration et la gestion d'un établissement ou service ;
- la seconde, sous forme d'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.

**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 dans un département 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.

Durant cette période, qui comporte en outre des séquences dans les différents services éducatifs et administratifs de la Protection judiciaire de la jeunesse, les stagiaires sont amenés à rencontrer les administrations ou organismes partenaires de l'institution.

**Art. 6.** – Pour permettre la titularisation à l'issue de l'année de stage, la formation doit être validée par le jury au vu des trois notes obtenues par le stagiaire selon les modalités prévues par les articles 7 à 9 ci-dessous.

**Art. 7.** – La première note (coefficient 2) est établie par le directeur général du Centre national de formation et d'études au vu du dossier de formation du stagiaire qui est composé de l'ensemble des travaux effectués sous forme de prestations écrites ou orales et qui concernent les dimensions pédagogique, administrative et gestionnaire de l'apprentissage de la fonction de direction.

**Art. 8.** – La deuxième note (coefficient 4) qui porte sur le stage prévu à l'article 5 ci-dessus, est établie par le directeur général du Centre national de formation et d'études au vu des propositions et appréciations du directeur de l'établissement ou du service ayant accueilli le stagiaire.

**Art. 9.** – La troisième note (coefficient 3) est établie par le jury à l'issue d'une épreuve de présentation et de 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 ; durée de la soutenance : 45 minutes).

**Art. 10.** – La liste des stagiaires dont la formation est validée est établie par ordre de mérite par le jury. En cas d'égalité de classement, le partage des stagiaires est fait sur la base de la note obtenue à la deuxième épreuve, puis, en cas de nouvelle égalité, sur la base de la note obtenue à la première épreuve.

Aucune formation ne peut être validée si le stagiaire 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 90 pour l'ensemble des épreuves.

**Art. 11.** – Les directeurs stagiaires titularisés après réunion de la commission administrative paritaire sont affectés en tenant compte de leur rang de classement.

**Art. 12.** – 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,
- 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. 13.** – 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. 14.** – Les fonctionnaires 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 général 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 général 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 complémentaire, notamment dans le domaine de l'animation pédagogique d'une institution.

**Art. 15.** – L'arrêté du 21 juillet 1994 relatif à la formation des directeurs de la Protection judiciaire de la jeunesse est abrogé.

**Art. 16.** – La directrice de la Protection judiciaire de la jeunesse est chargée de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait à Paris, le 16 juillet 2001.

Pour la ministre et par délégation :

La directrice de la Protection judiciaire de la  
jeunesse  
Sylvie PERDRIOLLE

## ANNEXE

### **Programme cadre des enseignements et contenus de la formation des directeurs de la Protection judiciaire de la jeunesse**

L'histoire et les missions de la Protection judiciaire de la jeunesse, les nouveaux enjeux de son action.

Le droit de la protection de l'enfance ; compétences respectives des magistrats et des services éducatifs.

Schémas départementaux et projets de service.

Gestion : gestion des ressources humaines, gestion administrative et financière (budget prévisionnel, suivi des dépenses, construction des tableaux de bord...) d'un établissement ou service ; éléments généraux sur les finances publiques ; approche de l'outil informatique.

Culture et savoir : acte éducatif et savoir ; approche pédagogique, sociologique, psychologique, psychanalytique de l'éducatif ; la valeur du travail ; emploi, chômage, précarité, pauvreté ; problèmes généraux relatifs à l'insertion et à l'intégration.

Socio-démographie : approche générale, approche de la population confiée à la Protection judiciaire de la jeunesse ; aménagement du territoire (l'urbain, le rural, la ville) ; la politique de la ville.

Décentralisation, déconcentration, partenariat : concepts correspondants et mise en œuvre pratique.

Philosophie de l'action et sciences politiques.

Prospective et stratégie (éléments théoriques généraux).

Audit, diagnostic et évaluation.

