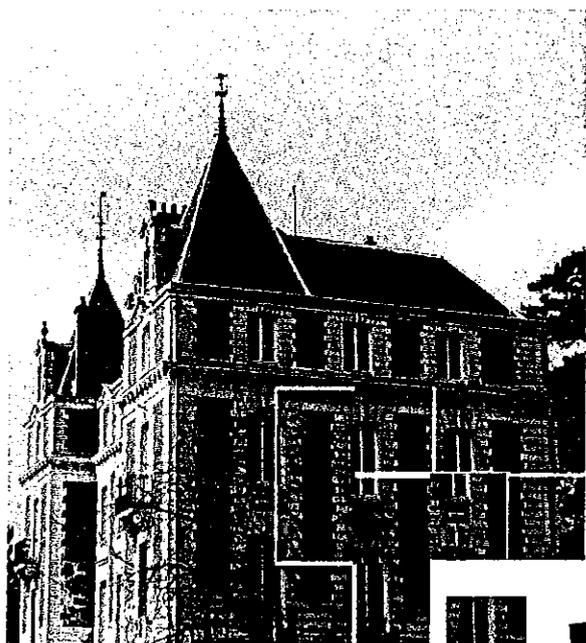


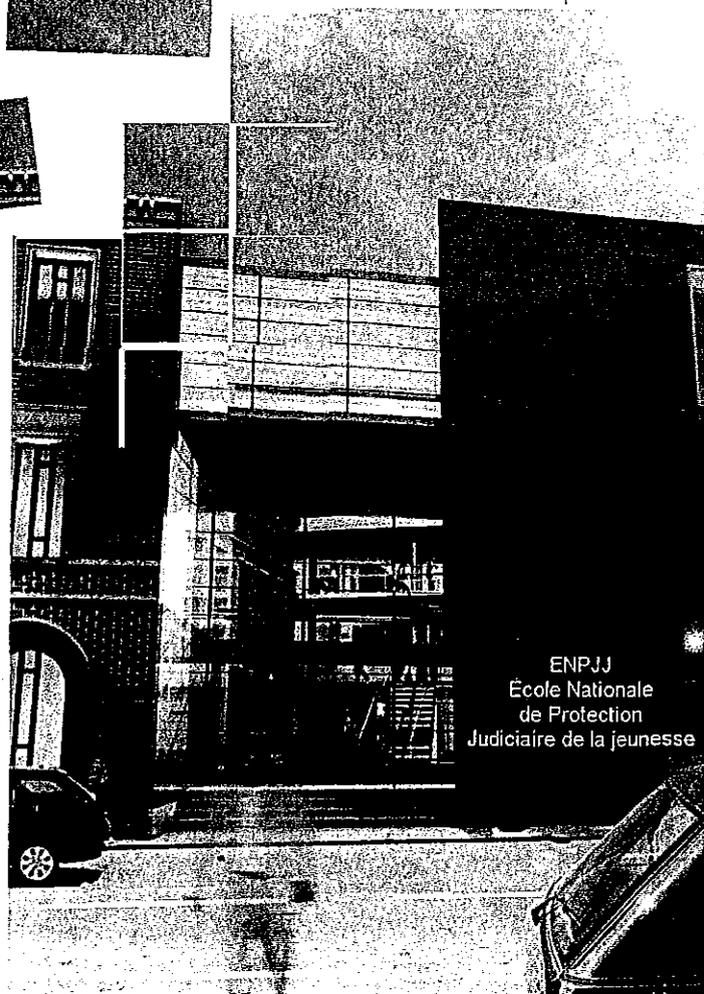
Projet de formation

2007-2009

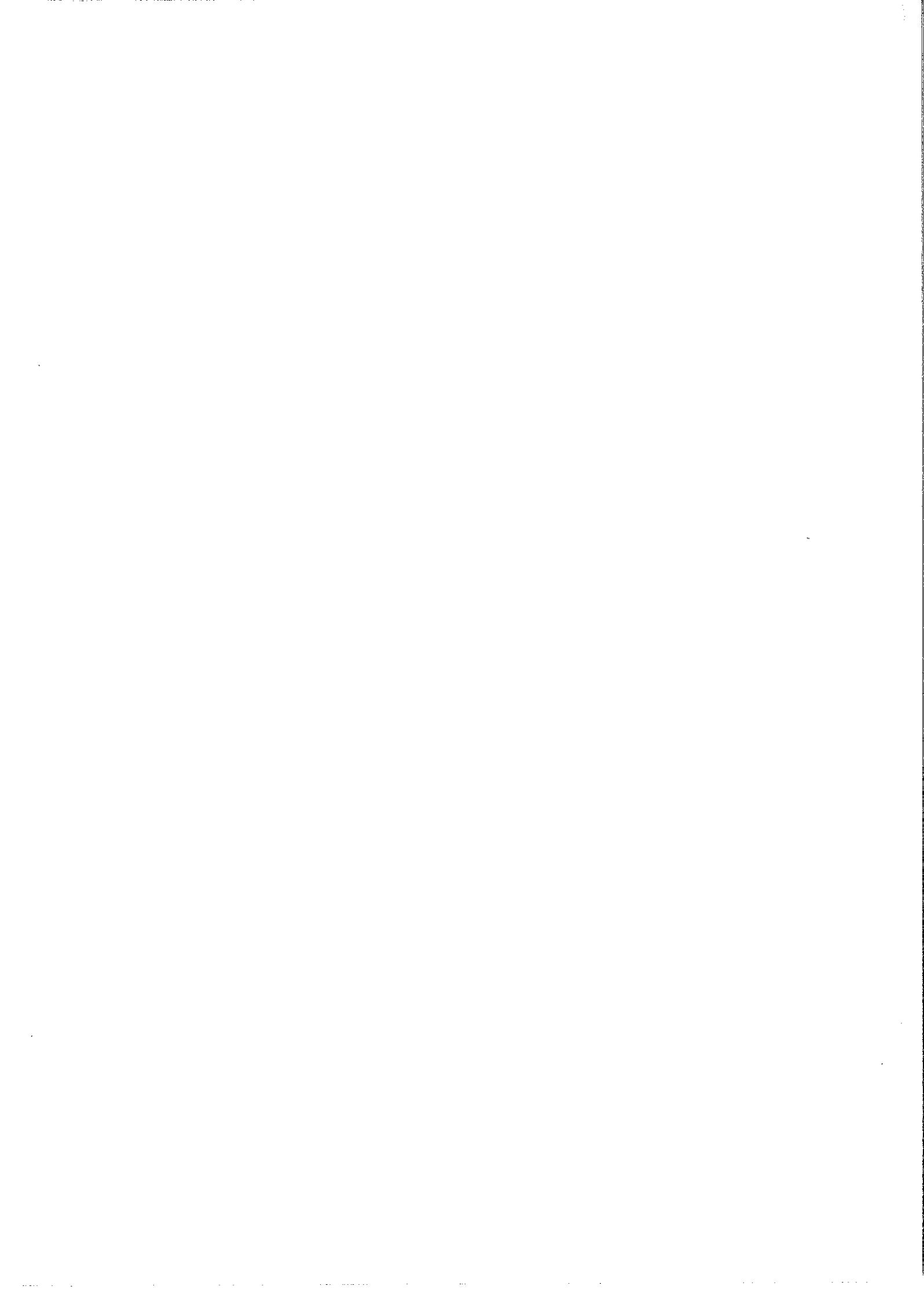


16^{ème}
promotion de
directeurs
des services

de la
Protection judiciaire
de la jeunesse



ENPJJ
École Nationale
de Protection
Judiciaire de la jeunesse



PROJET DE FORMATION

**FORMATION INITIALE
DES DIRECTEURS DES SERVICES**

DE LA

PROTECTION JUDICIAIRE DE LA JEUNESSE

Centre National de Formation et d'Etudes de Vaucresson

Septembre 2007

1. PRESENTATION DE LA FORMATION	5
1.1) Le cadre d'élaboration :	7
● L'arrêté régissant l'organisation et le programme des formations ainsi que les modalités d'évaluations (cf. annexe)	7
● La circulaire du 13 février 2006 présentant les orientations nationales pour la définition et la mise en oeuvre de la politique de formation à la direction de la protection judiciaire de la jeunesse : (cf. annexe)	7
● Le plan de formation : (cf. annexe)	9
1.2) Les choix pédagogiques :	11
1.2.1) L'alternance :	11
1.2.2) L'implication du stagiaire :	12
1.2.3) La progressivité :	17
 2. ORGANISATION DE LA FORMATION INITIALE	 19
Première année	23
L'accueil et l'intégration :	25
Stage de découverte de la fonction éducative :	27
De l'action éducative ... à la conduite de l'action éducative :	29
Le stage de direction d'un service de milieu ouvert :	31
De l'observation aux actes de direction, l'expérimentation de la fonction :	35
De la dimension éducative à la complexité de la fonction de direction	39
Le stage européen :	43
Les stages d'observation :	45
 Seconde année	 49
Apprendre à diriger un établissement de placement judiciaire :	53
Stage d'expérimentation :	55
De l'expérimentation à la responsabilisation :	57
Stage de responsabilisation :	59
De la responsabilisation à la responsabilité :	61
Stage de responsabilité :	63
La conclusion de la formation initiale :	65
 3. LA VALIDATION DE LA FORMATION	 67
3.1) La première année de formation « est validée si le stagiaire a obtenu au moins 6 sur 20 à l'évaluation des connaissances théoriques... » (art. 8 de l'arrêté) :	69
3.2) « ... et au moins 10 sur 20 à l'évaluation des stages pratiques » (art. 8 de l'arrêté) :	69
3.3) Les modalités de validation:	70
 4. LES ACTEURS DE LA FORMATION	 75
4.1) L'équipe pédagogique :	77
4.1.1) Les chargés de formation :	77
4.1.2) Les intervenants permanents :	78
4.1.3) Les intervenants occasionnels :	78
4.2) Les formateurs associés :	81
4.2.1) Les directeurs référents :	81
4.2.2) Les directeurs départementaux :	82
4.2.3) Les correspondants de stage :	84
4.2.4) Les directeurs régionaux :	85
4.2.5) Les guidants du mémoire professionnel :	86
4.2.6) Les directeurs de mémoire :	86

5. LE MASTER II : DIRECTION D'ETABLISSEMENT DANS LE CHAMP SOCIAL	87
5.1) Une construction conjointe :	89
5.2) Un master adapté aux besoins des directeurs stagiaires PJJ	90
5.3) Une inscription facultative au master professionnel	90
5.4) Des procédures de validation distinctes :	90
5.5) Des conditions spécifiques d'accès au master professionnel : le DU en année 1	90
6. L'ACCOMPAGNEMENT A LA PRISE DE FONCTION	93
6.1) La formation continue obligatoire	95
6.2) La formation continue	97
7. L'EVALUATION ET L'ADAPTATION DU DISPOSITIF DE FORMATION	99
Le Conseil pédagogique :	103
ANNEXES	105

1. Présentation de la formation

1.1) Le cadre d'élaboration :

Le projet de formation en 24 mois des directeurs des services de la PJJ s'inscrit d'abord dans la mission globale de l'institution dans laquelle les directeurs des services doivent contribuer, comme l'ensemble des personnels, à ***l'action d'éducation***.

Il est construit dans le respect d'un cadre contraignant.

• **Le décret du 24 mai 2005 portant statut des directeurs :** (cf annexe)

- Les directeurs stagiaires « *accomplissent un stage de deux ans au cours duquel ils reçoivent une formation.* »
- « *La formation comprend, à l'issue de la première année, des épreuves de validation permettant l'accès à la seconde année.* »
- « *L'organisation et le programme des formations ainsi que les modalités d'évaluation des résultats obtenus par les stagiaires sont fixés par arrêté du garde des sceaux, ministre de la justice.* »

• **L'arrêté régissant l'organisation et le programme des formations ainsi que les modalités d'évaluations** (cf. annexe)

• **La circulaire du 13 février 2006 présentant les orientations nationales pour la définition et la mise en oeuvre de la politique de formation à la direction de la protection judiciaire de la jeunesse :** (cf. annexe)

Cette circulaire présente les principes directeurs d'élaboration de la politique de formation de la PJJ. Elle conditionne leur mise en oeuvre à une organisation plus claire des relations entre la direction de la protection judiciaire de la jeunesse (DPJJ) et l'école.

Ainsi, relèvent de la compétence de la DPJJ :

- « *L'élaboration de la politique de formation,*
- *L'élaboration du plan de formation national, et des plans locaux de formation,*
- *Le recrutement,*
- *L'évaluation de la politique de formation et des plans de formation.* »

Relèvent de la compétence de l'école :

- « *La mise en oeuvre de la formation,*
- *L'élaboration des programmes de formation,*

- *La réalisation des formations,*
- *La validation (sanction) des formations,*
- *L'évaluation des formations, »*

La circulaire précise que pour l'élaboration des programmes de formation, il s'agira :

- *« de définir les objectifs de formation et les objectifs pédagogiques*
- *de détailler et d'écrire les contenus, les méthodes pédagogiques ;*
- *de fixer les modalités de validation des formations ;*
- *d'arrêter les calendriers ;*
- *de préciser les critères et les indicateurs de l'évaluation interne. »*

L'école devra donc :

- *« procéder à un bilan de positionnement avec chaque stagiaire pour élaborer leur cursus de formation,*
- *mettre en oeuvre les formations en adaptant aux stagiaires les contenus sur la base du bilan de positionnement. Elle choisit les méthodes pédagogiques et les expose dans le projet d'établissement.*
- *porter un jugement sur le degré d'acquisition par chaque stagiaire des capacités requises au terme de la formation (certification des formations).*
- *transmettre les résultats motivés à la direction de la protection judiciaire de la jeunesse.*
- *évaluer quantitativement et qualitativement son action. Elle produit un rapport par type de formation. »*

Elle pourra aussi *« apporter son soutien méthodologique aux instances territoriales qui, dans le cadre de la nouvelle procédure d'évaluation et de notation, peuvent proposer des projets individuels de formation. »*

• **Le référentiel métier et des compétences :** (cf. annexe)

« Eléments centraux du dispositif, indispensables à la définition du plan de formation, à l'élaboration des bilans de positionnement et des programmes de formation, à l'évaluation globale de la formation. » (Circulaire du 13/02/2006 sur la formation), *« les référentiels favoriseront l'adéquation des qualifications aux tâches confiées »* (Projet stratégique national version 12/2005)

Elaboré par l'administration centrale, le référentiel métier des directeurs définit leurs fonctions, leurs activités et leurs compétences. Il fixe également des indicateurs des compétences à acquérir. Il est l'élément fondateur du plan et du projet de formation.

• **Le plan de formation** : (cf. annexe)

Elaboré par l'administration centrale, le plan de formation fixe les axes de formation et les capacités à transmettre au regard des compétences à acquérir :

- Axe conduite de l'action éducative : 20 semaines
- Axe management : 7 semaines.
- Axe gestion : 8 semaines.
- Axe communication : 3 semaines
- Bilans : 1 semaine.

Il définit le rythme d'alternance entre les enseignements (39 semaines) et les stages (46 semaines).

C'est dans le strict respect de ces orientations que le programme qui suit a été élaboré.

1.2) Les choix pédagogiques :

1.2.1) L'alternance :

La formation par alternance constitue une modalité de formation permettant de s'approcher au plus près de la construction des compétences.

Ce type de formation associe, de manière linéaire et alternée, deux types de séquences :

- des enseignements théoriques, des apprentissages techniques, des mises en situation,
- l'exercice dans un milieu professionnel d'une activité en relation avec la formation reçue, pour l'acquisition de savoir-faire (stages auprès de professionnels de l'institution et de ses partenaires).

L'alternance ne prend sens et corps que dans la réflexion qui accompagne l'articulation de ces périodes. C'est cette réflexion qui permet qu'elle ne soit pas une simple juxtaposition de séquences théoriques et de séquences pratiques.

Ce sont les va-et-vient, les allers-retours entre ces modalités qui façonnent l'identité et l'apprentissage professionnels. Ces deux moments interagissent l'un sur l'autre et s'alimentent mutuellement.

Ainsi, **dans chaque période passée au CNFE**, les enseignements et les travaux de groupe :

- Reviennent sur les apprentissages de la période de stage précédente
- Approfondissent les connaissances des stagiaires,
- S'appuient sur les éléments recueillis par le stagiaire au cours de la période de stage précédente,
- Donnent les connaissances indispensables (théoriques et techniques) qui vont préparer le stage suivant.

Chaque période de stage fait l'objet d'une commande qui :

- Définit des objectifs en lien avec les apprentissages.
- Conduit le stagiaire à faire le lien entre les enseignements suivis au CNFE et les temps de stage.

Le directeur référent de stage est l'interlocuteur privilégié du CNFE en ce qu'il connaît parfaitement le dispositif de formation des directeurs. Il est le garant du respect de la commande de chaque période de stage.

L'efficacité de cette alternance est garantie :

- par une action pédagogique concertée entre tous les acteurs :
 - Adhésion de l'ensemble des formateurs associés au projet de formation
 - Respect des places singulières de chacun des intervenants.
 - Association régulière des acteurs pour préparer tous les temps forts de la formation (présentation, rôles et attentes de rôles, validation, évaluation)
- par des outils :
 - Qui font le lien entre les deux périodes : fiches navettes, commandes, rapports d'analyse, conventions de stages, journal de bord qui sert de support aux ESP, demandes de recueil de matériaux qui vont nourrir les interventions.
 - Communs aux deux types de périodes : grilles d'évaluations élaborées sur la base du référentiel de compétences, livret individuel de formation.

1.2.2) L'implication du stagiaire :

La formation des directeurs des services est une formation impliquante, qui oblige le stagiaire à s'investir, à s'engager, à être acteur de sa formation.

2.2.1) Les travaux en petits groupes :

Si l'individualisation est une des composantes essentielles de la formation, l'expérience nous enseigne que la construction de l'identité professionnelle se fait essentiellement par l'apprentissage collectif.

Au début de la formation, le groupe des stagiaires est constitué d'un ensemble d'individualités qui ont des compétences. Une partie du travail pédagogique va consister à créer une identité de promotion. Il s'agira de faire en sorte que ces individualités construisent un capital collectif, prennent l'habitude de travailler à plusieurs.

Si le stagiaire peut être passif dans les enseignements théoriques ou les apprentissages techniques il est de fait actif dans les travaux en petits groupes ou son avis, son expérience, son engagement sont sollicités.

2.2.1.1) Les études de situations professionnelles (ESP).

A chaque retour de stage, les études de situations professionnelles permettent de réaliser un travail de réflexion personnelle, d'études et d'échanges sur les pratiques de la fonction de direction à partir de situations professionnelles éprouvées individuellement pendant le stage.

Effectuées en petits groupes et animées par un directeur des services confirmé, elles s'organisent autour :

- D'un descriptif synthétique mais précis de la situation concernée
- D'une problématisation de la situation,
- D'une analyse des causes et des origines
- D'une réflexion sur les niveaux de responsabilité et les enjeux.
- D'une étude des différentes réponses données, des conséquences et des effets de ces réponses.
- Des enseignements tirés de cette étude.

2.2.1.2) Les ateliers professionnels de réflexion et d'échanges de savoirs (APRES) :

Ce travail en petits groupes s'effectue en plusieurs demi-journées, à partir de thèmes choisis par les stagiaires, négociés puis validés par le DFDCT.

Il permet de poursuivre ou de compléter une réflexion née d'une confrontation à une situation de stage ou suscitée à l'occasion d'un enseignement.

Il fait l'objet d'une restitution collective devant l'ensemble de la promotion et en présence d'intervenants témoins capables de compléter les travaux réalisés.

2.2.2) Les mises en situation :

Au CNFE, les exercices de mise en situation offrent la possibilité d'observer l'attitude des stagiaires dans des situations réalistes, afin de travailler leur positionnement. Ils permettent aussi un apprentissage des techniques professionnelles.

Ces situations permettent :

- De reprendre des situations professionnelles problématiques,
- De prendre en compte « l'éprouvé » de la fonction,
- De travailler le positionnement des stagiaires,
- De développer une attitude réflexive sur les pratiques,
- De tirer des enseignements de l'exercice,
- D'apprendre par des exercices pratiques un certain nombre de techniques professionnelles.

Ces exercices concernent par exemple, la conduite de réunion, la prise de parole en public, l'intervention dans les situations de violence, les écrits professionnels, GAME...

Sur le terrain de stage, le stagiaire est placé en situation d'expérimentation puis de responsabilisation auprès d'un directeur référent.

Sous le contrôle et avec le soutien du directeur référent, et dans le respect d'une convention qui en précise la commande, les objectifs, les

modalités d'organisation et de validation du stage, le stagiaire est directement confronté aux situations professionnelles.

Les travaux écrits qu'il va remettre et les actes de direction qu'il va poser vont servir de support à l'évaluation de son implication, de son évolution dans l'acquisition des compétences.

2.2.3) Le mémoire professionnel :

Le mémoire professionnel est un outil pédagogique essentiel de la professionnalisation. Elaboré et écrit en seconde année, il est un élément important de l'évaluation de la formation. Le mémoire professionnel n'est pas un travail de recherche ; son objectif premier est de présenter et de mettre en œuvre une démarche de direction.

Pour sa rédaction, le stagiaire devra s'appuyer sur les enseignements qu'il a reçus au CNFE, sur la documentation qu'il a recueillie et exploitée pour répondre à la problématique qu'il a posée.

Le mémoire professionnel ne saurait exister sans terrain de stage. Il est élaboré à partir de ce terrain où le stagiaire se trouve progressivement en situation de responsabilité.

Au cours de la première période du stage (3 a - sept-oct 2007) en placement judiciaire, le directeur en formation doit observer l'institution et la fonction de direction. Il doit repérer une question interrogeant la place et l'action du directeur. C'est à partir de ce questionnement qu'au cours de CNFE 6, il élaborera sa problématique et posera ses hypothèses.

Cette problématique et ces hypothèses ont pour objectifs d'apporter des réponses pratiques à la question posée. Les hypothèses devront notamment être expérimentées lors de la période de stage 3 b (janvier-février 2008). Lors de CNFE 7, le directeur stagiaire pourra tirer les enseignements de son expérimentation, évaluer la validité des hypothèses.

Le propre du mémoire professionnel est de déployer toute la conduite de direction. Le stagiaire doit d'abord être en capacité d'identifier une question, un problème qui relève de la fonction de direction :

- Cette question doit relever d'un des axes du métier de directeur : conduite de l'action éducative, management, gestion, communication.
- En identifiant cette question, le stagiaire doit montrer sa capacité d'analyse des situations.
- En émettant des hypothèses de travail, il doit montrer sa capacité à trouver des solutions pertinentes et applicables à la question de direction.
- En mettant en œuvre les hypothèses, il montre sa capacité d'action de directeur.

- Enfin, en analysant les résultats de son action, le directeur stagiaire doit mettre en lumière sa capacité d'évaluation de toute démarche de direction.

Dans l'élaboration de son mémoire professionnel, le stagiaire bénéficie de l'aide du comité de lecture qui l'aide à définir son sujet et d'un double accompagnement. Le comité de lecture se réunit au cours de CNFE 6. Il est composé d'un chargé de formation, d'un directeur de la PJJ et d'un universitaire. Ce comité valide la pertinence du sujet proposé par le stagiaire et sa faisabilité dans les délais impartis.

Un universitaire est le directeur de mémoire ; il aide le stagiaire aux niveaux méthodologique et documentaire.

Un directeur d'expérience est le guidant du mémoire. Il aide le stagiaire à émettre des questions qui relèvent de la fonction de direction à la PJJ. Il s'assure également que les hypothèses posées par le stagiaire peuvent être expérimentées sur le terrain de stage.

2.2.4) L'individualisation de la formation :

Chaque promotion des directeurs est constituée de stagiaires qui ont des niveaux, des expériences, des représentations différents. Chacun va se saisir de l'offre de formation en fonction de ses connaissances propres, de ses objectifs individualisés, de son investissement dans la formation.

Cependant, il est de la responsabilité de l'institution, à travers le dispositif de formation, d'affirmer et de transmettre une définition des missions, des orientations, de son fonctionnement, de la fonction de direction, de manière à ce qu'à l'issue de la formation, chaque stagiaire possède le même niveau de connaissances et de compétences.

La détermination de ce qui est spécifique et de ce qui est commun va conditionner le travail d'individualisation.

L'individualisation peut prendre plusieurs formes :

- Adaptation du contenu des enseignements au niveau du stagiaire (groupes de niveaux...)
- Parcours de formation qui prend en compte des objectifs de formation individualisés,
- Espaces et temps de travail personnalisés.

Elle nécessite au préalable :

- Une évaluation préalable des acquis du stagiaire, de ses compétences transférables,
- une comparaison avec les objectifs de formation, les compétences à acquérir,
- un travail sur les écarts constatés pour compléter les lacunes du stagiaire. Ce travail constitue le projet individuel de formation, support de l'individualisation.

Le livret individuel de formation est l'outil de formalisation du projet individuel de formation. Il permet d'évaluer la progression du stagiaire, de mesurer l'écart entre les objectifs individuels de formation et leur réalisation.

Il prend en compte :

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

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.

Chaque étape de cette démarche s'appuie sur le référentiel de compétences des directeurs.

La première étape consiste en un **bilan de positionnement** 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.

La deuxième étape est celle du **bilan-projet**. Réalisée après la deuxième 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 : stages individualisés...
 - les savoir-faire à acquérir/perfectionner,
 - les aspects de la personnalité à travailler.

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 continue.

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.

1.2.3) La progressivité :

La formation des directeurs se base sur une pédagogie par alternance fondée sur la progressivité.

La progressivité est la déclinaison sous forme temporelle et avec une logique temporelle (diachronique) de la pédagogie de l'alternance (synchronique).

Elle vise à faire acquérir progressivement les capacités qui permettront au stagiaire de diriger un établissement de la PJJ.

L'apprentissage de ces capacités va se faire d'autant mieux :

- Qu'il s'inscrit dans une logique, une cohérence qui lui sert de repère
- Qu'il tient compte des étapes d'acquisition de ces capacités

Les périodes passées au CNFE et les périodes de stage constituent autant d'étapes dans l'acquisition progressive des capacités théoriques, techniques et pratiques que doit posséder le directeur des services.

A chaque période de stage ou de CNFE, le stagiaire est à un moment précis de son acquisition. Par exemple, à la fin du stage de milieu ouvert, le stagiaire a déjà une connaissance du public, de l'institution, de la dimension de direction, mais il n'est pas encore en capacité de diriger un établissement de placement judiciaire.

Chaque période vise à accroître ses compétences. Elle part des capacités acquises, de celles qui s'acquièrent, de celles qui restent à acquérir.

C'est cette progressivité qui est mise en acte dans l'organisation de la formation.

2. Organisation de la formation initiale

Au cours de la **première année**, le directeur découvre la mission éducative de l'institution, son cadre judiciaire et les premiers éléments de la fonction de direction.

Il commence à expérimenter la conduite de projet individuel et collectif dans un service de milieu ouvert, à la tête d'une équipe pluridisciplinaire.

Le service est situé dans un environnement institutionnel et partenarial complexe à partir duquel il convient d'articuler des objectifs et des pratiques pédagogiques adaptés dans le cadre politique et administratif d'un service de l'Etat.

Au cours de **la seconde année**, le directeur stagiaire assume progressivement l'ensemble des responsabilités qui incombent au directeur des services à partir d'un stage dans un établissement de placement judiciaire.

La direction d'un établissement prenant en charge un collectif de mineurs placés sous contrainte par l'autorité judiciaire présente des caractéristiques et des exigences particulières. Aux problématiques complexes de chacun des adolescents et de leur famille s'ajoutent nécessairement les effets conjugués de la concentration des troubles de comportement et des aléas liés à leurs interactions.

Les équipes qui doivent assurer au quotidien l'éducation et l'encadrement de ces groupes sont souvent inexpérimentées et en renouvellement permanent. Elles peinent à constituer le socle de leur action basé sur des valeurs et méthodes qui les fédèrent. C'est pourtant sur ces fondements professionnels qu'elles peuvent se rendre crédibles aux yeux des jeunes et se rassurer sur leur identité professionnelle.

Le directeur de ces structures est souvent attendu comme celui qui fixe et garantit le cadre, arbitre les conflits et assure la sécurité des jeunes et des personnels. Il est sollicité en permanence dans le registre du recours et du rappel à la loi. Pour assurer cette fonction, et lui donner des références et des modalités d'intervention plus larges, le nouveau directeur doit :

- Avoir une connaissance déjà précise des problématiques des jeunes confiés à la PJJ et de leur environnement,
- Avoir acquis des réflexes professionnels lui permettant de ne pas coller aux sollicitations voire aux injonctions d'où qu'elles viennent, sans avoir pris le temps de l'analyse, de la réflexion et de l'échange, préalables nécessaires à toute décision prenant et donnant sens.
- Pouvoir aider les professionnels à supporter, à assumer et à exploiter les tensions inhérentes à l'acte d'éducation auprès d'adolescents difficiles.

- Posséder une assurance personnelle et manifester une détermination qui lui permettent d'occuper une place réelle et symbolique de détenteur de l'autorité auprès du groupe des adolescents et de leader crédible et respecté auprès des membres de l'équipe.

Pour réunir ces conditions, un travail de positionnement personnel et des apprentissages théoriques et techniques doivent avoir été réalisés au cours de la première année, notamment : des bilans, les caractéristiques sociologiques et psychologiques des adolescents, les interactions avec leur environnement, la démarche projet tant individuel que collectif, le management d'une équipe pluridisciplinaire, le cadre judiciaire, administratif et l'environnement partenarial de la PJJ, les outils de gestion, les bases de la communication.

A l'issue de cette formation, il doit posséder toutes les capacités du directeur, quelle que soit la structure qu'il aura à diriger.

Première année

L'accueil et l'intégration :

CNFE 1 : du 3 au 21/09/2007

Certains directeurs stagiaires ne connaissent pas la Protection judiciaire de la jeunesse. D'autres n'étaient pas fonctionnaires d'Etat avant de passer le concours. D'autres, enfin, changent de posture en intégrant la formation de directeur. Il est donc important de présenter la fonction publique d'Etat et la Protection judiciaire de la jeunesse avant de préparer la première période de stage.

- **Accueil dans la fonction publique :**

Il est nécessaire de présenter le statut général de la fonction publique, de dire en quoi elle s'intègre dans la tradition républicaine française, de préciser les droits et devoirs des fonctionnaires. Etre cadre de la fonction publique, c'est devenir acteur et agent de la réforme de l'Etat. La transformation de la PJJ s'intègre dans la dynamique de cette réforme.

Il est important :

- pour les externes, de connaître, dès le départ, les conséquences de leur engagement ;
- pour les internes, de se rappeler les droits et devoirs du fonctionnaire et de les revisiter de la place du directeur.

- **Accueil à la PJJ :**

Il s'agira de :

- présenter l'institution :
 - les orientations (projet stratégique national),
 - le cadre et le champ d'intervention,
 - l'organisation interne
- l'inscrire dans le dispositif de protection de l'enfance ;
- identifier le cadre judiciaire d'intervention (justice des mineurs).

- **Accueil dans la fonction de directeur des services :**

Il s'agit de présenter :

- la construction de la fonction de direction à la PJJ dans sa dimension historique ;
- le métier de directeur des services à la PJJ aujourd'hui ;
- le projet de formation.

- **Préparation du stage de découverte de la fonction éducative:**

Ce stage de 2 semaines vise à offrir une première approche de l'action éducative. Ce stage est distinct de celui passé auprès d'un directeur de milieu ouvert : le stagiaire accompagne et observe les éducateurs dans la mise en œuvre de l'action éducative.

Sa préparation repose sur des enseignements théoriques et des travaux en atelier. Sont abordés :

- la notion d'éducation (enseignements théoriques):
 - qu'est-ce que l'éducation ?
 - qu'est-ce que l'éducation spécialisée ?
 - qu'est-ce que l'action éducative à la PJJ ?
- le secteur particulier de l'action sociale et médico-sociale avec ses exigences propres, notamment la loi 2002-2.
- la méthodologie de l'observation (enseignement théorique), à partir d'une grille d'observation et d'un journal de bord (travaux en ateliers)

Stage de découverte de la fonction éducative :

Du 24/09 au 05/10/07 :

Les **stagiaires n'ayant pas exercé à la PJJ**, ne connaissent pas la mission éducative de l'institution. Il est indispensable de leur permettre de découvrir ce qu'ils auront à diriger. En conséquence, le stage devra leur permettre :

- De connaître le public des adolescents en difficulté.
- D'observer l'action éducative

Il est indispensable que le stage se déroule dans un établissement où les stagiaires pourront être dans un contact quotidien avec le public et les professionnels de l'action éducative pour leur permettre de **repérer et d'éprouver** :

- Les temps et les actes éducatifs : lever, soirée, repas, activités, visites familiales, entretiens...
- Les conditions de la relation éducative : la distance, le positionnement, l'intervention, les ressentis
- La dimension collective du travail éducatif et le positionnement des professionnels au sein de l'équipe éducative (pluridisciplinarité...)

Ce stage de découverte se déroule dans un établissement de placement du secteur public ou associatif habilité de la PJJ. Il peut également avoir lieu dans un établissement de l'aide sociale à l'enfance accueillant des adolescents en difficulté.

Dans cette perspective, il n'est pas un stage de direction. Le stagiaire accompagnera les professionnels dans leur action éducative concrète. Il pourra néanmoins rencontrer le directeur dont le rôle se limitera à présenter l'institution.

Les stagiaires ayant exercé à la PJJ connaissent déjà le public des adolescents en difficulté et certaines formes de l'action éducative. Ce stage devra leur permettre :

- De découvrir d'autres fonctions, d'autres domaines de l'action éducative qui leur sont inconnus : placement judiciaire, milieu ouvert, prévention, insertion.
- De commencer à travailler leur positionnement, en observant l'action éducative d'un point de vue de directeur.

Ce stage se déroule dans un établissement ou service du secteur public de la PJJ ou associatif habilité. Il peut également avoir lieu dans un établissement de l'aide sociale à l'enfance accueillant des adolescents en difficulté ou dans un club de prévention.

Dans tous les cas, dans un souci de différenciation des positionnements, ce stage ne peut se dérouler dans l'établissement ou le service dans lequel le directeur effectuera ses stages de direction.

Ce stage fera l'objet d'un rapport qui sera contenu dans le dossier de formation.

De l'action éducative ... à la conduite de l'action éducative :

CNFE 2 : du 08/10 au 26/10/07 :

Les finalités de la période sont de donner au directeur les moyens :

- De garantir l'action éducative à travers la conduite des mesures exercées.
- D'assurer un fonctionnement des services qui garantisse la prise en charge.

La démarche passe par :

- l'approfondissement de la connaissance des publics, de l'action éducative et du cadre d'intervention ;
- la définition de la fonction de direction, le travail sur la place du directeur dans la conduite de l'action éducative ;
- la réalisation du bilan de positionnement.
- la préparation de la mise en situation dans le stage de direction d'un service de milieu ouvert.

L'approfondissement de la connaissance des publics, de l'action éducative et du cadre d'intervention se fait :

- sous la forme de trois séances de travaux en ateliers (APRES*). Les stagiaires travailleront à partir des éléments rapportés du stage de découverte, des enseignements précédents et des enseignements de la période en cours.
- sous la forme d'enseignements théoriques qui porteront :
 - sur l'histoire de la justice des mineurs ;
 - sur la psychologie de l'enfance et de l'adolescence, la pédagogie et l'éducation ;
 - sur le projet éducatif individualisé.
- par un travail d'appropriation du référentiel des mesures

Le travail sur la ***place particulière du directeur qui conduit l'action éducative*** permettra :

- de positionner les directeurs stagiaires dans une fonction d'autorité, par le biais d'une réflexion sur un exercice ajusté du pouvoir (enseignement théorique) ;

- de sensibiliser à la dynamique de groupe par un enseignement sur la sociologie des organisations.

Cette période est aussi celle de l'expérimentation par les stagiaires de leur **rapport à l'écriture**. Cette question est en effet au carrefour du positionnement personnel (dans le rapport singulier de chacun à son écriture) et de la pratique de direction (dans le rapport institutionnel aux écrits administratifs, professionnels)

A la suite de cette approche, les stagiaires seront amenés à travailler sur leur positionnement. **Le bilan de positionnement** introduit l'individualisation avant le départ en stage et vise à amorcer la professionnalisation.

La mise en place de ce bilan à cette période permet de prendre en compte le parcours antérieur du stagiaire, mais aussi les enseignements précédents et le stage de découverte de la fonction éducative. Son intérêt est d'autant plus fort et son contenu enrichi, que les représentations du stagiaire sur l'action éducative et la place du directeur ont été affinées.

Effectué par le CNAM, ce bilan a pour vocation de situer les expériences et les acquis transférables dans la formation initiale.

La démarche comprend plusieurs étapes :

- Formalisation des acquis antérieurs à travers la description et l'analyse du parcours personnel et professionnel ;
- Evaluation des compétences ;
- Repérage des autres éléments constitutifs du potentiel : aptitudes, capacités personnelles... ;
- Travail sur les souhaits et les motivations du stagiaire ;
- Confrontation du projet individuel de formation aux contraintes de l'emploi et aux compétences à acquérir (référentiel de compétences) ;
- Détermination d'un plan d'action pour concrétiser le projet professionnel (projet individuel de formation) : stages individualisés, axes d'apprentissages.

La **préparation du stage de direction d'un service de milieu ouvert** permettra :

- de poursuivre le cycle sur la fonction de direction et la dimension éducative par une présentation de cette fonction dans un service de milieu ouvert ;
- de présenter des objectifs du stage ;
- de produire les supports de l'observation et de l'appropriation du parcours de formation : grille d'observation et journal de bord,
- de rencontrer les directeurs référents.

Le stage de direction d'un service de milieu ouvert :

80 % de l'activité du secteur public de la PJJ reposent sur les services de milieu ouvert. Les directeurs en formation doivent donc être préparés à l'exercice de leurs fonctions dans ce type de service.

De nombreuses raisons expliquent le positionnement de ce stage en première année.

- C'est celui qui permet la meilleure appréhension du jeune dans son environnement familial, social et éducatif.
- Il permet de comprendre les différentes étapes de l'intervention judiciaire et éducative : l'information et l'investigation, l'observation et les différentes formes d'intervention, le rendu compte et le suivi.
- C'est aussi le moyen d'appréhender la nécessité de la continuité de l'action éducative.
- C'est le milieu le plus adapté d'expérimentation de la pluridisciplinarité.
- C'est l'espace à partir duquel peut se concrétiser le partenariat territorial.

Pour exploiter au mieux toutes ces potentialités, les **objectifs de ce stage** sont les suivants :

- Conduite de l'action éducative :
 - Connaissance et compréhension des missions et mesures éducatives ;
 - Compréhension de la pluridisciplinarité et de l'interdisciplinarité ;
 - Conditions de la continuité éducative ;
 - Modalités de l'élaboration, du suivi et de l'évaluation des projets individuels et collectifs.
- Relations avec les usagers :
 - Connaissance des problématiques et des droits des publics accueillis,
 - Relations avec les jeunes et leurs familles,
- Inscription de l'action éducative dans le cadre judiciaire.
- Relations formelles et informelles avec les personnels :
 - Entretiens d'évaluation,
 - Aide et soutien technique,
 - Disponibilité.
- Relations judiciaire/éducatif

- Repérer les relations formelles et informelles avec la juridiction ;
- Repérer les modes de rendu compte aux magistrats : audiences, transmission des écrits.

Pour la réalisation de ces objectifs, le directeur stagiaire est placé auprès d'un directeur référent qui 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.

Ce stage est organisé en deux temps pour permettre une implication progressive du stagiaire.

**Le stage de direction
d'un service de milieu ouvert (a)**

Stage 2a : du 05/11 au 21/12/07 :

Dans un premier temps **d'observation et d'expérimentation**, le stagiaire sera invité :

- à observer le public ;
- à appréhender le fonctionnement de la structure dans son environnement à partir des outils réalisés au CNFE (grille d'observation, journal de bord, rôle et attentes de rôles) ;
- à identifier et analyser les outils existants de gestion/animation utilisés par le directeur référent. A s'exercer à les utiliser, à proposer des améliorations.

Ce stage de direction d'un service de milieu ouvert intégrera un **stage de deux semaines auprès de la juridiction des mineurs**. Les liens noués avec la juridiction, siège et parquet, ont une influence directe sur le parcours éducatifs des jeunes suivis (cf p.39 et suiv. présentation des stages d'observation).

De l'observation aux actes de direction, l'expérimentation de la fonction :

CNFE 3 : du 07/01 au 01/02/08 :

Afin d'accompagner la démarche d'implication progressive du stagiaire, le stage de direction d'un service de milieu ouvert sera entrecoupé d'un retour au CNFE (**CNFE 3**).

Au moment de ce regroupement intermédiaire, les stagiaires disposent d'éléments susceptibles d'être exploités dans le cadre des enseignements (outils, réflexions, expériences...). Ils peuvent devenir davantage acteurs dans leur parcours de formation. Pour cette raison, la pédagogie sera essentiellement basée sur des apprentissages techniques, des séquences d'échanges et de réflexions en petits groupes, des mises en situation.

Cette séquence permettra :

- De travailler les premiers éléments d'interrogations rapportés par les stagiaires.
 - Dans les études de situations professionnelles (ESP)
 - Dans le cadre de 4 séances d'APRES.
- De travailler sur l'expérimentation de la fonction et d'approfondir le positionnement de directeur :
 - Par un enseignement sur les méthodes de management,
 - Par un apprentissage de la conduite de réunion, l'animation de réunion de synthèse, la prise de parole en public.
 - Par un travail sur la méthodologie de l'intervention éducative dans un contexte de pluridisciplinarité.

C'est au cours de cette période que se situera le deuxième bilan (bilan-projet). Effectué sur la base du référentiel de compétences, il va servir à dégager les axes d'apprentissages du stagiaire et ses objectifs de formation.

La situation du « **bilan projet** » permet :

- De prendre en compte le bilan de positionnement, les périodes de stage et les enseignements précédents.
- Que les objectifs individuels de formation dégagés soient travaillés dès la fin de stage de direction d'un service de milieu ouvert. Ils serviront aussi de support à la construction des stages individualisés (dont le stage européen), et de fil conducteur au projet individuel de formation.

La préparation de la 2nde période de stage en milieu ouvert se centre également sur des apprentissages et des mises en situation directement liés aux premiers actes de direction supports à l'évaluation du stage en milieu ouvert :

- les écrits : rapport personnel à l'écrit, les écrits administratifs, les écrits professionnels ;
- la gestion administrative des mineurs, les mesures en attente ;
- le traitement et la diffusion de l'information ;
- le recueil et à l'analyse des données informatiques.

Le stage de direction d'un service de milieu ouvert (b) :

Stage 2b : du 04/02 au 28/03/07 :

Dans un second temps de **responsabilisation** le stagiaire sera amené à poser des actes de direction sur lesquels s'appuiera l'évaluation finale du stage :

- L'attribution des mesures.
- La préparation, l'animation et le suivi de la réunion de synthèse
- La supervision et la transmission des écrits professionnels
- L'entretien d'accueil avec le jeune et sa famille
- La rédaction d'un rapport mensuel sur la base d'un recueil et d'une analyse des données disponibles.

Les directeurs stagiaires devront également effectuer **un stage de deux semaines auprès des services de l'Aide sociale à l'enfance**, mis en place avec le soutien du directeur départemental (cf p.39 et suiv. présentation des stages d'observation).

Tout au long de cette période, le directeur devra repérer et analyser des situations professionnelles dans lesquelles la fonction de direction est interrogée. Ces situations professionnelles seront reprises lors du retour au CNFE dans le cadre de travaux en atelier (Etudes de situations professionnelles). Elles serviront aussi de support aux enseignements théoriques.

De la dimension éducative à la complexité de la fonction de direction

L'action éducative à l'échelle du territoire

CNFE 4a : du 31/03 au 18/04/08 :

A l'ouverture de cette période, le stagiaire a suffisamment expérimenté la dimension éducative de la fonction de direction pour lui permettre d'appréhender la fonction de direction dans sa complexité (territoriale, gestionnaire...).

Au cours de cette période au CNFE, il lui sera demandé d'intégrer la réalité de l'environnement, de mobiliser les ressources internes et externes pour construire les parcours des jeunes.

La quatrième période passée au CNFE (**CNFE 4**), permettra de :

- ❖ ***reprendre et d'analyser les situations de direction vécues*** au cours du stage de milieu ouvert :
 - Retour de stage
 - ESP

- ❖ ***consolider le rôle facilitateur du directeur dans l'élaboration du parcours du jeune :***

A partir de l'observation des situations, le directeur est garant de la définition et de la mise en oeuvre des projets éducatifs individualisés. Ces projets s'inscrivent dans un parcours dont le directeur garantit aussi la continuité, la cohérence et l'évaluation régulière.

Le directeur doit de fait être en capacité :

- de garantir la continuité éducative dans le parcours du jeune,
- dans le cadre d'une coopération institutionnelle.

Les projets éducatifs individualisés, garantis par le directeur, doivent notamment prendre en compte l'insertion sociale, scolaire et professionnelle des adolescents :

- la réalité des dispositifs, des acteurs, des parcours existants,
 - le montage et le financement de projets individuels ou collectifs d'insertion.
- ❖ ***Inscrire le service dans une dimension institutionnelle élargie :***

Le projet de service s'inscrit dans :

- un projet départemental de la PJJ déclinant les orientations nationales et régionales et intégrant le secteur associatif habilité,
- une déclinaison du schéma départemental conjoint
- la mise en œuvre territoriale des politiques publiques

Pour être dynamique un projet doit nécessairement intégrer les ressources internes du service et l'ensemble des potentialités disponibles dans l'environnement institutionnel.

L'exercice des responsabilités dans le champ partenarial nécessite un travail spécifique sur :

- le secret professionnel,
- les écrits,
- la prise de parole en public.

L'axe de la gestion est décliné dans le projet de formation en tenant compte de la vie des services. C'est pourquoi le cadre budgétaire de la PJJ (LOLF, indicateurs...) est présenté à cette période

L'ensemble de ces apprentissages sera expérimenté à l'occasion des stages territoriaux de la période suivante.

La fonction de direction à l'épreuve des logiques d'intervention

CNFE 4b : du 25/05 au 13/06/08 :

Cette dernière période de l'année 1 s'inscrit dans le prolongement de la précédente et constitue une charnière avec l'année 2. Le stagiaire, à ce stade, a pu prendre la mesure de la complexité de la fonction de direction sur un territoire. Il va s'agir, dès lors, de le confronter à d'autres logiques d'intervention :

- celles d'un directeur d'établissement éducatif pratiquant dans un autre pays européen ;
- celles d'autres acteurs de la délinquance des mineurs et de la protection de l'enfance dont les missions premières ne sont pas l'éducation.

❖ La préparation du stage européen :

Ce stage doit permettre au stagiaire de puiser dans une dimension comparative pour :

- rapporter les bonnes pratiques recueillies dans le contexte européen,
- étudier le regard porté sur l'enfance en danger et sur le traitement de la délinquance dans les pays accueillant,
- interroger, sur cette base, les pratiques professionnelles et les méthodes de l'action éducative.

Afin de préparer au mieux cette découverte d'un autre système de protection de l'enfance et de traitement de la délinquance des mineurs, sont notamment prévus des enseignements sur :

- le droit de l'enfance européen comparé,
- les activités internationales à la PJJ.

❖ Les stages d'observation (suite et fin) :

Les derniers stages d'observation ont lieu en fin d'année et visent à faire découvrir au stagiaire sur leur département les fonctionnements des partenaires :

- de l'inter- secteur psychiatrique,
- de l'administration pénitentiaire,
- des services de police et /ou de gendarmerie.

L'ensemble de ces stages permettra au stagiaire de se familiariser avec d'autres préoccupations que celle de la pure éducation : le soin, la sécurité, la contrainte...

Des enseignements seront donc prévus sur les thèmes de :

- la procédure de la détention des mineurs et de l'aménagement des peines,
- la psychopathologie des adolescents et leurs modalités de prise en charge, dont la coopération avec les services de santé mentale.

Le stage européen :

Du 16 au 27/06/08 :

Dans un souci d'ouverture du dispositif de formation, la troisième période de stage (***Stage européen***) permettra aux stagiaires :

- de découvrir le système de protection judiciaire de l'enfance d'un pays européen,
- de mieux situer l'action de la PJJ et le système de protection de l'enfance national dans le contexte européen : spécificité, pertinence, originalité, avenir.

Construit en collaboration avec le service de l'international et avec la participation active du stagiaire, ce stage de 2 semaines sera effectué auprès d'un responsable d'institution spécialisée de protection de l'enfance ou de protection judiciaire.

Un projet individualisé, proposé par le stagiaire, travaillé préalablement et validé par le DFDCT servira de support à ce séjour.

Les stages d'observation :

Placés sous le **tutorat de la direction départementale** d'accueil, les **stages d'observation** sont échelonnés tout au long de l'année. Représentant un total de 12 semaines, ils permettent de prendre en compte l'ouverture de la PJJ et son inscription territoriale dans les politiques publiques.

La répartition des stages est organisée selon une logique favorisant la découverte des interlocuteurs les plus habituels pour ensuite approfondir la connaissance d'autres acteurs :

- **Pendant la période de stage 2a (du 5/11 au 21/12)**

- Juridiction : 2 semaines

L'établissement de liens de travail opérant avec les magistrats nécessite d'appréhender leur logique professionnelle et leur procédures de travail, de comprendre les options judiciaires qu'ils prennent sur la base des situations individuelles.

Par les décisions qu'ils prennent tant au pénal qu'en assistance éducative, les magistrats spécialisés fixent le cadre judiciaire à partir duquel s'élabore ensuite le parcours éducatif de l'adolescent.

Les objectifs de ce stage sont les suivants :

- articulation avec les services de la PJJ : points et lieux de rencontre.
- fonctionnement d'un cabinet du **juge des enfants** : audiencement, rôle du greffe...
- compréhension de la place du juge par rapport aux jeunes et aux familles,
- compréhension de la place du juge par rapport au service.
- travail au civil et au pénal d'un **substitut ayant la compétence « mineurs »** :
 - rôle dans le placement d'urgence,
 - place dans le traitement de la délinquance : orientation des procédures, alternative aux poursuites, fonction des délégués du procureur...
- articulation avec les services de police, de gendarmerie,
- contenu et déroulement de la permanence.

Ce stage devra également permettre de percevoir le rôle particulier de la juridiction dans la mise en oeuvre des politiques publiques dans le champ judiciaire :

- Politique judiciaire de la ville (MJD, CLSPD, CUCS...)
- Cellules de veille,
- Politique de traitement des signalements en lien avec le conseil général,
- Prévention de la délinquance,

- **Pendant la période de stage 2b (du 4/02 au 28/03)**

- Aide Sociale à l'Enfance : 2 semaines

Dans les partenariats mis en place par la PJJ, l'Aide sociale à l'enfance est un interlocuteur privilégié et incontournable.

Ce stage permettra de mieux identifier :

- les logiques et contraintes de fonctionnement
- les politiques mises en œuvre
- les champs de compétences partagés
- les liens fonctionnels : articulation du champ administratif et du champ judiciaire
- les partenariats possibles et collaborations nécessaires

- **Pendant la période de stage 3a (du 21/04 au 23/05/2007) :**

- Direction départementale : 1 semaine.

Les actions du directeur des services de la PJJ s'inscrivent dans une politique départementale. C'est la raison pour laquelle un **stage en direction départementale** permettra au directeur en formation de mieux percevoir la dimension territoriale dans laquelle devra s'inscrire son action.

En lien avec les enseignements dispensés lors de la période précédente (CNFE 4), ce stage doit lui permettre de comprendre les logiques spécifiques et transversales des dispositifs ainsi que la gestion administrative des personnels et la gestion budgétaire.

- Dispositifs d'insertion : 3 semaines

Comme le rappelle le projet stratégique national, la finalité de l'institution est de garantir l'inscription de chaque jeune qui lui est confié sur la voie de l'insertion sociale, scolaire et professionnelle. La réforme de l'organisation départementale a déjà pris en compte l'intérêt du caractère transversal et du décloisonnement des dispositifs d'activité de jour en complément logique des autres dispositifs. Plus récemment, la mobilisation des professionnels dans le cadre de l'opération « parrainage » confirme

l'importance de cet enjeu pour l'ensemble des établissements et services de la PJJ.

Le directeur sortant de formation pourra, d'une part, être affecté sur un service exerçant des fonctions d'insertion (mission locale, centre de jour...). En lien avec les enseignements dispensés lors de la période précédente (CNFE 4), ce stage aura, d'autre part, pour objectif de saisir la complexité du dispositif d'insertion sociale et professionnelle pour être en capacité de l'exploiter dans la conduite de l'action éducative .

- Education nationale : 1 semaine

Le partenariat déjà ancien entre la PJJ et l'éducation nationale a permis de développer des pratiques et des procédures favorisant le maintien des mineurs dans le système scolaire de droit commun et le montage de dispositifs adaptés aux jeunes déscolarisés ou en risque de déscolarisation : classes relais, exposition 13/18, protocoles de signalements, parcours en alternance...

Dans le cadre de ses fonctions le directeur des services est amené à favoriser le maintien des mineurs dans le système scolaire de droit commun. Il doit pour cela être en contact avec plusieurs interlocuteurs de l'éducation nationale (établissements, inspection académique) dont il doit connaître les logiques et contraintes.

Ce sont ces pratiques, ces innovations et ces logiques que le directeur sera amené à découvrir et investir lors de cette semaine passée auprès d'un principal de collège, d'un inspecteur « vie scolaire »...

- **Pendant la période de stage 3b (du 30/06 au 25/07/2007) :**

- EPM ou quartiers mineurs : 2 semaines.

La LOPJ, prévoit l'intervention éducative de la PJJ dans tous les quartiers mineurs et dans les établissements pénitentiaires spécialisés pour mineurs. Ce sont ces nouvelles conditions de travail auprès des mineurs incarcérés, ainsi que son positionnement au côté de la direction de l'établissement pénitentiaire que le stagiaire appréhendera pendant ces deux semaines.

- Pédopsychiatrie : 1 semaine

L'augmentation des prises en charge des mineurs souffrant de troubles psychiques nécessite une approche pluridisciplinaire et partenariale de la question. Il convient de proposer des réponses multiples à la fois éducatives,

sociales, médico-sociales, judiciaires ou thérapeutiques qui ne se substituent pas les unes aux autres mais peuvent se cumuler en tant que de besoin ou se relayer sans discontinuité.

A partir d'un dispositif territorial opérationnel (CMP, hôpital de jour, centre hospitalier spécialisé, maison de l'adolescent...), ce stage permettra au stagiaire :

- d'appréhender la diversité des modalités de prises en charge,
 - d'avoir une connaissance plus juste des missions, compétences et limites des équipes professionnelles engagées auprès de ces adolescents.
- Les services de police ou de gendarmerie (1 semaine)

Chargés de conduire les enquêtes, d'assurer le maintien de l'ordre mais aussi d'exercer des mesures de contrôle (CJ) les services de police et de gendarmerie sont un maillon important du traitement de la délinquance des mineurs.

Ils sont aussi amenés à intervenir dans le cadre de la protection de l'enfance, que ce soit à l'occasion de placement d'enfant en danger ou dans le cadre d'audition de mineur victime

Le stage visera à :

- comprendre le fonctionnement et les attributions d'une brigade des mineurs ou, à défaut, comprendre comment la question des mineurs est traitée sur le département ;
- repérer les spécificités liées à la procédure dans laquelle est impliquée un mineur, auteur ou victime ;
- appréhender les enjeux de sécurité publique sur un département et les réponses en terme d'organisation qui sont apportées à l'activité délictuelle (organisation des brigades, patrouille, opération de maintien de l'ordre, ilôtage...)

Seconde année

Au cours de la seconde année dont le rythme d'alternance s'équilibre entre des regroupements au CNFE et des stages dans un seul établissement, le directeur stagiaire assumera progressivement l'ensemble des responsabilités qui incombent au directeur d'établissement et de service :

- Conduite des projets individuels et collectifs à partir de contraintes éducatives propres au placement judiciaire
- Méthodes de management par le projet associant l'ensemble des personnels de l'établissement dans une démarche structurée, coordonnée et évaluée. Ce projet devra être élaboré à partir des besoins éducatifs des jeunes confiés et dans le respect des droits des usagers.
- Apprentissage des modalités de gestion des ressources humaines et des moyens financiers conformément aux réglementations et aux orientations en vigueur ;
- Développement des outils de communication interne et externe permettant de diffuser et d'exploiter l'information, de représenter l'institution dans les instances officielles et de rendre compte régulièrement de l'activité de l'établissement.

Il sera pour cela, comme pour le stage de direction d'un service de milieu ouvert, et dans les mêmes conditions pédagogiques (point fixe..) placé auprès d'un directeur référent sous la responsabilité du directeur départemental.

Apprendre à diriger un établissement de placement judiciaire :

CNFE 5 : du 03 au 21/09/07 :

L'objectif de la période est de préparer les stagiaires aux spécificités de la fonction de direction d'un établissement de placement judiciaire, en s'appuyant notamment sur les capacités et les connaissances acquises en première année.

Le stagiaire doit être préparé aux spécificités de la **conduite de l'action éducative** dans un établissement de placement judiciaire.

Le cycle sur la fonction de direction et dimension éducative abordera dans cette période le **placement collectif** (FAE, CPI, CER), afin de préparer les stagiaires aux spécificités des différentes structures de placement.

Le module de sciences de l'éducation permettra d'aborder les modalités de prise en charge des jeunes en difficultés dans une structure de placement collectif.

Les stagiaires travailleront aussi sur l'élaboration et la conduite des projets individuels dans un cadre collectif.

Les institutions de placement collectif sont souvent les lieux où émergent le plus souvent des situations de conflits et de violence. Les interventions sur le **management** seront centrées sur ces contraintes particulières.

Les cycles sur la prévention et la gestion des conflits et celui sur la violence permettront aux stagiaires d'aborder la première période d'expérimentation avec des éléments de compréhension de ces thèmes.

Leur pédagogie s'appuiera sur l'expérience vécue la première année et sur des mises en situation heuristiques.

La gestion de ce type d'établissement requiert aussi pour le directeur des compétences spécifiques.

Pour ce qui concerne la **gestion des ressources humaines**, les enseignements et les mises en situations permettront aux stagiaires de travailler notamment :

- La négociation,
- La gestion des congés,
- Les problèmes disciplinaires ou médicaux,

Les questions relatives à la **gestion matérielle** seront abordées sous l'angle :

- De la gestion mobilière et immobilière
- De la réglementation sur les établissements recevant du public (ERP)
- Des règles de responsabilité du directeur,
- Des règles d'hygiène et de sécurité

Concernant la **gestion financière**, les stagiaires seront mis en situation de :

- Elaborer un budget prévisionnel,
- Gérer une régie d'avances et de recettes.

Pour **préparer la période de stage suivante**,

- la présentation des objectifs du stage
- la rencontre avec les directeurs référents,

Stage d'expérimentation :

Stage 3a : du 24/09 au 26/10/07 :

La cinquième période de stage (**Stages 3a, 3b, 3c**) est une phase de consolidation de la connaissance du service et de son environnement, et de mise en application de l'utilisation d'outils de la fonction de direction. L'accent est mis sur l'exercice de la fonction de **direction d'un établissement de placement judiciaire**. Elle se réalise sous forme de trois séquences de 5, 7 et 7 semaines.

Le directeur est invité à développer ses compétences dans la conduite pédagogique d'un établissement de placement, la direction et l'animation d'une équipe à partir d'un projet de service et la gestion des ressources humaines et du budget dans le respect des orientations et des procédures fixées par l'administration.

Situé auprès d'un directeur référent, le stagiaire est mis en situation progressive de responsabilité pour expérimenter l'ensemble des outils de direction propres au management de ce type d'établissement.

Le **stage 3a d'observation et d'expérimentation**, d'une durée de 5 semaines, vise à permettre au stagiaire de situer l'établissement dans son histoire, dans le dispositif et le projet départemental de la PJJ, et au cœur de son environnement partenarial (juridictions, services de milieu ouvert, dispositifs d'insertion, association, aide sociale à l'enfance, autres services de l'Etat). C'est le moment de repérer les caractéristiques de la structure et de son organisation. Situé dans une période propice, ce stage offre l'occasion aux stagiaires d'accompagner la constitution de l'équipe et de comprendre les enjeux propres aux dynamiques institutionnelle et interpersonnelle de l'établissement.

Dans le respect des objectifs de la période, le stagiaire pourra poser des actes de direction en présence et sous le contrôle du directeur référent, par exemple :

- passage de consignes
- contacts de pré-admission...
- état des lieux hygiène et sécurité,
- relations avec l'ACMO
- tenue de la sous-régie.

C'est au cours de cette période que sont dégagés les éléments concrets qui permettront de construire le sujet du mémoire professionnel au cours de CNFE 6.

De l'expérimentation à la responsabilisation :

CNFE 6 : du 05/11 au 21/12/07 :

La sixième période passée au CNFE (**CNFE 6**), permettra de reprendre les éléments ramenés du stage de direction d'un établissement de placement judiciaire :

- Retour de stage
- ESP

A ce stade de la formation, le stagiaire possède les connaissances théoriques de base concernant les jeunes, leurs problématiques. Il s'agit maintenant d'avancer dans leurs connaissances, en s'appuyant sur leur expérience et les situations qu'ils ont vécues. Les enseignements se feront à partir d'une pédagogie active.

Concernant la **conduite de l'action éducative**, les interventions visent à aider les directeurs :

- à conduire l'analyse de la situation,
 - droit pénal et assistance éducative.
 - Psychopathologie de l'adolescent
 - Sciences de l'éducation et psychologie.
 - Droits et obligations des usagers
 - Soins, santé
- à partir de cette analyse, à déterminer les objectifs individuels et collectifs de prise en charge en tenant compte :
 - des règles de responsabilité et de protection juridique de la personne,
 - des politiques sociales et des orientations,
 - de la coopération institutionnelle,
 - des éléments concernant la santé et les soins.
- et à garantir leur mise en œuvre et leur évaluation par une expérimentation des ressources et des outils qu'il pourra mettre en œuvre dans la période de stage suivante :
 - Gestion du temps de travail : emplois du temps, ARTT, temps partiels, décharges, congés et récupérations,
 - Loi 2002-2

Le cycle sur la fonction de direction et dimension éducative abordera dans cette période le **placement fermé** (CEF) afin de préparer les stagiaires aux spécificités des différentes structures de placement.

Seront également abordées les interventions en établissements pénitentiaires pour mineurs (EPM) et en quartiers mineurs, qui permettront de préparer les directeurs :

- Aux pédagogies éducatives utilisées auprès des mineurs incarcérés,
- Au positionnement au côté de la direction de l'établissement.

En préparation des périodes de responsabilisation et de responsabilité, les stagiaires sont invités à intégrer les **conditions de l'animation d'une équipe** dans la gestion du quotidien.

Il s'agit d'abord de situer chacun des acteurs sur la scène éducative, de définir les rôles et fonctions, d'établir les rythmes de la vie institutionnelle et les rites à partir desquels s'organise et se construit la vie collective :

- Projet de fonctionnement
- Règlement intérieur.
- Passage des consignes...

Il s'agit ensuite de travailler les leviers à partir desquels le directeur agit pour installer et faire vivre la dynamique interne et les moyens de sa régulation :

- Méthodologie de projet
- Délégation,
- Les logiques d'action, les circuits de décision, philosophie de l'action
- L'animation de réunion en insistant sur la particularité de la réunion d'hébergement (difficulté à gérer cette réunion où s'exprime de l'émotionnel, de l'événementiel).
- Prise de parole en public.

Les cycles sur le traitement des situations de crise et sur la violence se poursuivent. Ils prennent la forme de mises en situation concrètes de violence (verbale ou physique) et de conflits (impliquant des jeunes ou des personnels).

Concernant **l'axe de gestion**, la période est propice pour préparer la clôture et les ajustements **budgétaires** en lien avec la direction départementale.

La gestion du **temps de travail** sera approfondie sur la base de résolution de cas pratiques : récupérations, astreintes...

En matière de **communication**, il s'agira de préparer la rédaction du rapport annuel à partir de l'analyse des données disponibles (GAME..).

C'est au cours de cette période :

- que le stagiaire propose son sujet de mémoire au comité de lecture et rencontre les professionnels qui vont l'aider dans son élaboration (directeur de mémoire, guidant).
- Qu'il bénéficie d'apprentissages pratiques sur la méthodologie de ce document (ateliers d'écriture)

Stage de responsabilisation :

Stage 3b : du 07/01 au 22/02/08 :

D'une durée de 7 semaines, cette période doit permettre au stagiaire de prendre plus de d'initiatives et de responsabilités à partir d'objectifs évaluables, arrêtés conjointement avec le référent et suivis régulièrement avec lui.

Elle vise la mise en œuvre et l'évaluation des projets individuels et collectifs à travers par exemple :

- La réalisation d'emplois du temps
- Les outils de la loi 2002-2 : DIPC, livret d'accueil...
- La supervision des rapports au magistrat,
- La préparation des audiences
- La rencontre des parents et les entretiens de « recadrage ».
- La construction et le montage de projets de loisirs ou de camps.
- La mise en place d'activités scolaires, culturelles, d'insertion professionnelle.
- L'inscription du service dans la démarche de santé publique

Poursuite de l'appropriation des outils de management, par exemple au moyen de :

- L'animation de réunion de service,
- La prise en charge de l'animation d'une partie du projet de service,
- La mise en place d'un accompagnement d'équipe.

Elle vise à poser des actes de direction liés à la gestion des ressources humaines et des moyens financiers, par exemple au moyen de :

- L'entretien avec un agent à partir d'une faute ou d'une insuffisance professionnelle,
- L'établissement d'un planning de congés,
- D'un relevé annuel des différentes formes de congés
- D'un état des dépenses de l'année N-1 (bilan énergétique...)
- Du calcul d'un coût moyen repas,
- D'un projet de budget d'une activité cofinancée avec un ou plusieurs partenaires.
- La poursuite du bilan hygiène et sécurité.
- L'établissement de tableaux de bord.

Développement d'une communication basée sur la présentation et l'évaluation de l'activité au moyen par exemple :

- De la rédaction des rapports mensuel et annuel,
- De l'animation d'une réunion avec les magistrats placeurs à partir de ce rapport,
- De la réalisation d'une plaquette de présentation du service
- De la construction des outils de la loi 2002-2.
- De la présentation de l'activité du service en collège de direction.
- De la représentation de la structure auprès des partenaires.

Cette période constitue la phase d'expérimentation des hypothèses dégagées à partir de la question centrale du mémoire.

De la responsabilisation à la responsabilité :

CNFE 7 : du 25/02 au 25/04/08 :

Placée après la période de responsabilisation, cette période aura pour objectif de préparer l'autonomisation du stagiaire dans sa fonction de directeur.

D'une durée de 7 semaines, elle permettra de :

- **Reprendre les éléments ramenés du stage** de responsabilisation précédent :
 - Retour de stage
 - Les études de situations professionnelles permettront de revenir sur les actes posés par le stagiaire, sur les situations dans lesquelles il a été directement impliqué.
 - Les thèmes choisis dans les APRES permettront l'élaboration d'outils de direction opérationnels, exploitables dès la prise de fonction.

Le cycle sur la fonction de direction et dimension éducative abordera dans cette période les différentes formes de **l'hébergement individualisé** (placement familial, FJT, lieux de vie, chambres..) afin de préparer les stagiaires aux spécificités des différentes structures de placement.

Dans le cadre du cycle sur la **conduite de l'action éducative** en établissement de placement, seront plus particulièrement abordés :

- La construction des parcours et la continuité éducative :
 - en cohérence avec le projet individualisé
 - à partir de l'articulation entre le milieu ouvert, l'hébergement et les dispositifs d'insertion (protocoles d'accueil...)

Les enseignements porteront notamment sur :

- la sociologie de la déviance
- la psychosociologie
- la santé : sexualité en institution, santé mentale
- le travail en réseau autour des problématiques les plus lourdes.
- les jeunes majeurs.

Les interventions sur le **management** se feront à partir de l'expérimentation faite en stage de responsabilisation :

- Méthodologie de projet,
- Délégation
- Conduite de réunions

Les cycles sur le traitement des situations de crise et sur la violence se poursuivent. Ils prennent la forme de mises en situation concrètes de violence (verbale ou physique) et de conflits (impliquant des jeunes ou des personnels).

Concernant ***l'axe de gestion***, la période est propice pour travailler :

- l'évaluation des personnels,
- les techniques d'entretien
- les politiques et les dispositifs de formation des personnels,
- le recrutement de contractuels.
- L'affectation du nouveau budget : logiciel COBRA, indicateurs, ventilations budgétaires.

Du **10 au 14 mars**, les stagiaires participeront à l'une des sessions inter-écoles (SIE) proposées par le **réseau des écoles de service public (RESP)**.

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 concerne la gestion d'enjeux de société,

Les sessions interprofessionnelles ont pour objectifs de :

- Permettre à de futurs cadres d'aborder en commun des problèmes qu'ils auront à traiter dans leurs fonctions futures
- Permettre aussi qu'ils cernent mieux les contraintes et les logiques d'action de chacun.
- Valoriser les politiques interministérielles,
- Confronter des logiques professionnelles et favoriser les échanges entre stagiaires,
- Traiter des situations problèmes qui nécessitent une approche plurifonctionnelle,
- Repérer les rôles, les logiques de chaque institution et les articulations possibles des acteurs.

Dans le cadre de l'individualisation de leur parcours de formation, les stagiaires s'inscriront à l'une des sessions thématiques proposées par les écoles.

Stage de responsabilité :

Stage 3c : du 28/04 au 13/06/08 :

Le **Stage 3c** est une période durant laquelle le stagiaire sera mis en situation de responsabilité, en situation de se confronter seul à des prises de décision de plus en plus importantes et à la direction globale du service.

Cette période représente l'aboutissement de la démarche de formation et l'occasion d'une vérification des compétences acquises et des insuffisances restant à combler dans la formation continue.

Après la première semaine où le stagiaire prend connaissance de l'évolution de la vie de l'établissement pendant son retour au CNFE, il sera placé en situation de responsabilité.

Sous l'autorité et le contrôle de la direction départementale et du directeur référent, il posera et assumera ensuite toutes les fonctions du directeur d'établissement.

Il est important que le directeur référent s'efface et se mette en retrait, pour que le stagiaire devienne l'interlocuteur direct de la direction départementale, des personnels, des jeunes, des partenaires, comme s'il était le véritable directeur.

Le stagiaire fait fonction de directeur mais échange avec son référent lors du point fixe pour réfléchir sur les actes de direction qu'il a posés au cours de la semaine écoulée.

Au cours de cette période de stage, il sera par exemple amené à poser les actes de direction suivants, correspondant aux quatre axes de la formation :

- Conduite de l'action éducative :
 - Projet individuel :
 - Admission d'un jeune,
 - Evaluation finale d'une prise en charge avec le jeune et ses parents,
 - Demande de mainlevée au magistrat,
 - Projet collectif : montage d'une action partenariale :
 - Mobilisation des équipes
 - Rédaction de convention
 - Montage financier,
 - Evaluation

- Management d'équipe :
 - Poursuite de la rédaction d'une partie du projet de service,
 - Animation de la réunion de service, ordre du jour et compte rendu.

- Gestion :
 - Des ressources humaines :
 - Préparation de l'évaluation annuelle,
 - Etablissement d'un plan de formation adapté pour un des personnels
 - Préparation du recrutement d'u personnel contractuel,
 - Planification des besoins en personnels en lien avec la direction départementale pour l'année N+1.
 - Gestion financière :
 - Préparation du BOP,
 - Etablissement des indicateurs d'activité et de dépenses,
 - Rédaction d'une demande de crédits pour travaux à partir d'un devis.

- Communication :
 - Réalisation d'une base documentaire thématique interne (insertion, sécurité, toxicomanie, aménagement des peines...),
 - Edition et exploitation du QBE de GAME
 - Organisation d'un évènement média sur la base d'une activité du service.

La conclusion de la formation initiale :

CNFE 8 : 16/06 au 18/07/08 :

La dernière période passée au CNFE (**CNFE 8**), d'une durée de 5 semaines permettra :

- de reprendre les éléments rapportés de la période de responsabilité,
- de préparer les stagiaires au jury,
- de procéder à la validation de leur formation.
- de faire avec eux le bilan de la formation et de la clôturer,
- de les préparer à leur prise de fonction : tuilage, protocole d'installation, état des lieux, accompagnement à la prise de fonction, offres de formations.

C'est au cours de cette période que se situera le dernier bilan.

Ce **bilan-perspective** permettra de repérer le chemin parcouru, d'identifier les projets de perfectionnement en formation continue et de travailler sur les styles de direction.

3. La validation de la formation

La validation de la formation est régie par le décret du 24 mai 2005 relatif au statut des directeurs (art. 7) et par l'arrêté du 13 novembre 2006 relatif à la formation. Cette validation repose sur deux étapes :

- pour le passage de l'année 1 à l'année 2,
- pour la titularisation à la fin de la formation.

3.1) La première année de formation « est validée si le stagiaire a obtenu au moins 6 sur 20 à l'évaluation des connaissances théoriques... » (art. 8 de l'arrêté) :

L'évaluation des connaissances techniques et pratiques s'effectue sous la forme d'épreuves sur table en fin de première année. Il s'agit de vérifier les connaissances théoriques et pratiques acquises dans les 4 axes de formation.

Les épreuves sont préparées par des enseignants étant intervenus durant l'année de formation et / ou par les chargés de formation du DFDCT.

3.2) « ... et au moins 10 sur 20 à l'évaluation des stages pratiques » (art. 8 de l'arrêté) :

Durant les 2 années de formation, les stages pratiques longs (milieu ouvert et placement judiciaire) sont soumis à évaluation. Ce n'est en revanche pas le cas pour le stage de découverte de la fonction éducative et le stage européen.

3.2.1) Les stages de l'année 1 :

Pour prétendre passer en 2^e année, un stagiaire doit obtenir une moyenne de 10 sur 20 à l'ensemble des stages réalisés en année 1.

Le stage de direction d'un service de milieu ouvert est évalué par le directeur référent, lequel propose une note (de coefficient 2).

Les stages d'observation donnent lieu à un rapport de synthèse. C'est sur la base de ce dernier que le directeur départemental évalue la compréhension de la politique départementale, puis propose une note (de coefficient 1).

Les deux notes sont ensuite établies par le directeur général du CNFE qui réalise une note globale.

3.2.1) Le stage pratique de l'année 2 :

Réalisé dans un établissement de placement judiciaire de la PJJ, ce stage est aussi évalué par le directeur référent. La note attribuée représente 60 % de la note globale attribuée aux stages pratiques.

3.3) Les modalités de validation:

Pour permettre la titularisation à l'issue des 24 mois de stage, la formation doit être validée par le jury national au vu des trois notes obtenues par le stagiaire selon les modalités prévues par les articles 10 à 12.

« **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 » (art 10 de l'arrêté).

Celui-ci est composé :

- « des épreuves de contrôle des connaissances » des deux années concernant les quatre axes mentionnés à l'article 3 ci-dessus ;
- « de l'ensemble des travaux effectués sous forme de prestations écrites ou orales ». Des rapports d'analyse sont demandés aux stagiaires au cours des deux années de formation. Deux doivent être produits lors de la 1^{ère} année, deux en 2^e année.

« **La deuxième note** (coefficient 5) qui porte sur les stages [pratiques] est établie par le directeur général du centre national de formation et d'études au vu des propositions et appréciations des directeurs ayant accueilli le stagiaire, sur avis du directeur départemental » (art 11 de l'arrêté).

« **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 12 de l'arrêté).

Le travail consiste en un mémoire professionnel évoqué précédemment (cf infra p.13s.).

Les membres du jury visés à l'article 9 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 au moins cinq membres choisis parmi :

- des fonctionnaires appartenant au corps des directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse ;
- des fonctionnaires de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics qui en dépendent ;
- des magistrats de l'ordre judiciaire ;
- des personnalités choisies en raison de leur compétence dans le domaine de l'action sociale ;

- des enseignants-chercheurs des universités assurant notamment des enseignements en sciences sociales et humaines.

Le directeur de la Protection judiciaire de la jeunesse ou son représentant est membre de droit.

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 entre stagiaires est fait sur la base de la note obtenue à la deuxième épreuve (note des stages pratiques), puis, en cas de nouvelle égalité, sur la base de la note obtenue à la première épreuve (note de formation).

Les directeurs stagiaires, dont la formation est validée, sont titularisés après réunion de la commission administrative paritaire. Ils sont affectés en tenant compte de leur rang de classement.

**Validation de la formation des directeurs des services :
tableaux synthétiques**

Année 1		
Epreuves	Coefficient	Seuils de validation
Stage de milieu ouvert	2	10 /20
Validation du Directeur départemental	1	
Contrôle théorique		6/20

Année 2		
Epreuves	Coefficient	Composition de la note finale
Note 1 : formation		/40 Note éliminatoire <= 6/20
- Ecrits - Contrôle des connaissances		
Note 2 : stages		/100
- Stage année 2 (placement)	3	
- Stage année 1 (milieu ouvert et observation)	2	
Note 3 : mémoire		/60 Note éliminatoire <= 6/20
- Ecrit	2	
- Oral	1	
SEUIL DE VALIDATION DE LA FORMATION		100/200

4. Les acteurs de la formation

Le stagiaire se situe au centre d'un dispositif de formation qui mobilise à la fois des chargés de formation et des intervenants, organisés en équipe pédagogique, et des praticiens de terrains appelés « formateurs associés » réunis régulièrement dans le cadre d'instances spécifiques visant à la régulation et à la coordination de l'ensemble.

4.1) L'équipe pédagogique :

Elle est constituée des chargés de formation du département de formation, d'intervenants permanents et occasionnels.

4.1.1) Les chargés de formation :

Recrutés pour leur expérience et leur compétence en matière de formation, ils sont les permanents de l'équipe pédagogique, les interlocuteurs de la direction du CNFE, des stagiaires, des enseignants, et des formateurs associés.

Au sein du département de formation des directeurs et des cadres territoriaux, les chargés de formation :

- conçoivent et organisent les actions de formation :
 - formation initiale des directeurs des services
 - formations d'adaptation et d'accompagnement à l'emploi des directeurs issus de la liste d'aptitude et des attachés.
 - formation continue des directeurs et des cadres territoriaux.
 - accompagnement à la prise de fonction des directeurs départementaux et des cadres territoriaux (DRA, DDA, RDD)
 - formation des conseillers techniques de services sociaux.
- identifient et associent les personnes ressources : formateurs associés, intervenants...
- participent aux processus des actions de formation :
 - Ils sont les interlocuteurs permanents du bureau R.H.1 pour ce qui concerne la procédure de validation de la formation initiale.
 - Ils réalisent avec les stagiaires concernés, les animateurs d'ESP, et les directeurs départementaux, l'analyse des besoins de formation continue et l'évaluation de la formation initiale...
- contribuent aux travaux d'études et de recherche,
 - participent à la commission pédagogique et aux instances d'animation entre les départements de formation du C.N.F.E.
 - représentent le CNFE auprès de différents partenaires,

Dans le cadre du Réseau des Ecoles de Service Public (RESP) :

- Ils participent aux différents groupes de travail,
- Ils mettent en place et sont associés à la préparation des sessions inter-écoles ou de séminaires.

Dans le cadre de la formation initiale des directeurs des services, ils :

- peuvent être amenés à assurer des enseignements ou des travaux dirigés,
- animent des groupes de réflexion thématiques ou professionnels,
- suivent et accompagnent les stagiaires dans leur cursus de formation et leurs travaux personnels (dossiers, projets...).
 - Ils affectent les stagiaires dans un département et auprès d'un référent sur proposition des directions régionales et départementales ;
 - Ils assurent le suivi individualisé des stagiaires, notamment à travers des entretiens réguliers ;
 - Ils élaborent, dans le cadre de l'arrêté du 29/11/2006, les modalités de validation de passage en 2^{de} année et de titularisation.
 - Ils portent une appréciation chiffrée sur des « travaux effectués sous forme de prestations écrites ou orales » (art. 10 de l'arrête précité).
- Sont les interlocuteurs des directeurs départementaux, des référents et des correspondants de stage pour une mise en œuvre cohérente de la formation pratique.

4.1.2) Les intervenants permanents :

Ils assurent sur l'ensemble des deux années les enseignements majeurs de la formation des directeurs stagiaires.

Ils élaborent avec les chargés de formation le contenu du programme de leur cours et proposent des enseignants occasionnels.

Ils rendent compte aux chargés de formation des difficultés qu'ils peuvent rencontrer.

Membres du conseil pédagogique, ils se réunissent trois fois par an pour assurer un bilan régulier de la formation et construire les programmes de la promotion suivante.

Ils font des offres de formation continue et d'adaptation à l'emploi aux chargés de formation du CNFE.

4.1.3) Les intervenants occasionnels :

Les enseignements sont destinés à transmettre les connaissances permettant l'acquisition des capacités nécessaires à l'exercice de la profession. Ils sont aussi l'occasion pour les stagiaires de théoriser une pratique pour rendre l'alternance efficiente. Réalisés sous forme de cours magistraux ou de travaux pratiques, ils doivent toujours permettre un

échange entre l'intervenant et les stagiaires et s'appuyer sur des supports pédagogiques dynamiques et concrets.

Les intervenants peuvent être consultants, ou issus du monde universitaire, des secteurs professionnels partenaires, de la PJJ.

Le contenu des enseignements est décliné à partir du référentiel de compétences (indicateurs de compétences) et du plan de formation (apprentissage). Arrêtés par l'équipe pédagogique et chaque intervenant, les enseignements s'articulent autour :

- des sciences humaines : sociologie, philosophie, psychologie, psychosociologie, psychopathologie, sciences de l'éducation, histoire...
- du management : pouvoir et autorité, positionnement et légitimité, conduite de réunions, théorie de la décision, évaluation, délégation, négociation, gestion des ressources humaines, prise de parole en public, prévention et gestion des conflits
- de l'informatique : logiciels généralistes ou dédiés (Excel, GAME ...)
- d'enseignements juridiques : droit de la responsabilité, statut de la fonction publique, droit de la personne et de la famille, droit pénal et procédure pénale, protection de l'enfance, droit administratif, finances publique, droits et obligations des usagers...
- des pratiques professionnelles : écrits professionnels, conduite de l'action éducative, rédaction administrative, ateliers d'écriture, gestion des conflits, secret professionnel, éthique et déontologie, construction de parcours de prise en charge, santé, insertion...
- d'enseignements techniques : LOLF, régie d'avances et de recettes, dialogue et contrôle de gestion, sources de financements, indicateurs et tableaux de bord...
- de la communication : traitement et diffusion de l'information, communication des dossiers, CNIL
- des orientations : coopération organisationnelle, partenariats, réforme de l'Etat, politiques sociales, orientations de la PJJ (projets stratégiques)...

4.2) Les formateurs associés :

Ils sont tous directeurs à la protection judiciaire de la jeunesse et remplissent des fonctions nécessaires à la bonne organisation de la formation et à la professionnalisation des stagiaires.

Cette appellation recouvre les directeurs référents, les directeurs correspondants de stage, les directeurs départementaux et régionaux, les directeurs guidants du mémoire professionnel.

4.2.1) Les directeurs référents :

Le directeur stagiaire effectue deux stages auprès de directeurs référents.

Proposé par le directeur départemental, le directeur référent dispose d'une expérience professionnelle et d'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, le soutien, la critique et le conseil qui permettent l'accompagnement.

Les observations, l'analyse des thèmes et situations, le questionnement personnel du stagiaire et la réflexion avec le directeur référent, doivent permettre l'implication progressive 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 travail quotidien du directeur référent.

La fonction de directeur référent requiert à la fois de la disponibilité à l'égard du stagiaire, une pratique reconnue de l'exercice de direction et 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 l'un de l'autre : la dimension **professionnelle** et la dimension **pédagogique**.

Dans sa **dimension professionnelle**, le référent est le directeur d'un service ou d'un établissement, dont la candidature à cette fonction a été validée par l'échelon départemental.

Son rôle est déterminant dans la démarche proposée pour les stagiaires et dans l'accompagnement du processus de formation.

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'évaluation du stage pratique. Véritable tuteur opérationnel, en tant que « pair expert », le directeur référent permet la formation expérientielle et l'appropriation d'outils professionnels, 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.

Dans sa **dimension pédagogique**, le directeur référent doit permettre au stagiaire d'approfondir les connaissances acquises en formation au CNFE et de le faire progresser dans le cadre de son projet individuel identifié par le bilan de positionnement.

En fonction des situations de travail rencontrées, le directeur stagiaire expérimente sur le terrain les savoirs théoriques acquis au CNFE. La visibilité de l'avancement du projet individuel de chaque stagiaire dépend de la manière dont le travail s'organise localement.

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

- accueillir,
- organiser le parcours de formation,
- rendre le travail formateur, notamment en nommant ce que l'on fait et comment on le fait,
- donner la possibilité au stagiaire directeur de se construire une pratique de direction différenciée en se mettant en retrait afin de faciliter la prise de responsabilité du stagiaire,
- évaluer.

Pour permettre de soutenir la démarche d'élaboration de la fonction, les directeurs référents de stage sont réunis régulièrement. Les réflexions sur la formation par la pratique contribuent au développement de compétences pédagogiques et visent à la mise en place progressive d'une véritable ingénierie du tutorat au service des directeurs stagiaires.

4.2.2) Les directeurs départementaux :

Les directeurs départementaux *interviennent à toutes les étapes* du dispositif de formation. Ils :

- **proposent des lieux de stage et des directeurs référents :**

Par la connaissance des services et des personnes qu'il a sous son autorité, le directeur départemental est le mieux placé pour proposer des

lieux de stages formateurs et des directeurs référents qui pourront accompagner le stagiaire dans son parcours de formation.

- **accueillent les directeurs stagiaires sur le département :**

En lui présentant la politique départementale et en l'associant au fonctionnement des instances départementales (collèges de direction...), il lui permet de mieux percevoir la dimension territoriale dans laquelle doit s'inscrire l'action d'un directeur des services. Ce stage doit lui permettre de découvrir également les dispositifs et leur logique ainsi que la gestion des personnels et du budget (élaboration et suivi des contrats d'objectifs et de moyens, des budgets prévisionnels...)

- **mettent en place le stage de découverte de la fonction éducative et les stages d'observation :**

Pour la mise en place du stage de découverte de la fonction éducative :

- ils trouvent un établissement de placement judiciaire du secteur associatif habilité ou dépendant du conseil général et accueillant des adolescents en difficulté ;
- pour les stagiaires issus de la PJJ, ils trouvent un établissement exerçant une fonction que leur parcours antérieur ne leur a pas permis de connaître : placement judiciaire, milieu ouvert, prévention, insertion.

Pour la mise en place des stages d'observation :

- Les stages en juridiction visent à ce que les stagiaires intègrent la connaissance de l'ensemble de la chaîne pénale et de la procédure d'assistance éducative.
- Pour les stages auprès des partenaires, ils facilitent les contacts du stagiaire avec les établissements du ressort territorial, et ils font signer la convention.

Dans tous les cas, les démarches se font en lien avec le directeur référent et avec le département de formation des directeurs et des cadres territoriaux. Pour faciliter la mise en place de ces stages, les directeurs départementaux peuvent désigner un référent territorial.

- **sont acteurs de l'évaluation des stages :**

Le directeur départemental est présent à toutes les évaluations de stage. En effet, à travers les différents stages, le directeur départemental vérifie la capacité du stagiaire à :

- repérer les enjeux de la politique départementale,

- appréhender la place de l'institution dans les politiques publiques,
- s'impliquer dans le collège de direction,
- rechercher des outils auprès de l'instance départementale et solliciter les personnes ressources.

Toute évaluation appelle un avis du directeur départemental avec une appréciation littéraire, avec ou sans note chiffrée de sa part.

Ainsi, s'agissant des stages d'expérimentation et de responsabilité, il est présent à l'évaluation et émet un avis sous la forme d'une appréciation littéraire. S'agissant des stages d'observation, il détermine en outre la note attribuée au stagiaire.

- ***participent à l'analyse des besoins :***

Quelques mois après la prise de fonction des nouveaux directeurs, les directeurs départementaux sont sollicités pour participer à la démarche d'analyse des besoins réalisée par le département de formation des directeurs et des cadres territoriaux.

Les directeurs départementaux émettent un avis, sous forme de préconisations, pour la formation continue des deux années qui suivent la prise de fonction.

- ***sont associés à l'évaluation générale du dispositif de formation des directeurs :***

A l'issue de la première année de fonction, les directeurs départementaux sont invités à faire des retours sur la 1^{ère} évaluation annuelle des nouveaux directeurs.

Ces remarques sont prises en compte pour l'adaptation du dispositif de formation des directeurs (formation initiale et continue).

4.2.3) Les correspondants de stage :

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

Ses visites à chaque période de stage, et sa présence au moment des différentes évaluations, permettent de garantir, la cohérence et l'adéquation entre les appréciations littérales et les notes attribuées.

A chacune de ces visites, il vérifie :

- les conditions de déroulement du stage,
- la réalisation des objectifs de la période de stage concernée,
- l'existence d'espaces de formation et d'une relation d'apprentissage entre le référent et le stagiaire,
- la négociation de champs professionnels 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.

Il participe à l'évaluation comme garant du processus d'évaluation.

Il s'assure que la grille d'évaluation est bien utilisée comme support pédagogique durant le stage pratique.

Il participe aux évaluations des stages pratiques : milieu ouvert, d'observation et placement judiciaire.

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,
- le guide d'entretiens,
- les fiches-navettes pour effectuer des retours au département de formation des directeurs et des cadres territoriaux. Supports d'appréciation de la dynamique de formation par la pratique, elles sont adressées, pour information, au directeur référent et au directeur stagiaire.

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

Les correspondants de stage sont réunis régulièrement. Il s'agit de leur permettre de :

- connaître le projet de formation
- garantir les conditions de sa mise en oeuvre
- échanger sur leurs pratiques individuelles dans la perspective d'une amélioration du dispositif global.

4.2.4) Les directeurs régionaux :

Les directeurs régionaux participent au dispositif de formation initiale des directeurs:

- ils valident les terrains de stages proposés par les directeurs départementaux,
- 4 d'entre eux sont membres du Conseil pédagogique, chacun ayant en charge le suivi d'un des axes de la formation.

4.2.5) Les guidants du mémoire professionnel :

La guidance est une démarche individualisée de soutien-accompagnement qui permet de « guider », de suivre, de conseiller chaque directeur en formation dans l'élaboration de son mémoire professionnel. Ainsi, il peut orienter son parcours de recherche et d'expérimentation.

Chaque guidant accompagne un petit groupe de cinq ou six stagiaires en formation, réunis régulièrement au CNFE.

Cette configuration en 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.

Pédagogue de l'alternance, le guidant est un professionnel qui a une expérience de la fonction de direction, de la formation d'adultes et qui connaît bien la méthodologie d'élaboration du mémoire professionnel.

Le groupe de coordination des guidants, réuni régulièrement, permet d'échanger sur les modes de guidance adoptés par chacun et d'envisager des préconisations d'amélioration du dispositif.

4.2.6) Les directeurs de mémoire :

Le directeur de mémoire est un universitaire (professeur, maître de conférences). Il aide le stagiaire aux niveaux méthodologique et documentaire dans l'élaboration et l'écriture de son mémoire.

***5. Le Master II :
direction
d'établissement
dans le champ
social***

Le dispositif de formation initiale des directeurs de la Protection judiciaire de la jeunesse a noué un partenariat avec l'Université de Lille II. Ce partenariat, prévu en vue de la délocalisation de l'Ecole à Roubaix, a trois objectifs :

- donner aux directeurs des services une formation professionnelle certifiée par un diplôme universitaire européen : le master 2 ;
- répondre aux exigences de la loi du 2 janvier 2002 qui prévoit un niveau de qualification spécifique pour les directeurs d'établissement ;
- favoriser la mobilité des cadres dans la fonction publique.

5.1) Une construction conjointe :

L'adossé à un master est un moyen supplémentaire de renforcer la professionnalisation de la formation des directeurs de la PJJ. Pour l'Université de Lille II, le **master « direction et responsabilité dans le champ social »**, construit en partenariat avec la Protection judiciaire de la jeunesse, constitue une ouverture sur le monde professionnel.

Dans le respect du plan de formation, le programme de ce diplôme prévoit les enseignements suivants :

- Droit pénal des mineurs,
- Droit de l'assistance éducative,
- Droit public : réforme de l'Etat, LOLF,
- Psychologie de l'enfant et de l'adolescent.
- Management dans le champ social
- Management d'équipe et relation d'aide,
- Institutions et partenaires dans le champ social,
- Responsabilité civile, administrative, délictuelle et contractuelle du directeur...

Ceux-ci ne constituent qu'une partie des enseignements dont peuvent bénéficier les directeurs stagiaires : le master comprend 280 heures de cours et de séminaires alors que le CNFE en délivre 1330 heures au cours des deux années de formation.

5.2) Un master adapté aux besoins des directeurs stagiaires PJJ

Les enseignements de l'Université de Lille II sont assurés au CNFE, puis à l'ENPJJ à Roubaix, spécifiquement pour les directeurs stagiaires PJJ. Les contenus sont adaptés à leurs besoins en formation. Par ailleurs, le CNFE désignent des enseignants qui connaissent les problématiques de la Protection judiciaire de la jeunesse.

L'adaptation du master aux besoins en formation des directeurs stagiaires est constamment recherchée par un partenariat avec d'autres universités. Ainsi Lille II a établi un partenariat avec Lille I, notamment avec le département de sociologie spécialisé dans le domaine de la déviance et de l'exclusion dans la construction du master.

5.3) Une inscription facultative au master professionnel

L'inscription au master « direction et responsabilité dans le champ social » n'est pas obligatoire pour les directeurs stagiaires. En revanche, tous les enseignements assurés par l'Université de Lille II sont obligatoires puisqu'ils sont une partie de la formation professionnelle des directeurs des services et, en tant que tels, prévus dans le plan de formation.

5.4) Des procédures de validation distinctes :

La validation de la formation des directeurs et le master comprennent les mêmes épreuves de validation : le contrôle des connaissances, le mémoire professionnel et le stage. Mais ces épreuves n'ont pas le même coefficient pour la validation de la formation des directeurs et pour la réussite au master. Ainsi, le mémoire et le stage ne comptent que pour un tiers de la note pour le master alors qu'ils constituent 80% de la note pour la validation de la formation.

5.5) Des conditions spécifiques d'accès au master professionnel : le DU en année 1

L'accès au master 2 « direction et responsabilité dans le champ social » exige que les directeurs stagiaires qui souhaitent y accéder possèdent un niveau de master 1 en droit. Cependant, pour les directeurs stagiaires qui ne possèdent pas ce diplôme, une remise à niveau est prévue : elle prend la forme d'un diplôme universitaire (DU) délivré en fin de première année.

La situation de chacun des stagiaires qui opte pour cette solution est étudiée pour permettre d'individualiser au mieux le contenu du DU. Des dispenses de cours sont ainsi accordées en fonction de leurs études antérieures.

L'enseignement est assuré grâce à la plateforme électronique de la Faculté de droit de Lille II. Il est accompagné par un tutorat présentiel de 10 heures pour certaines unités d'enseignement. Ce tutorat est réalisé par des enseignants de Lille II sur le site de Vaucresson, puis le sera sur celui de Roubaix.

Les enseignements de ce DU visent à donner les bases des principales matières enseignées au cours des 4 premières années universitaires de droit. Représentant un volume de 140h sur l'année (120h de cours, 20h de tutorat), ces enseignements s'ajoutent à ceux dispensés à l'ensemble des stagiaires en 1^{ère} année.

6. L'accompagnement à la prise de fonction

6.1) La formation continue obligatoire

Dans les deux années qui suivent sa prise de fonction, le nouveau titulaire bénéficiera d'un dispositif spécifique d'accompagnement à la prise de fonction.

Pendant la première année de prise de fonction, l'accent est mis sur les études de situations professionnelles (5 sessions d'ESP d'une journée et demie). Cette démarche permet un travail de réflexion personnelle, d'études et d'échange sur les pratiques de la fonction de direction à partir des situations éprouvées par chacun dans la prise de fonction.

Le directeur des services de la PJJ pourra par ailleurs bénéficier comme l'ensemble des personnels de la fonction publique de ses droits individuels de formation (une journée et demie étant réservées à la dernière séance d'ESP).

Le C.N.F.E édite un catalogue destiné à l'ensemble des personnels de l'institution qui propose des stages portant sur des sujets d'actualité concernant directement les missions de la P.J.J. Une quarantaine de stages sont spécifiquement adaptés au personnel d'encadrement. Ce sont seulement à ces derniers stages que les directeurs nouvellement nommés peuvent postuler durant les 2 années de formation continue obligatoire.

6.2) La formation continue

Outre les offres de formation du site central, Les pôles territoriaux de formation proposent des stages à caractère général ou technique davantage centrés sur les préoccupations de la région et auxquels les directeurs peuvent avoir accès à l'issue de leur formation complémentaire.

Les directeurs titulaires reçoivent par l'intermédiaire du C. N. F. E. ou directement dans leurs services des offres de formation gratuite ou payante émanant d'organismes de formation privés ou d'administration nationale ou territoriale. Ils peuvent s'y inscrire avec l'accord de leurs supérieurs hiérarchiques.

Il est recommandé aux directeurs de conserver les attestations de participations aux sessions de formation. Elles permettent le cas échéant de faire valider des capacités acquises.

7. L'évaluation et l'adaptation du dispositif de formation

Un certain nombre d'instances, de modalités, d'indicateurs sont mis en place pour garantir que le dispositif de formation répond bien aux exigences du référentiel métier et compétences mais aussi aux besoins de l'institution à un moment donné.

- Evaluation intermédiaire par le conseil pédagogique.
- Evaluation annuelle par le conseil pédagogique, l'administration centrale, le CNFE.
- Adaptation par la prise en compte des retours des groupes de travail des formateurs associés.
- Par l'analyse des besoins : grille construite sur la base du référentiel.
 - Evaluation par les directeurs départementaux accueillant les nouveaux directeurs.
 - Evaluation par les directeurs après leur prise de fonction
 - Par les animateurs des études de situations professionnelles
- Par les retours effectués par les directeurs départementaux sur la 1^{ère} évaluation annuelle des nouveaux directeurs (évaluation faite sur la base du référentiel des métiers et compétences)
- Par l'évaluation des stages de formation continue :
 - Questionnaire aux intervenants et aux stagiaires après chaque stage.
 - Réunion annuelle des intervenants
- Exploitation des indicateurs LOLF : taux de présences, taux de renouvellement du contenu des programmes...

Le Conseil pédagogique :

Rôle :

Le CNFE constitue un Conseil pédagogique afin :

- D'aider à la construction du programme de formation initiale,
- De veiller à sa mise en œuvre,
- D'assurer une harmonisation des interventions à l'intérieur de chacun des modules,
- De proposer des intervenants.
- D'évaluer la cohérence du dispositif

Composition :

Sous l'autorité du directeur général du CNFE, le Conseil pédagogique est composé de personnalités compétentes dans les domaines qui recouvrent les quatre axes de la formation des directeurs :

- De quatre directeurs régionaux chargés chacun de la supervision d'un module,
- D'enseignants ou autres personnes qualifiées intervenant dans un des modules,
- Du Directeur et des chargés de formation du DFDCT,

Le directeur de la PJJ ou son représentant est membre de droit du Conseil pédagogique.

Fonctionnement :

Lors de sa première réunion, les membres du Conseil pédagogique détermineront les modalités et le fonctionnement de cette instance.

Annexes

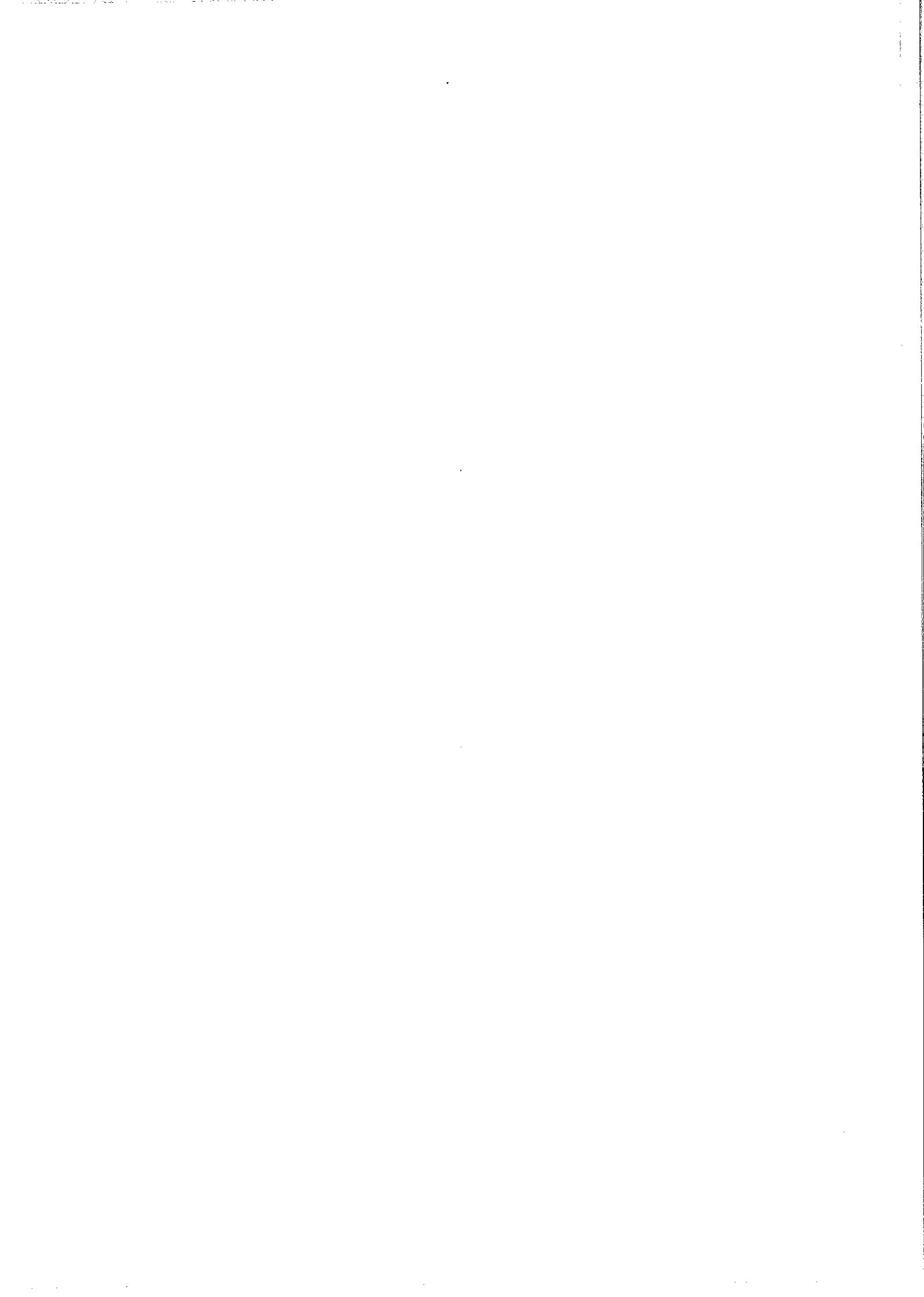
Annexe 1 : Planning prévisionnel.

Annexe 2 : Arrêté de formation.

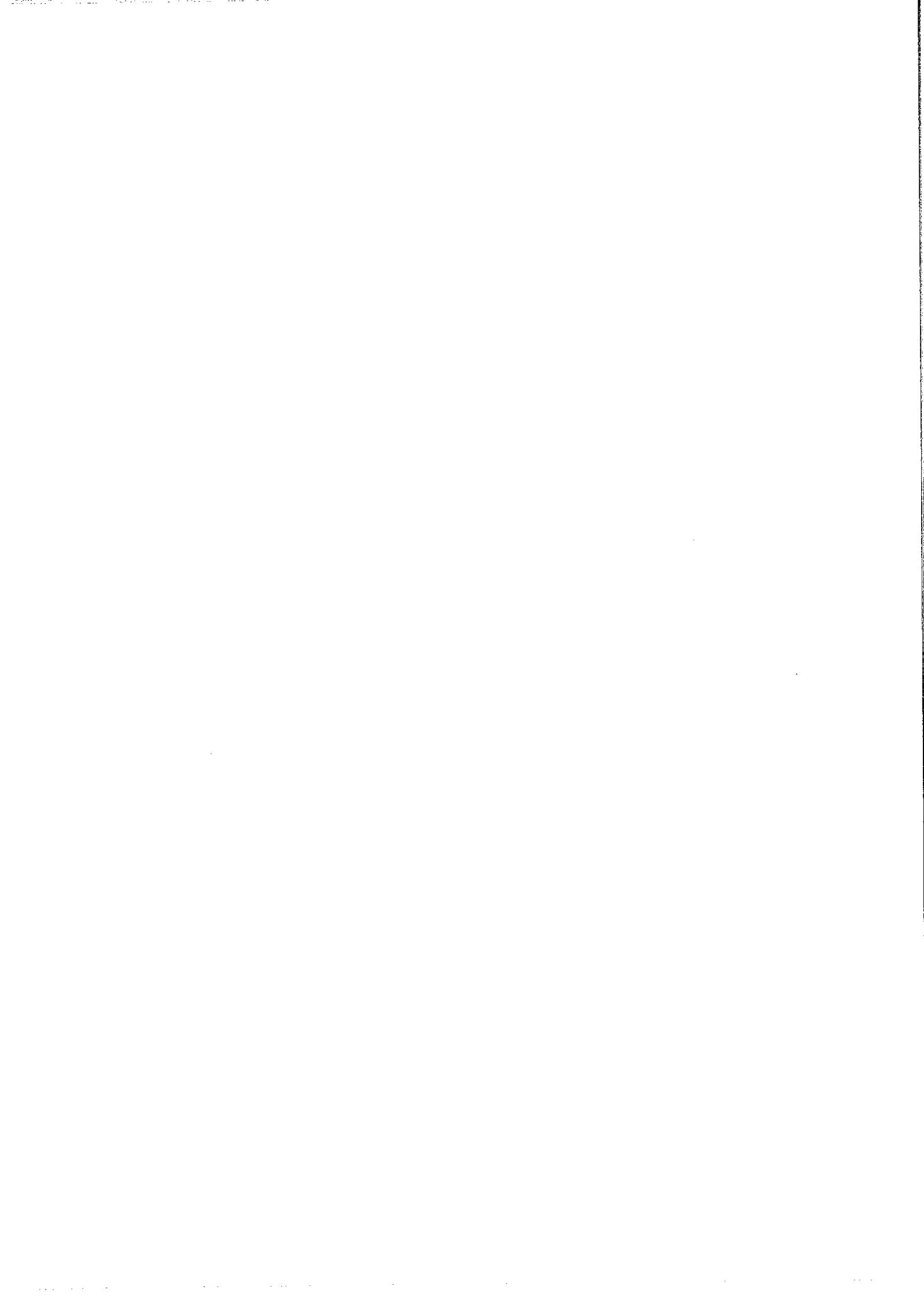
Annexe 3 : Statut des directeurs.

Annexe 4 : Référentiel de compétences des directeurs.

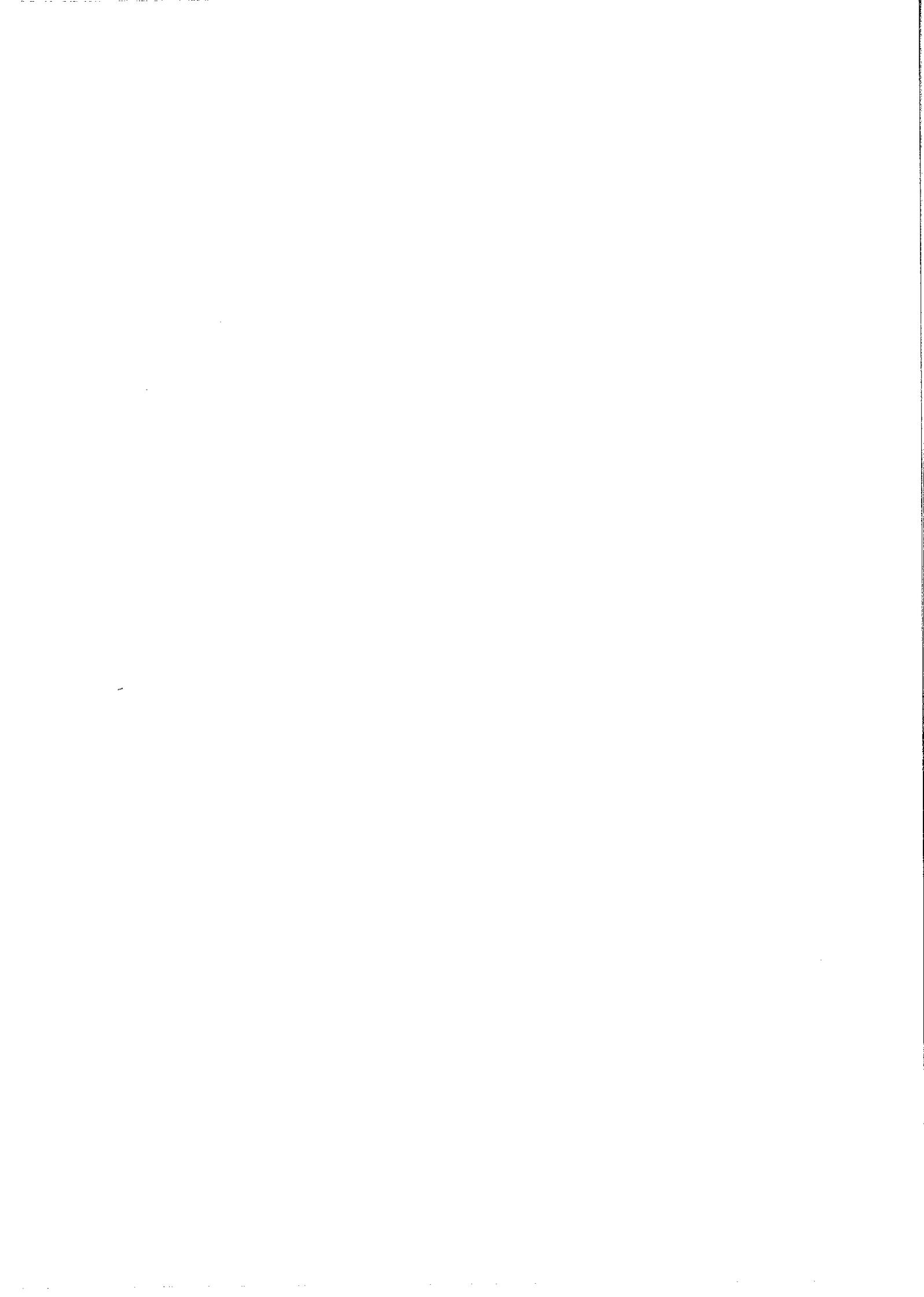
Annexe 5 : Plan de formation.



	septembre-07	octobre-07	novembre-07	décembre-07	janvier-08	février-08	mars-08	avril-08	mai-08	juin-08	juillet-08	août-08
1			Février		Février		1	S1	Février	1	AP, psy, police	
2		S2			Congé		2			2	S1	
3	CNFE 1 S1			S5		Congé (libre)	3			3		
4							4	S2		4		
5			Stage 2a S1				5		Stage obs S2	5		Congé
6							6			6		
7							7			7	Stage obs AP, psy, police	
8		CNFE 2 S1			CNFE 3 S1		8		Février	8		
9							9			9		
10				Stage obs JE Parquet S1			10			10	S2	
11							11	S3		11		
12							12		Février	12		
13			S2				13		Stage obs S3	13		Congé
14							14			14	Février	
15							15			15		
16							16			16	Stage obs AP, psy, police	Février
17				Stage obs JE Parquet S2			17			17		
18							18	S4		18	S3	
19							19			19		Congé
20			S3				20		Stage obs S4	20		
21							21			21		
22							22		Validation stage DD	22	Stage obs AP, psy, police	
23							23			23		
24							24			24	Stage européen	
25							25			25		
26							26			26		Congé
27			S4				27		CNFE 4 S1	27		
28							28			28		
29							29			29		
30							30			30	Stage obs	
31							31	CNFE 4		31		



septembre-08		octobre-08		novembre-08		décembre-08		janvier-09		février-09		mars-09		avril-09		mai-09		juin-09		juillet-09		août-09	
1	CNFE 5					1		1	Février			1							1	Février			
2	S1					2	S5					2	Congé						2				
3				Février		3						3							3	S6			
4				CNFE 6		4		Stage 3b				4							4				Congé
5				S1		5						5							5				
6						6		S1				6							6				
7						7						7							7				
8						8						8							8		S4		
9						9						9							9				
10						10						10							10				
11						11						11							11				
12						12						12							12				
13						13						13							13				
14						14			S2			14							14				
15						15						15							15				
16						16						16							16				
17						17						17							17				
18						18						18							18				
19						19						19							19				
20						20						20							20				
21						21			S3			21							21				
22						22						22							22				
23						23						23							23				
24						24						24							24				
25						25						25							25				
26						26						26							26				
27						27						27							27				
28						28			S4			28							28				
29						29						29							29				
30						30						30							30				
31						31						31							31				



Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Arrêté du 13 novembre 2006 relatif à la formation des directeurs stagiaires des services de la protection judiciaire de la jeunesse

NOR : JUSF0650164A

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, ensemble la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ;

Vu le décret n° 2005-532 du 24 mai 2005 portant statut particulier du corps des directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse ;

Vu l'avis du comité technique paritaire central de la protection judiciaire de la jeunesse en date du 14 septembre 2006,

Arrête :

Art. 1^{er}. – Les directeurs stagiaires des services de la protection judiciaire de la jeunesse recrutés par la voie des concours externe et interne dans les conditions de l'article 3 du décret du 24 mai 2005 susvisé accomplissent un stage d'une durée de 24 mois et reçoivent une formation organisée par le Centre national de formation et d'études de la protection judiciaire de la jeunesse.

Art. 2. – Cette formation vise à favoriser l'acquisition d'une identité et d'un positionnement professionnels et à garantir la maîtrise d'outils et de méthodes pour diriger et animer un établissement ou un service éducatif. Elle est fondée sur le principe d'alternance entre des enseignements et des stages pratiques.

Art. 3. – Les enseignements professionnels, dispensés sur une durée totale de 38 semaines, sont construits autour des quatre axes suivants :

- conduite de l'action éducative (20 semaines) ;
- direction et animation de service (7 semaines) ;
- gestion (8 semaines) ;
- représentation et communication (3 semaines).

Une semaine d'évaluation s'ajoute à ces 38 semaines.

Art. 4. – Les stages pratiques, d'une durée totale de 46 semaines, se répartissent selon les trois thèmes suivants :

- découverte de la fonction éducative (2 semaines) ;
- observation (15 semaines) ;
- expérimentation et mise en responsabilité en milieu ouvert (10 semaines) et en placement judiciaire (19 semaines) dans un établissement ou un service de la direction de la protection judiciaire de la jeunesse.

Art. 5. – Le contenu de la formation et des stages pratiques mentionnés aux articles 3 et 4 est décrit dans le programme-cadre annexé au présent arrêté.

Art. 6. – Les stages prévus à l'article 4 ci-dessus se déroulent dans un département, conformément au programme de formation, sous la responsabilité du directeur départemental en lien avec le Centre national de formation et d'études de la protection judiciaire de la jeunesse.

Le directeur départemental définit les modalités et organise le déroulement des stages de découverte et d'observation et, avec le directeur d'établissement ou de service, celles des stages d'expérimentation et de responsabilité.

Le programme de ces stages est validé par le Centre national de formation et d'études, qui s'assure de leur bon déroulement. L'organisation du stage dans un autre pays de l'Union européenne relève du Centre national de formation et d'études.

Art. 7. – A l'issue de la première année, la formation doit être validée pour permettre le passage des directeurs stagiaires en seconde année.

Cette validation comprend :

1. Une appréciation littéraire et une note chiffrée proposées par le directeur départemental concernant l'ensemble des stages d'observation ;

Une appréciation littéraire et une note chiffrée concernant le stage de direction d'un service de milieu ouvert. Ces dernières sont établies sur proposition du directeur de service référent.

Ces deux notes sont établies par le directeur général du Centre national de formation et d'études, qui réalise ensuite une note globale.

2. Des épreuves individuelles d'évaluation des connaissances et capacités techniques et pratiques mentionnées à l'article 3. Une moyenne des notes obtenues est réalisée, sous la responsabilité du Centre national de formation et d'études.

Chacune de ces deux notes est affectée d'un coefficient 1.

Art. 8. – Cette première année de formation est validée si le stagiaire a obtenu au moins 6 sur 20 à l'évaluation des connaissances théoriques et au moins 10 sur 20 à l'évaluation des stages pratiques.

Art. 9. – Pour permettre la titularisation à l'issue des 24 mois 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 10 à 12.

Art. 10. – 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 ainsi que les épreuves de contrôle des connaissances concernant les quatre axes mentionnés à l'article 3 ci-dessus.

Art. 11. – La deuxième note (coefficient 5), qui porte sur les stages prévus à l'article 4 ci-dessus, est établie par le directeur général du Centre national de formation et d'études au vu des propositions et appréciations des directeurs ayant accueilli le stagiaire, sur avis du directeur départemental.

Art. 12. – 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. 13. – 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 entre 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.

La formation ne peut être validée que si le stagiaire a obtenu au moins 6 sur 20 aux épreuves 1 et 3, au moins 10 sur 20 à l'épreuve 2 et, après application des coefficients, un nombre de points égal ou supérieur à 100 pour l'ensemble des épreuves.

Art. 14. – Les directeurs stagiaires, dont la formation est validée, sont titularisés après avis de la commission administrative paritaire. Ils sont affectés en tenant compte de leur rang de classement.

Art. 15. – Les membres du jury visés à l'article 9 ci-dessus sont nommés par arrêté du garde des sceaux, ministre de la justice, qui en désigne le président et le vice-président.

Les membres du jury, en nombre impair, sont choisis parmi :

- des fonctionnaires appartenant au corps des directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse ou relevant d'un statut d'emploi de directeur territorial ou de directeur fonctionnel ;
- des fonctionnaires de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics qui en dépendent ;
- des magistrats de l'ordre judiciaire ;
- des personnalités choisies en raison de leur compétence dans le domaine de l'action sociale ;
- des enseignants-chercheurs des universités assurant notamment des enseignements en sciences sociales et humaines.

Le directeur de la protection judiciaire de la jeunesse ou son représentant est membre de droit.

Art. 16. – Pendant les deux années postérieures à la titularisation, la formation organisée par le présent arrêté est prolongée par une formation continue obligatoire d'une durée de dix jours par an.

Art. 17. – Le directeur de la protection judiciaire de la jeunesse est chargé de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 13 novembre 2006.

Pour le ministre et par délégation :

Le directeur de la protection judiciaire de la jeunesse,
M. DUVERTE

ANNEXE

PROGRAMME-CADRE

I. – Les enseignements : 38 semaines

Axe « conduite de l'action éducative » : 20 semaines

1. Garantir l'action éducative à travers la conduite des mesures exercées :
 - connaissance des publics et de leur environnement ;
 - connaissance des dispositifs de protection judiciaire de l'enfance ;
 - conduite de l'élaboration de projets individuels ou collectifs et assurer leur suivi et leur évaluation ;
 - garantie de l'interdisciplinarité de l'action éducative ;
 - prévention et réponse aux situations d'urgence et de violence ;
 - qualité du service rendu.
2. Assurer un fonctionnement du service qui garantisse la qualité de la prise en charge des jeunes :
 - organisation du travail ;
 - gestion administrative du service ;
 - hygiène et sécurité.
3. Elaborer le projet de service dans le cadre du projet institutionnel :
 - élaboration et mise en œuvre du projet de service ;
 - inscription de l'action du directeur des services dans le projet institutionnel national et territorial de la PJJ ;
 - travail en partenariat et en réseau.

Axe « direction et animation de service » : 7 semaines

1. Susciter, mobiliser et développer les compétences individuelles et collectives.
2. Fédérer l'équipe autour du projet de service :
 - organisation et coordination des interventions ;
 - motivation et conduite de l'équipe ;
 - proposition, négociation et décision ;
 - prévention et gestion des crises institutionnelles ;
 - garantie du cadre technique et déontologique des pratiques professionnelles ;
 - évaluation de l'activité.

Axe « gestion » : 8 semaines

1. Gestion des ressources humaines.
2. Gestion des moyens matériels.
3. Informatique.
4. Gestion budgétaire.
5. Dialogue de gestion.

Axe « représentation et communication » : 3 semaines

1. Assurer la communication interne et la circulation de l'information, des personnels et des usagers.
2. Assurer la communication externe : diffusion des outils de présentation du service et de son activité.
3. Assurer la représentation externe du service.

Ces enseignements sont construits essentiellement sur la base de cas pratiques et d'exercices de mise en situation. Les mises en situation seront privilégiées dans chacun des axes « conduite de l'action éducative », « direction et animation de service » et « représentation et communication ». Ces exercices s'inspireront de situations réelles rencontrées sur les terrains spécifiques de la direction de la protection judiciaire de la jeunesse par les directeurs des services. Ces enseignements pratiques seront dispensés en ce sens, exclusivement par les formateurs du Centre national de formation et d'études et par des formateurs associés.

II. – Les bilans : 1 semaine

1. Bilan de positionnement.
2. Bilan projet.
3. Bilan perspectives.

III. – Les stages pratiques : 46 semaines

1. Stage de découverte de la fonction éducative à placer en début de formation, y compris la permanence éducative auprès du tribunal.
2. Stages d'expérimentation et mise en responsabilité en milieu ouvert et placement judiciaire.
3. Stages d'observation : stages individualisés en fonction du bilan de positionnement :
 - en direction départementale ;
 - en dispositif d'insertion : centre d'activité éducative et d'insertion (CAEI), ANPE, missions locales d'insertion, classes relais... ;
 - en juridiction : juge des enfants, parquet, suivi de la détention, permanence éducative ;
 - en quartier mineurs ou établissement pénitentiaire pour mineurs ;
 - en service territorial : aide sociale à l'enfance, secteur associatif habilité, police/gendarmerie, selon le bilan personnalisé et selon le tissu administratif du lieu de stage ;
 - Europe : institution de protection de l'enfance d'un Etat de l'Union européenne : approche comparative du droit ou de l'action sociale ;
 - santé, pédopsychiatrie ;
 - éducation nationale.

Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Décret n° 2005-532 du 24 mai 2005 portant statut particulier du corps des directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse

NOR : JUSF0550030D

Le Premier ministre,

Sur le rapport du garde des sceaux, ministre de la justice, du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie et du ministre de la fonction publique et de la réforme de l'Etat,

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

Vu le décret n° 85-986 du 16 septembre 1985 modifié relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires de l'Etat et à certaines modalités de cessation définitive de fonctions ;

Vu le décret n° 88-42 du 14 janvier 1988 relatif au ressort territorial, à l'organisation et aux attributions des services extérieurs de l'éducation surveillée ;

Vu le décret n° 94-1016 du 18 novembre 1994 modifié fixant les dispositions statutaires communes applicables à divers corps de fonctionnaires de la catégorie B, modifié par les décrets n° 97-301 du 3 avril 1997, n° 2001-1238 du 19 décembre 2001 et n° 2003-527 du 18 juin 2003 ;

Vu l'avis du comité technique paritaire ministériel du ministère de la justice en date du 25 novembre 2004 ;

Le Conseil d'Etat (section des finances) entendu,

Décète :

TITRE I^{er}

DISPOSITIONS PERMANENTES

CHAPITRE I^{er}

Dispositions générales

Art. 1^{er}. – Les directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse constituent un corps classé dans la catégorie A prévue à l'article 29 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée. Ils sont nommés par arrêté pris par le garde des sceaux, ministre de la justice.

Les directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse assurent la mise en œuvre de la politique définie par le garde des sceaux, ministre de la justice, en faveur des mineurs délinquants ou en danger et des jeunes majeurs faisant l'objet d'une mesure de protection judiciaire ainsi que la conduite d'actions de prévention et d'insertion.

Ils sont principalement chargés de la direction pédagogique et administrative des établissements et services du secteur public accueillant ces jeunes.

Ils peuvent également exercer leurs fonctions dans les différents services centraux et déconcentrés de la direction de la protection judiciaire de la jeunesse.

Ils peuvent enfin exercer dans les organismes de formation de la protection judiciaire de la jeunesse des fonctions de direction, d'enseignement ou de conseil pédagogique.

Art. 2. – Le corps des directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse comprend :

- le grade de directeur hors classe, qui comporte dix échelons ;
- le grade de directeur, qui comporte douze échelons.

CHAPITRE II

Recrutement

Art. 3. – Les directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse sont recrutés :

1° Par la voie d'un concours externe ouvert aux candidats titulaires d'une licence ou d'un titre ou diplôme classé au niveau II, ou d'une autre qualification au moins équivalente figurant sur une liste fixée par arrêté conjoint du garde des sceaux, ministre de la justice, et du ministre chargé de la fonction publique.

2° Par la voie d'un concours interne ouvert aux fonctionnaires et agents publics de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics qui en dépendent, y compris ceux visés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière, justifiant, au 1^{er} janvier de l'année du concours, d'au moins quatre ans de services publics effectifs.

3° Par la voie d'un troisième concours ouvert aux candidats justifiant de l'exercice, pendant au moins cinq ans au cours des dix années précédant la date de clôture des inscriptions au concours, d'activités professionnelles d'encadrement ou de responsabilité dans le domaine de l'action éducative, sociale ou médico-sociale. Les périodes au cours desquelles l'exercice de plusieurs activités professionnelles aura été simultanée ne sont prises en compte qu'à un seul titre. La durée de ces activités ne peut être prise en compte que si les intéressés n'avaient pas, lorsqu'ils les exerçaient, la qualité de fonctionnaire, de magistrat, de militaire ou d'agent public.

Art. 4. - Pour cinq nominations et détachements dans les conditions fixées par l'article 19 du décret du 16 septembre 1985 susvisé prononcés respectivement au titre de l'article 3 et de l'article 22, il est procédé à une nomination au choix après inscription sur une liste d'aptitude établie après avis de la commission administrative paritaire.

Peuvent être inscrits sur cette liste d'aptitude :

1° Les chefs de service éducatif de la protection judiciaire de la jeunesse parvenus au moins au quatrième échelon de leur grade et justifiant d'au moins dix ans de services effectifs en qualité de titulaire dans les corps d'éducateur ou de chef de service éducatif de la protection judiciaire de la jeunesse ;

2° Les conseillers techniques de service social parvenus au moins au quatrième échelon de leur grade et justifiant d'au moins dix ans de services effectifs dans les corps d'assistant de service social ou de conseiller technique de service social du ministère de la justice.

Dans la limite des emplois vacants, lorsque l'application des dispositions du premier alinéa ne permet aucune nomination, le nombre de postes offerts chaque année à ce titre peut être calculé en appliquant la proportion du sixième des nominations à 3,5 % de l'effectif du corps au 1^{er} janvier de l'année au titre de laquelle sont prononcées les nominations.

Art. 5. - Le nombre des emplois offerts aux concours interne, externe et au troisième concours ne peut être respectivement supérieur à 50 %, 40 % et 10 % du nombre total des emplois offerts aux trois concours.

Les emplois ouverts à l'un des concours qui ne sont pas pourvus par la nomination de candidats de la catégorie correspondante peuvent être attribués aux candidats des autres concours.

Art. 6. - Les règles d'organisation générale des différents concours, la nature et le programme des épreuves sont fixés par arrêté conjoint du garde des sceaux, ministre de la justice, et du ministre chargé de la fonction publique.

Le garde des sceaux, ministre de la justice, arrête l'organisation des concours et la composition des jurys.

CHAPITRE III

Formation

Art. 7. - Les candidats admis aux concours sont nommés directeurs stagiaires et accomplissent un stage de deux ans au cours duquel ils reçoivent une formation.

L'organisation et le programme des formations ainsi que les modalités d'évaluation des résultats obtenus par les stagiaires sont fixés par arrêté du garde des sceaux, ministre de la justice.

La formation comprend, à l'issue de la première année, des épreuves de validation permettant l'accès à la seconde année.

Les directeurs stagiaires qui ne sont pas autorisés à accéder à la seconde année de formation sont, après avis de la commission administrative paritaire, soit licenciés, soit, s'ils avaient auparavant la qualité de fonctionnaire, réintégrés dans leur corps ou cadre d'emplois d'origine.

A titre exceptionnel, la période de stage peut être prolongée une seule fois, dans la limite d'une durée d'un an, par décision du garde des sceaux, ministre de la justice.

Art. 8. - Les directeurs stagiaires sont classés au 1^{er} échelon du grade de directeur. Au terme de la première année de stage, ils accèdent au 2^e échelon de ce grade.

Les directeurs stagiaires qui avaient auparavant la qualité de fonctionnaire sont placés, dans leur corps ou cadre d'emplois d'origine, en position de détachement.

Les directeurs stagiaires qui, avant leur nomination en cette qualité, avaient la qualité de fonctionnaire ou d'agent non titulaire ainsi que ceux recrutés par la voie du troisième concours perçoivent, pendant la durée de leur stage, la rémunération correspondant à l'application du second alinéa de l'article 12 et des articles 13 à 18.

Art. 9. - Au début de leur période de formation, les directeurs stagiaires signent un engagement de servir l'Etat pendant une durée minimale de six ans à compter de leur nomination en cette qualité.

En cas de rupture de cet engagement survenant plus de trois mois après la date de nomination en qualité de directeur stagiaire, les intéressés doivent, sauf si la rupture ne leur est pas imputable, rembourser à l'État, dans des conditions fixées par arrêté du garde des sceaux, ministre de la justice, tout ou partie de la rémunération perçue pendant leur stage, compte tenu de la durée des services restant à accomplir.

Art. 10. – A l'issue de leur période de stage, les directeurs stagiaires dont la formation a été validée sont titularisés après avis de la commission administrative paritaire.

Les stagiaires qui n'ont pas été titularisés sont soit licenciés, soit, s'ils avaient auparavant la qualité de fonctionnaire, réintégré dans leur corps ou cadre d'emplois d'origine.

La durée du stage est prise en compte pour l'avancement dans la limite de deux ans.

CHAPITRE IV

Classement

Art. 11. – Les directeurs recrutés en application de l'article 4 sont titularisés dès leur nomination.

Ils sont classés conformément aux dispositions de l'article 13. Ils reçoivent une formation dans les conditions fixées par arrêté du garde des sceaux, ministre de la justice.

Art. 12. – Lors de leur titularisation, les directeurs stagiaires sont classés dans le grade de directeur conformément aux dispositions du second alinéa et des articles 13 à 18.

Toutefois, les stagiaires issus du troisième concours bénéficient, sur leur demande formulée dans le délai de deux ans à compter de leur nomination en qualité de stagiaire, d'une bonification d'ancienneté égale à la moitié de la durée des années d'activités définies au 3° de l'article 3 qu'ils ont accomplies avant le début de leur stage. Cette bonification ne peut en aucun cas excéder cinq ans.

Art. 13. – Les fonctionnaires qui appartenaient à un corps ou un cadre d'emplois classé dans la catégorie A ou de même niveau sont titularisés et classés dans le grade de directeur à l'échelon comportant un indice égal ou, à défaut, immédiatement supérieur à celui qu'ils détenaient dans leur corps ou cadre d'emplois d'origine.

Dans la limite de l'ancienneté moyenne exigée à l'article 19 pour une promotion à l'échelon supérieur, ils conservent l'ancienneté d'échelon acquise dans leur grade d'origine lorsque l'augmentation de traitement consécutive à leur nomination est inférieure à celle qui aurait résulté d'un avancement d'échelon dans leur ancienne situation.

Les fonctionnaires nommés alors qu'ils ont atteint le dernier échelon de leur grade d'origine conservent leur ancienneté d'échelon dans les mêmes limites lorsque l'augmentation de traitement consécutive à leur nomination est inférieure à celle qui a résulté de leur promotion à cet échelon terminal.

Les fonctionnaires issus du corps des chefs de service éducatif de la protection judiciaire de la jeunesse ou d'un corps doté des mêmes bornes indiciaires sont classés ; lors de leur titularisation, conformément au tableau ci-après :

SITUATION ANCIENNE DANS LE GRADE DE CHEF DE SERVICE ÉDUCATIF OU ASSIMILÉ	SITUATION NOUVELLE DANS LE GRADE DE DIRECTEUR	
	Echelons	Ancienneté conservée dans la limite de la durée moyenne de l'échelon
9 ^e échelon	11 ^e échelon	Ancienneté acquise.
8 ^e échelon	10 ^e échelon	Ancienneté acquise.
7 ^e échelon	10 ^e échelon	Sans ancienneté.
6 ^e échelon	9 ^e échelon	3/2 de l'ancienneté acquise.
5 ^e échelon	8 ^e échelon	3/2 de l'ancienneté acquise.
4 ^e échelon	8 ^e échelon	Sans ancienneté.
3 ^e échelon	7 ^e échelon	Sans ancienneté.
2 ^e échelon	6 ^e échelon	Sans ancienneté.
1 ^{er} échelon	5 ^e échelon	Sans ancienneté.

Art. 14. – I. – Les fonctionnaires qui appartenaient à un corps ou un cadre d'emplois classé dans la catégorie B ou de même niveau sont titularisés dans le grade de directeur à un échelon déterminé sur la base des durées moyennes fixées à l'article 19 pour chaque avancement d'échelon, en prenant en compte leur ancienneté dans cette catégorie dans les conditions définies aux alinéas suivants.

Cette ancienneté est égale à la durée de la carrière nécessaire pour accéder au grade et à l'échelon que les fonctionnaires intéressés ont atteints dans leur corps ou cadre d'emplois d'origine et à la date de leur nomination comme directeur stagiaire augmentée, le cas échéant, de l'ancienneté acquise dans cet échelon.

La durée de la carrière est calculée sur la base :

- d'une part, de la durée statutaire moyenne du temps passé dans les échelons du grade d'origine détenu ;
- d'autre part, lorsqu'il y a lieu, de l'ancienneté en catégorie B ou de même niveau qu'il est nécessaire d'acquérir au minimum dans le ou les grades inférieurs pour accéder au grade d'origine détenu, en tenant compte de la durée statutaire moyenne fixée pour chaque avancement d'échelon.

L'ancienneté ainsi déterminée n'est pas retenue en ce qui concerne les quatre premières années ; elle est prise en compte à raison des deux tiers pour la fraction comprise entre quatre et dix ans et des trois quarts pour l'ancienneté excédant dix ans.

L'application des dispositions qui précèdent ne peut pas avoir pour effet de classer un fonctionnaire dans un échelon plus élevé que celui doté d'un indice égal ou, à défaut, immédiatement supérieur à celui de l'échelon terminal de son corps ou cadre d'emplois d'origine, ni de lui conférer une situation plus favorable que celle qui aurait été la sienne si, préalablement à sa nomination dans le corps des directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse, il avait été promu au grade supérieur ou nommé dans le corps ou cadre d'emplois dont l'accès est réservé aux membres de son corps d'origine.

II. - Si l'application des dispositions du I ne leur est pas plus favorable, les fonctionnaires appartenant à un corps ou cadre d'emplois dont l'indice terminal est au moins égal à l'indice brut 638 sont titularisés dans le grade de directeur, à l'échelon comportant un traitement égal ou, à défaut, immédiatement supérieur à celui perçu dans leur grade d'origine avec conservation de l'ancienneté d'échelon dans les conditions définies aux deuxième et troisième alinéas de l'article 13.

Art. 15. - Les fonctionnaires qui appartenaient à un corps ou un cadre d'emplois classé dans la catégorie C ou de même niveau sont titularisés et classés dans le grade de directeur à un échelon déterminé en appliquant les modalités fixées au sixième alinéa du I de l'article 14, dans les limites prévues au septième alinéa du I de ce même article, à l'ancienneté théorique en catégorie B qui aurait résulté de leur classement, en application de l'article 3 du décret du 18 novembre 1994 susvisé, dans l'un des corps régis par ce même décret.

Art. 16. - Lorsque l'application des dispositions des articles 14 et 15 aboutit à classer les intéressés à un échelon doté d'un indice inférieur à celui qu'ils détenaient dans leur corps ou cadre d'emplois d'origine, ceux-ci conservent, à titre personnel, le bénéfice de leur indice antérieur jusqu'au jour où ils bénéficient dans le corps des directeurs régi par le présent décret d'un indice au moins égal.

Art. 17. - I. - Les agents non titulaires sont titularisés et classés dans le grade de directeur à un échelon qui est déterminé sur la base des durées moyennes fixées à l'article 19 pour chaque avancement d'échelon, en prenant en compte une fraction de leur ancienneté de services publics civils dans les conditions suivantes :

1° Les services accomplis dans des fonctions du niveau de la catégorie A sont retenus à raison de la moitié de leur durée jusqu'à douze ans et des trois quarts au-delà de douze ans ;

2° Les services accomplis dans des fonctions du niveau de la catégorie B ne sont pas retenus en ce qui concerne les sept premières années ; ils sont pris en compte à raison de six seizièmes pour la fraction comprise entre sept ans et seize ans et de neuf seizièmes pour l'ancienneté excédant seize ans ;

3° Les services accomplis dans des fonctions du niveau des catégories C ou D sont retenus à raison de six seizièmes de leur durée excédant dix ans.

II. - Les agents non titulaires qui ont occupé antérieurement des fonctions d'un niveau inférieur à celles qu'ils occupent au moment de leur nomination peuvent demander que la totalité de leur ancienneté de services publics civils soit prise en compte dans les conditions fixées au I pour les fonctions du niveau inférieur.

III. - Les dispositions du I et du II ne peuvent avoir pour conséquence de placer les intéressés dans une situation plus favorable que celle qui résulterait d'un classement à un échelon comportant un traitement égal ou, à défaut, immédiatement supérieur à celui perçu dans leur situation d'origine avec, le cas échéant, conservation de l'ancienneté d'échelon dans les conditions définies aux deuxième et troisième alinéas de l'article 13.

Art. 18. - Les agents qui avaient auparavant la qualité d'agent d'une organisation internationale intergouvernementale sont classés, lors de leur titularisation, à un échelon du grade de directeur déterminé selon les modalités prévues à l'article 17.

CHAPITRE V

Avancement

Art. 19. - La durée moyenne et la durée minimale du temps passé dans chacun des échelons des grades mentionnés à l'article 2 sont fixées comme suit :

GRADES	ÉCHELONS	DURÉE	
		Moyenne	Minimale
Directeur hors classe	9 ^e	3 ans	2 ans 3 mois
	8 ^e	2 ans 6 mois	2 ans
	7 ^e	2 ans 6 mois	2 ans
	6 ^e	2 ans	1 an 6 mois
	5 ^e	2 ans	1 an 6 mois
	4 ^e	2 ans	1 an 6 mois
	3 ^e	2 ans	1 an 6 mois
	2 ^e	2 ans	1 an 6 mois
	1 ^{er}	1 an	1 an

GRADES	ÉCHELONS	DURÉE	
		Moyenne	Minimale
Directeur	11 ^e	4 ans	3 ans
	10 ^e	3 ans	2 ans 3 mois
	9 ^e	3 ans	2 ans 3 mois
	8 ^e	3 ans	2 ans 3 mois
	7 ^e	3 ans	2 ans 3 mois
	6 ^e	2 ans 6 mois	2 ans
	5 ^e	2 ans	1 an 6 mois
	4 ^e	2 ans	1 an 6 mois
	3 ^e	2 ans	1 an 6 mois
	2 ^e	1 an	1 an
	1 ^{er}	1 an	1 an

Art. 20. – Peuvent être promus directeurs hors classe, au choix, par voie d'inscription sur un tableau annuel d'avancement établi après avis de la commission administrative paritaire les directeurs ayant accompli au moins deux ans de services effectifs, en qualité de fonctionnaires, dans un corps ou un cadre d'emplois de catégorie A ou de même niveau et comptant au moins un an d'ancienneté dans le 5^e échelon du grade de directeur.

Art. 21. – Les directeurs promus sont classés dans le grade de directeur hors classe à l'échelon comportant un indice égal ou, à défaut, immédiatement supérieur à celui qu'ils détenaient dans leur grade d'origine.

Dans la limite de l'ancienneté moyenne exigée à l'article 19 pour une promotion à l'échelon supérieur, ils conservent l'ancienneté d'échelon acquise dans leur grade d'origine lorsque l'augmentation de traitement consécutive à leur nomination est inférieure à celle qui aurait résulté d'un avancement d'échelon dans leur ancienne situation.

Les directeurs nommés directeurs hors classe alors qu'ils ont atteint le dernier échelon de leur grade d'origine conservent leur ancienneté d'échelon dans les mêmes limites lorsque l'augmentation de traitement consécutive à leur nomination est inférieure à celle qui a résulté de leur promotion à cet échelon terminal.

CHAPITRE VI

Dispositions diverses

Art. 22. – Peuvent être placés en position de détachement dans le corps des directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse les fonctionnaires civils appartenant à un corps ou cadre d'emplois classé en catégorie A ou de même niveau.

Le détachement est prononcé à équivalence de grade et à l'échelon comportant un indice égal ou, à défaut, immédiatement supérieur à celui détenu par l'intéressé dans son corps ou cadre d'emplois d'origine.

Les fonctionnaires détachés dans le corps régi par le présent décret conservent, dans la limite de l'ancienneté moyenne exigée à l'article 19 pour une promotion à l'échelon supérieur, l'ancienneté d'échelon acquise dans leur grade d'origine lorsque l'augmentation de traitement résultant de leur détachement est inférieure ou égale à celle que leur aurait procurée un avancement d'échelon dans leur ancien grade ou à celle qui a résulté de leur promotion au dernier échelon lorsqu'ils ont déjà atteint l'échelon terminal de leur grade d'origine.

Ils concourent pour les avancements d'échelons et de grade dans les mêmes conditions que les titulaires du corps.

Ils reçoivent une formation dans les conditions fixées par arrêté du garde des sceaux, ministre de la justice.

Art. 23. – Les fonctionnaires placés en position de détachement depuis deux ans au moins dans le corps des directeurs régi par le présent décret peuvent, sur leur demande, y être intégrés.

Les fonctionnaires intégrés sont nommés au grade et à l'échelon qu'ils occupent en position de détachement avec conservation de l'ancienneté acquise dans l'échelon.

Les services accomplis dans le corps ou cadre d'emplois d'origine sont assimilés à des services accomplis dans le corps d'accueil.

TITRE II

DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

Art. 24. – Les directeurs de la protection judiciaire de la jeunesse régis par le décret n° 92-965 du 9 septembre 1992 portant statut particulier du corps des directeurs de la protection judiciaire de la jeunesse sont reclassés dans le corps des directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse, au titre de sa constitution initiale, conformément au tableau de correspondance ci-après :

SITUATION ANCIENNE DANS LE CORPS DES DIRECTEURS de la protection judiciaire de la jeunesse	SITUATION NOUVELLE DANS LE CORPS DES DIRECTEURS des services de la protection judiciaire de la jeunesse	
Grades et échelons	Grades et échelons	Ancienneté conservée dans la limite de la durée moyenne de l'échelon
<i>Directeur principal de 1^{re} classe</i>	<i>Directeur hors classe</i>	
4 ^e échelon	10 ^e échelon	Ancienneté acquise.
3 ^e échelon	10 ^e échelon	Sans ancienneté.
2 ^e échelon	9 ^e échelon	Ancienneté acquise.
1 ^{er} échelon	8 ^e échelon	Ancienneté acquise.
<i>Directeur principal de 2^e classe</i>	<i>Directeur hors classe</i>	
6 ^e échelon	7 ^e échelon	Ancienneté acquise.
5 ^e échelon	6 ^e échelon	2/3 de l'ancienneté acquise.
4 ^e échelon	5 ^e échelon	4/5 de l'ancienneté acquise.
3 ^e échelon	4 ^e échelon	4/5 de l'ancienneté acquise.
2 ^e échelon	3 ^e échelon	4/5 de l'ancienneté acquise.
1 ^{er} échelon	2 ^e échelon	Ancienneté acquise majorée d'un an.
<i>Directeur</i>	<i>Directeur</i>	
12 ^e échelon	12 ^e échelon	Ancienneté acquise.
11 ^e échelon	11 ^e échelon	Ancienneté acquise.
10 ^e échelon	10 ^e échelon	Ancienneté acquise.
9 ^e échelon	9 ^e échelon	Ancienneté acquise.
8 ^e échelon	8 ^e échelon	Ancienneté acquise.
7 ^e échelon	7 ^e échelon	Ancienneté acquise.
6 ^e échelon	6 ^e échelon	Ancienneté acquise.
5 ^e échelon	5 ^e échelon	Ancienneté acquise.
4 ^e échelon	4 ^e échelon	Ancienneté acquise.
3 ^e échelon	3 ^e échelon	Ancienneté acquise.
2 ^e échelon	2 ^e échelon	Ancienneté acquise.
1 ^{er} échelon	1 ^{er} échelon	Ancienneté acquise.

Les services accomplis par les intéressés dans leur corps d'origine sont assimilés à des services accomplis dans le corps d'accueil.

Art. 25. – Les directeurs de la protection judiciaire de la jeunesse stagiaires en fonctions à la date de publication du présent décret poursuivent leur stage dans le corps des directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse. Toutefois, ils demeurent soumis aux dispositions des articles 7, 8, 9 et 10 du décret du 9 septembre 1992 précité. Lors de leur titularisation, ils sont classés conformément aux dispositions prévues par le présent décret.

Art. 26. – Les candidats admis aux concours de recrutement organisés en application du décret du 9 septembre 1992 précité conservent le bénéfice de leur admission au concours. Ils sont nommés directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse stagiaires. Toutefois, en ce qui concerne la durée de leur stage ainsi que ses modalités d'organisation et d'évaluation, ils demeurent soumis aux dispositions de l'article 7 du décret du 9 septembre 1992 susmentionné.

Art. 27. – Par dérogation aux dispositions des articles 7 et 8, les candidats admis à la première session des concours de recrutement organisée dans les conditions prévues à l'article 3 bénéficient d'un stage d'une durée de dix-huit mois. Lors de leur titularisation, ils sont classés au 2^e échelon du grade de directeur avec une ancienneté de six mois conservée dans l'échelon.

Art. 28. – Par dérogation aux dispositions de l'article 20, peuvent être inscrits sur les tableaux d'avancement établis au titre des années 2005 et 2006 les directeurs ayant accompli au moins deux ans de services effectifs, en qualité de fonctionnaires, dans un corps ou un cadre d'emplois de catégorie A ou de même niveau et comptant au moins un an d'ancienneté dans le 4^e échelon du grade de directeur.

Art. 29. – Jusqu'à l'installation de la commission administrative paritaire du corps des directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse pour laquelle l'élection des représentants du personnel interviendra dans un délai d'un an à compter de la date de publication du présent décret :

1^o Les représentants du grade de directeur régi par le décret du 9 septembre 1992 précité exercent les compétences des représentants du nouveau grade de directeur des services de la protection judiciaire de la jeunesse ;

2^o Les représentants du grade de directeur principal de 1^{re} classe et du grade de directeur principal de 2^e classe siègent en formation commune et exercent les compétences des représentants du nouveau grade de directeur hors classe.

Art. 30. – Sous réserve des dispositions des articles 25 et 26, le décret n^o 92-965 du 9 septembre 1992 portant statut particulier du corps des directeurs de la protection judiciaire de la jeunesse est abrogé.

Art. 31. – Le garde des sceaux, ministre de la justice, le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, le ministre de la fonction publique et de la réforme de l'Etat et le ministre délégué au budget et à la réforme budgétaire, porte-parole du Gouvernement, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 24 mai 2005.

JEAN-PIERRE RAFFARIN

Par le Premier ministre :

Le garde des sceaux, ministre de la justice,
DOMINIQUE PERBEN

*Le ministre de l'économie,
des finances et de l'industrie,*
THIERRY BRETON

*Le ministre de la fonction publique
et de la réforme de l'Etat,*
RENAUD DUTREIL

*Le ministre délégué au budget
et à la réforme budgétaire,
porte-parole du Gouvernement,*
JEAN-FRANÇOIS COPÉ

1

REFERENTIEL DIRECTEURS de SERVICE

FONCTIONS	ACTIVITES	COMPETENCES	Indicateurs de compétences
<p>Conception du projet de service</p>	<ol style="list-style-type: none"> Élaborer le projet de service en concertation avec l'ensemble des agents dans le cadre des orientations fixées et dans la concordance des objectifs et des moyens. Organiser la continuité du service au plan juridique et pédagogique. Organiser le respect des droits et de l'expression des usagers. Faire connaître et valoriser le projet. 	<p>Concevoir et mettre en œuvre un projet d'unité ou de service</p> <p>Etre en capacité de mettre en perspective les fondements et les grandes orientations des politiques sociales, l'organisation politique, juridique et administrative française et européenne</p>	<ul style="list-style-type: none"> -1 Maîtriser la méthodologie de projet (diagnostic, élaboration, mise en œuvre, évaluation). -2 Savoir repérer et mettre en lien les différents niveaux de projets pour s'assurer de leur cohérence. -3 Savoir construire et rédiger des analyses, formuler des propositions. -4 Savoir dégager des objectifs de travail. -5 Savoir situer son action dans le projet institutionnel. -6 Connaître les grandes orientations des politiques sociales, les publics aidés, les modes de prise en charge et de financement. -7 Connaître le cadre juridique, politique et administratif français et européen.
<p>Animation, conduite et évaluation et rendu compte de l'action du service</p>	<ol style="list-style-type: none"> Organiser les interventions, coordonner les intervenants. Conduire les réunions. Apporter un appui technique aux professionnels. Prévenir et gérer les conflits. Vérifier la qualité des interventions auprès des usagers en utilisant des indicateurs de gestion et de qualité (tableaux de bord, etc.). Monter des dossiers techniques (domaines : administratif, ressources humaines, financier, pédagogique, rapports d'activité de l'unité, etc.). 	<p>Organiser et coordonner les interventions</p> <p>Animer, conduire, motiver et mobiliser une équipe dans le cadre d'une organisation</p> <p>Etre en capacité d'apporter un appui technique aux intervenants en référence aux cultures et aux pratiques professionnelles, aux problématiques liées à l'éthique et à la déontologie</p> <p>Evaluer le projet, l'organisation, le fonctionnement, les résultats, les prestations et l'action des intervenants</p>	<ul style="list-style-type: none"> -8 Savoir utiliser les mécanismes de la délégation. -9 Savoir traduire des objectifs généraux en objectifs opérationnels. -10 Connaître les fondements de la sociologie des organisations. -11 Connaître les différents types de management. -12 Savoir identifier et gérer les particularités des membres de l'équipe (salariés, bénévoles...). -13 Savoir être porteur des propositions de l'équipe. -14 Savoir utiliser les techniques de résolution de conflits. -15 Savoir utiliser les techniques d'animation de groupe et de conduite de réunions. -16 Savoir assumer la position d'autorité. -17 Savoir faire preuve de réactivité, de distanciation, de discrétion et d'anticipation. -18 Connaître les pratiques, les techniques et les cultures professionnelles du secteur social. -19 Connaître les problématiques liées à l'éthique et à la déontologie, les règles relatives au secret et à la discrétion professionnels. -20 Savoir aider les professionnels à prendre de la distance. -21 Savoir construire et rédiger des analyses et des propositions, savoir superviser les écrits professionnels. -22 Connaître les différentes démarches d'évaluation appliquées à l'action sociale et aux différents types de projets. -23 Savoir fonder les critères de choix d'une méthode d'évaluation. -24 Savoir élaborer et mettre en œuvre les indicateurs, les outils et les procédures d'évaluation, savoir mesurer les écarts et analyser les causes. -25 Savoir accompagner une démarche d'évaluation. -26 Savoir utiliser les techniques d'entretien individuel. -27 Connaître les relations emplois/compétences/qualifications (statuts, fonctions, analyse de l'activité). -28 Connaître les principaux mécanismes de la formation initiale et continue. -29 Appréhender les techniques d'évaluation des compétences. -30 Savoir traduire et formaliser les besoins en formation. -31 Savoir organiser un tutorat et des situations de travail apprentissages. -32 Savoir recueillir, analyser, hiérarchiser et synthétiser des informations et les demander des différentes catégories d'acteurs. -33 Savoir utiliser les technologies de l'information et de la communication. -34 Savoir utiliser les techniques de communication (savoir adapter son discours aux différentes catégories d'acteurs, développer des argumentations, construire un exposé cohérent...). -35 Savoir utiliser les mécanismes de la négociation, conduire une conciliation. -36 Savoir identifier les circuits de décisions, les problématiques, les enjeux et les logiques d'action des différents acteurs. -37 Savoir positionner sa fonction. -38 Connaître les spécificités propres aux différents statuts des personnes morales. -39 Connaître les principes du droit de la responsabilité, du droit des contrats, savoir préparer les bases d'un contrat ou d'une convention. -40 Etre capable de s'approprier les connaissances spécifiques à chaque secteur d'intervention. -41 Savoir animer et s'inscrire dans un réseau : savoir organiser, gérer et développer le partenariat. -42 Savoir investir son rôle de représentation et rendre compte. -43 Savoir partager l'information.
<p>Développement des compétences individuelles et collectives</p>	<ol style="list-style-type: none"> Connaître et susciter les projets professionnels de ses collaborateurs et se prononcer sur eux. Gérer et évaluer les compétences individuelles et collectives. Identifier les besoins de formation. Créer les conditions d'un lieu de stage qualifiant. 	<p>Développer les compétences individuelles et collectives</p>	<ul style="list-style-type: none"> -22 Connaître les différentes démarches d'évaluation appliquées à l'action sociale et aux différents types de projets. -23 Savoir fonder les critères de choix d'une méthode d'évaluation. -24 Savoir élaborer et mettre en œuvre les indicateurs, les outils et les procédures d'évaluation, savoir mesurer les écarts et analyser les causes. -25 Savoir accompagner une démarche d'évaluation. -26 Savoir utiliser les techniques d'entretien individuel. -27 Connaître les relations emplois/compétences/qualifications (statuts, fonctions, analyse de l'activité). -28 Connaître les principaux mécanismes de la formation initiale et continue. -29 Appréhender les techniques d'évaluation des compétences. -30 Savoir traduire et formaliser les besoins en formation. -31 Savoir organiser un tutorat et des situations de travail apprentissages. -32 Savoir recueillir, analyser, hiérarchiser et synthétiser des informations et les demander des différentes catégories d'acteurs. -33 Savoir utiliser les technologies de l'information et de la communication. -34 Savoir utiliser les techniques de communication (savoir adapter son discours aux différentes catégories d'acteurs, développer des argumentations, construire un exposé cohérent...). -35 Savoir utiliser les mécanismes de la négociation, conduire une conciliation. -36 Savoir identifier les circuits de décisions, les problématiques, les enjeux et les logiques d'action des différents acteurs. -37 Savoir positionner sa fonction. -38 Connaître les spécificités propres aux différents statuts des personnes morales. -39 Connaître les principes du droit de la responsabilité, du droit des contrats, savoir préparer les bases d'un contrat ou d'une convention. -40 Etre capable de s'approprier les connaissances spécifiques à chaque secteur d'intervention. -41 Savoir animer et s'inscrire dans un réseau : savoir organiser, gérer et développer le partenariat. -42 Savoir investir son rôle de représentation et rendre compte. -43 Savoir partager l'information.
<p>Communication</p>	<ol style="list-style-type: none"> Assurer la représentation du service Garantir la diffusion et l'intégration des orientations et décisions nationales, régionales et départementales. Recueillir, traiter, analyser et transmettre les informations et propositions des professionnels vers les directions territoriales. Veiller à la bonne insertion du service dans son environnement. Positionner le service face aux différents partenaires (spécificité du cadre judiciaire/ intervention sociale administrative, méthodes, etc.). Mettre en relation d'éventuels partenaires et susciter les collaborations. 	<p>Assurer la communication interne, ascendante et descendante, ainsi que la circulation de l'information, y compris en direction des usagers</p> <p>Proposer, négocier et décider</p> <p>Développer une expertise sectorielle en s'appuyant sur les connaissances générales : dispositifs, modalités de prise en charge et financements</p> <p>Développer des actions en partenariat et en réseau</p>	<ul style="list-style-type: none"> -32 Savoir recueillir, analyser, hiérarchiser et synthétiser des informations et les demander des différentes catégories d'acteurs. -33 Savoir utiliser les technologies de l'information et de la communication. -34 Savoir utiliser les techniques de communication (savoir adapter son discours aux différentes catégories d'acteurs, développer des argumentations, construire un exposé cohérent...). -35 Savoir utiliser les mécanismes de la négociation, conduire une conciliation. -36 Savoir identifier les circuits de décisions, les problématiques, les enjeux et les logiques d'action des différents acteurs. -37 Savoir positionner sa fonction. -38 Connaître les spécificités propres aux différents statuts des personnes morales. -39 Connaître les principes du droit de la responsabilité, du droit des contrats, savoir préparer les bases d'un contrat ou d'une convention. -40 Etre capable de s'approprier les connaissances spécifiques à chaque secteur d'intervention. -41 Savoir animer et s'inscrire dans un réseau : savoir organiser, gérer et développer le partenariat. -42 Savoir investir son rôle de représentation et rendre compte. -43 Savoir partager l'information.

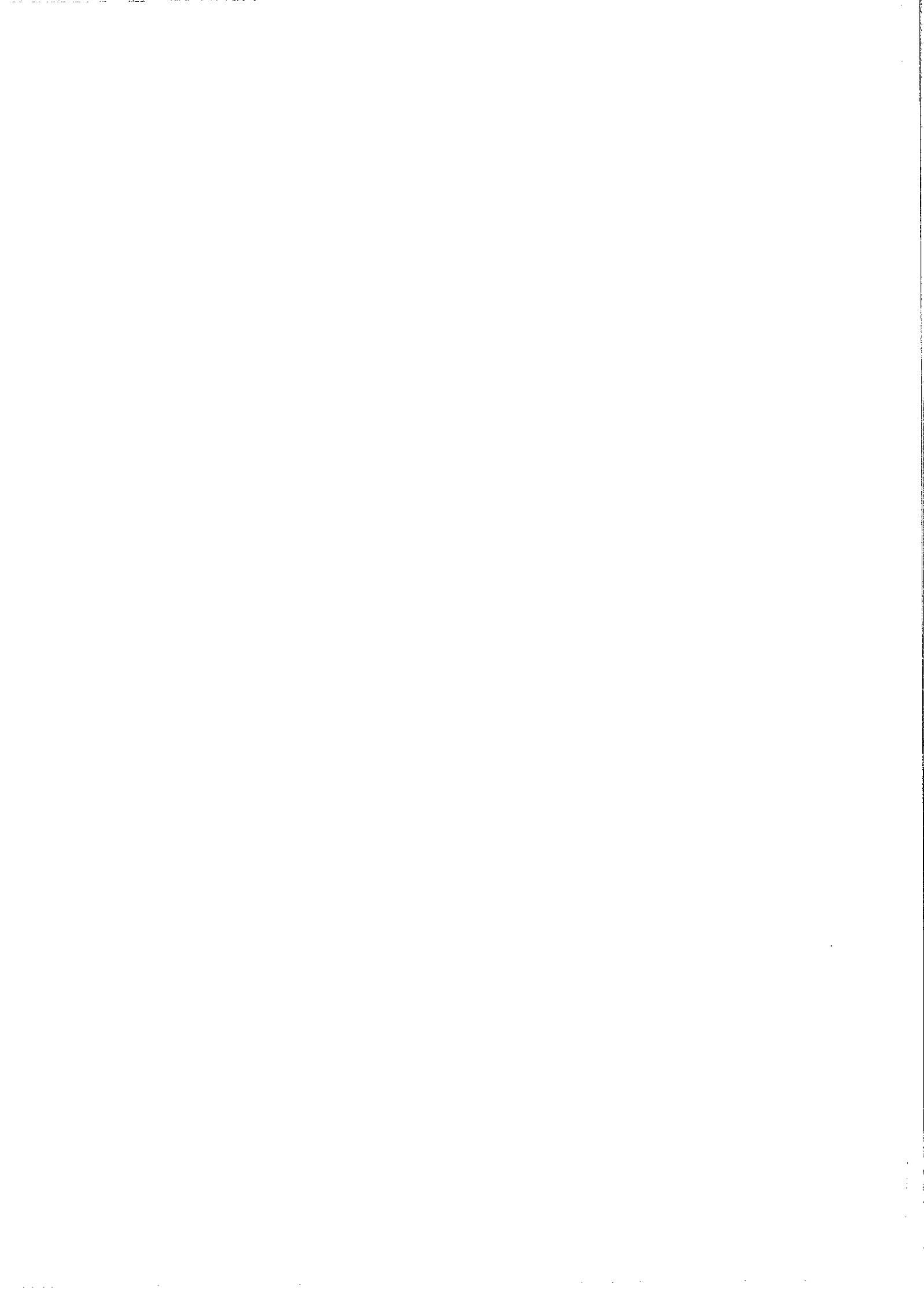
<p>Garantie de l'action d'éducation à travers la conduite des mesures exercées</p>	<p>26. Garantir l'exécution des missions de l'établissement ou du service.(art.6 du décret de 1964)</p> <p>27. Garantir l'efficacité de l'exercice des droits et devoirs des mineurs et jeunes majeurs pris en charge par le service (santé, scolarité, sécurité physique et morale) dans le respect des dispositions relatives à l'exercice de l'autorité parentale.</p> <p>28. Organiser l'interdisciplinarité des interventions éducatives et les études techniques (études de cas, analyse des pratiques, évaluation de l'impact des actions engagées, etc.) ;</p> <p>29. Garantir la place de la famille dans le travail éducatif.</p> <p>30. Participer à la construction des projets éducatifs individuels ou collectifs et favoriser les initiatives en la matière.</p> <p>31. Conduire l'évaluation de l'activité pédagogique action par action, apprécier les résultats, proposer et soutenir d'éventuelles améliorations.</p> <p>32. Valider les écrits et rapports de ses collaborateurs, faire rapport au magistrat aux échéances prévues.</p> <p>33. Organiser les relais en aval des prises en charge.</p>	<p>Etre en capacité d'appréhender les besoins des publics en s'appuyant sur des méthodes de diagnostic appropriées à un territoire, à un secteur d'intervention, à une catégorie de public</p> <p>Participer à la construction de projets individuels ou collectifs et assurer leur suivi</p> <p>Assurer et développer la qualité du service rendu</p>	<p>- 44 Savoir bâtir une observation objective des besoins sociaux des publics dans la zone d'activité ou d'intervention.</p> <p>- 45 Savoir construire les outils homogènes pour l'analyse des problèmes sociaux et des indicateurs de résultats d'action.</p> <p>- 46 Connaître les droits et les obligations des usagers et mettre en place les procédures pour les faire respecter.</p> <p>- 47 Savoir évaluer les risques.</p> <p>- 48 Savoir repérer les parcours de prise en charge.</p> <p>- 49 Connaître le principe des démarches qualité.</p> <p>- 50 Savoir inscrire son unité dans une démarche qualité.</p> <p>- 51 Savoir contribuer à son niveau à la veille institutionnelle.</p>
<p>Garantie des conditions matérielles de la satisfaction des besoins des jeunes pris en charge</p>	<p>34. Organiser l'intendance du service.</p> <p>35. Assurer la satisfaction quotidienne des besoins vitaux physiques et psychiques des jeunes pris en charge (alimentation, vêture, sommeil, sécurité...);</p> <p>36. Veiller à une utilisation rationnelle, au bon état et à l'entretien subséquent de l'équipement mobilier et immobilier du service.</p>	<p>Assure l'organisation du travail, le suivi de la gestion administrative de l'unité</p>	<p>-52 Savoir élaborer et gérer les plannings.</p> <p>- 53 Savoir optimiser les moyens matériels disponibles.</p> <p>- 54 Connaître les principes qui régissent le droit de la communication des dossiers et de la constitution des fichiers.</p> <p>- 55 Connaître les règles relatives à l'informatiques et aux libertés.</p> <p>- 56 Connaître les obligations réglementaires et les procédures en matière d'hygiène et de sécurité.</p> <p>- 57 Connaître les techniques d'élaboration d'un rapport d'activité.</p>
<p>Organisation du fonctionnement administratif du service</p>	<p>37. Organiser le secrétariat.</p> <p>38. Elaborer et mettre en place des procédures pour la collecte, le traitement, le contrôle et la transmission des données statistiques ou administratives (prévisions, résultats, activités, budget, RH, etc.).</p> <p>39. Participer aux travaux des instances instituées par la direction territoriale</p> <p>40. Réguler et gérer les imprévus</p> <p>41. Analyser et faire connaître les besoins en personnel.</p> <p>42. Suivre la situation des personnels (positions administratives des personnels, avancement, évaluation, formations, etc.) et renseigner le dossier administratif des agents.</p> <p>43. Respecter et mettre en œuvre les statuts des personnels et les accords cadres.</p> <p>44. Arrêter les emplois du temps.</p> <p>45. Elaborer le budget dans le cadre des procédures en vigueur.</p> <p>46. Gérer et planifier les moyens matériels et budgétaires du service dans le respect des règles de la comptabilité publique.</p>	<p>Elaborer, présenter et gérer un budget d'unité</p>	<p>- 58 Connaître les principaux mécanismes budgétaires, les bases de comptabilité et de gestion.</p> <p>- 59 Connaître les différentes sources de financement de projets, les bases d'une analyse de coût et les principes de construction d'un plan de financement.</p> <p>- 60 Savoir présenter et défendre un budget.</p> <p>- 61 Savoir maîtriser les dépenses et en rendre compte.</p> <p>- 62 Savoir construire, utiliser et adapter les tableaux de bord et les indicateurs, savoir commenter les résultats.</p>
<p>Gestion des personnel et des finances</p>	<p>47. Maintenir la conformité des locaux et des équipements aux règles d'hygiène et de sécurité.</p> <p>48. Faire respecter par le personnel et les jeunes les règles d'hygiène et de sécurité.</p> <p>49. Organiser les exercices de secours pour les personnels et les jeunes.</p>		
<p>Mise en oeuvre des règles d'hygiène et de sécurité</p>			



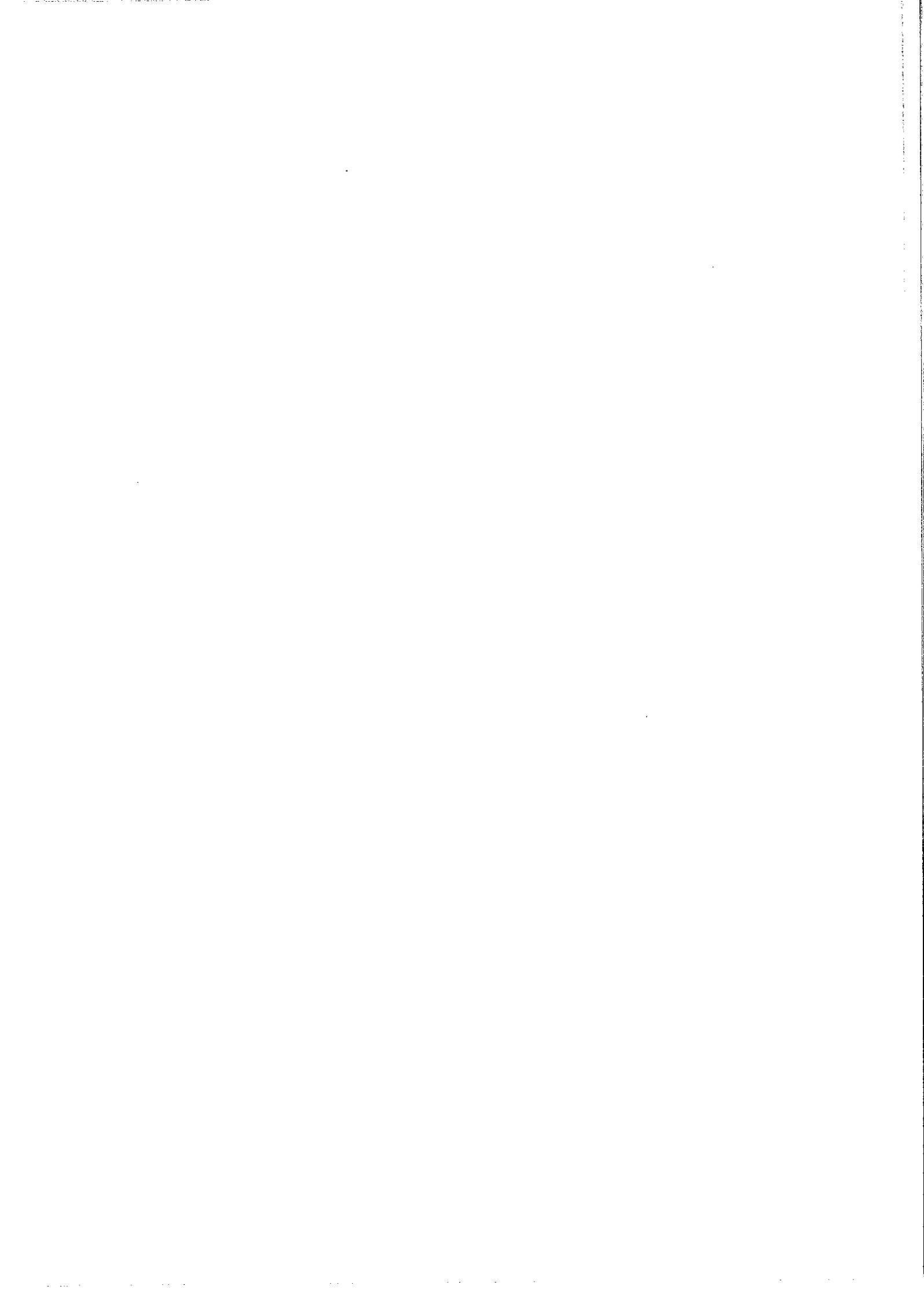
ELEMENTS POUR LE PLAN DE FORMATION DES DIRECTEURS DES SERVICES DE LA PJJ

ENSEIGNEMENTS FORMATION INITIALE (39 semaines au lieu de 20, sur une durée totale de 85 semaines de formation)

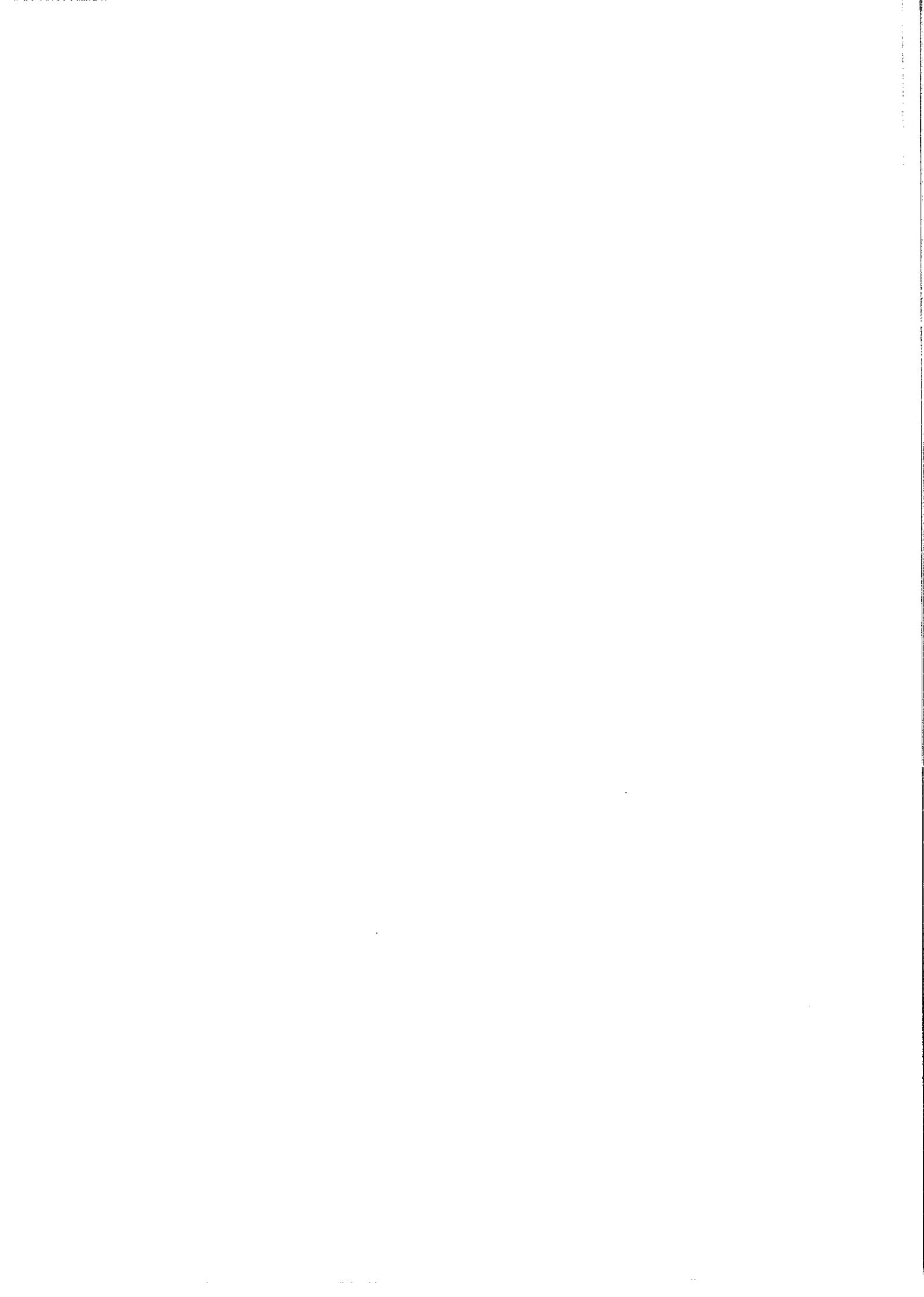
Objectifs de formation	Durée (semaines)	Apprentissages
<p>AXE « CONDUITE DE L'ACTION EDUCATIVE »</p> <p>1) Garantir l'action éducative à travers la conduite des mesures exercées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des publics et de leur environnement • Connaissance des dispositifs de protection judiciaire de l'enfance • Conduite de l'élaboration de projets individuels ou collectifs et assurer leur suivi et leur évaluation • Garantie de l'interdisciplinarité de l'action éducative 	<p align="center">20</p> <p align="center">14</p> <p align="center">5</p> <p align="center">5</p> <p align="center">2</p> <p align="center">1</p>	<p align="center"><i>La place du Directeur dans la fonction éducative</i> <i>La question du sens dans le travail éducatif</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - les grandes théories des sciences de l'éducation - psychologie de l'enfant et de l'adolescent - sociologie de la déviance, de la famille, de l'éducation – approche interdisciplinaire- - technique d'observation et d'analyse des besoins sociaux des publics et de construction des indicateurs de résultats d'action; - droit pénal et assistance éducative, le fonctionnement de l'institution judiciaire, le référentiel des mesures (le placement judiciaire,...), les différentes fonctions (hébergement, insertion, milieu ouvert, CPI, CEF, EPM...) - connaître les droits et les obligations des usagers et mettre en place les procédures pour les faire respecter, - connaître les procédures d'accueil et d'association des jeunes et des parents - savoir évaluer les risques - savoir repérer les parcours de prise en charge et assurer la continuité éducative - connaître les méthodes d'élaboration de suivi et d'évaluation des projets individuels - veiller et garantir l'accès aux soins et l'éducation à la santé des mineurs en associant les parents - garantir l'expression des différents avis professionnels et en assurer la synthèse



<ul style="list-style-type: none"> • Prévention et réponse aux situations d'urgence et de violence • Qualité du service rendu 	<p style="text-align: center;">1</p>	<ul style="list-style-type: none"> - savoir prévenir les situations de violence et intervenir - connaître le principe des démarches qualité - savoir inscrire son unité dans une démarche qualité et contribuer à la veille institutionnelle
<p>2) Assurer un fonctionnement du service qui garantisse la qualité de la prise en charge des jeunes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation du travail • Gestion administrative du service 	<p style="text-align: center;">2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - savoir élaborer et gérer les plannings autour de l'emploi du temps des jeunes - savoir optimiser les moyens humains et matériels disponibles - savoir piloter les entrées et les sorties
<ul style="list-style-type: none"> • Hygiène et sécurité 	<p style="text-align: center;">$\frac{1}{2}$</p>	<ul style="list-style-type: none"> - connaître les principes qui régissent le droit de la communication des dossiers et de la constitution des fichiers - connaître le cadre juridique relatif à l'informatique et aux libertés
<p>3) Elaborer le projet de service dans le cadre du projet institutionnel</p>	<p style="text-align: center;">4</p>	<ul style="list-style-type: none"> - savoir intégrer les obligations réglementaires et les procédures en matière d'hygiène et de sécurité - connaître les normes sanitaires applicables dans les établissements et services
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration et mise en œuvre du projet de service 	<p style="text-align: center;">1</p>	<ul style="list-style-type: none"> - connaître la méthodologie de projet (diagnostic, élaboration, mise en œuvre, évaluation); - savoir construire et rédiger des analyses, formuler des propositions. - savoir dégager des objectifs de travail. - savoir associer les personnels à l'élaboration du projet



<ul style="list-style-type: none"> ● Inscription de l'action du directeur des services dans le projet institutionnel national et territorial de la PJJ 	<p style="text-align: center;">2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - savoir repérer et mettre en lien les différents niveaux de projets (DR/DD/Services) et la complémentarité avec le SAH pour s'assurer de leur cohérence - savoir situer son action dans le projet institutionnel et travailler en réseau - connaître : les instances de direction, le collège de direction, histoire de l'institution, les orientations de la PJJ, le schéma départemental - connaître les grandes orientations des politiques sociales (la protection de l'enfance, la politique de la ville), les publics aidés, les modes de prise en charge et de financement - connaître le cadre juridique, politique et administratif français (décentralisation,...) et des pays européens - connaître les politiques publiques (LOPJ, loi du 2 janvier 2002, de santé,...) - connaître la coopération institutionnelle
<ul style="list-style-type: none"> ● Travail en partenariat et en réseau 	<p style="text-align: center;">1</p>	<ul style="list-style-type: none"> - savoir animer et s'inscrire dans un réseau - savoir organiser, gérer et développer le partenariat



Objectifs de formation	Durée (semaines)	Apprentissages
<p>AXE « MANAGEMENT »</p> <p>1) Susciter, mobiliser et développer les compétences individuelles et collectives</p> <p>2) Fédérer l'équipe autour du projet de service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation et coordination des interventions • Motivation et conduite de l'équipe • Proposition, négociation et décision 	<p style="text-align: center;">7</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">3</p>	<ul style="list-style-type: none"> -savoir utiliser les techniques d'entretien individuel - connaître les relations emplois/compétences/qualifications (statuts, fonctions, analyse de l'activité). -connaître les principaux dispositifs de la formation initiale et continue. -appréhender les techniques d'évaluation des compétences. -savoir repérer et formaliser les besoins en formation. - savoir organiser un tutorat et des situations de travail apprenantes. - savoir assurer l'accueil et l'intégration des agents récemment installés - savoir identifier et valoriser les compétences particulières des membres de l'équipe <ul style="list-style-type: none"> -savoir traduire des objectifs généraux en objectifs opérationnels - savoir définir les rôles, places et fonctions des personnels -connaître le cadre juridique et l'exercice de la délégation -connaître l'approche sociologique des organisations <ul style="list-style-type: none"> - connaître les différents types de management - savoir être porteur des propositions de l'équipe - savoir utiliser les techniques de prévention et de résolution de conflits - savoir utiliser les techniques d'animation de groupe et de conduite de réunions - savoir assumer la position d'autorité <ul style="list-style-type: none"> - savoir utiliser les techniques de communication (savoir adapter son discours aux différentes catégories d'acteurs, développer des argumentations, construire un exposé cohérent...). - savoir utiliser les mécanismes de la négociation, conduire une conciliation. - savoir identifier les circuits de décisions, les problématiques, les enjeux et les logiques d'action des différents acteurs.



<ul style="list-style-type: none"> • Prévention et gestion des crises institutionnelles 	<p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> - savoir faire preuve de réactivité, de disponibilité, de distanciation, de discrétion et d'anticipation - savoir gérer les crises institutionnelles - connaître les modalités de l'accompagnement d'équipe
<ul style="list-style-type: none"> • Garantie du cadre technique et déontologique des pratiques professionnelles 	<p>1/2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - connaître les pratiques, les techniques et les cultures professionnelles du secteur social. - connaître les problématiques liées à l'éthique et à la déontologie, les règles relatives au secret et à la discrétion professionnelle. - savoir aider les professionnels à prendre de la distance. - savoir construire et rédiger des analyses et des propositions, savoir superviser les écrits professionnels.
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de l'activité 	<p>1/2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - connaître les différents modes d'évaluation applicables à l'action sociale et aux différents types de projets. - savoir fonder les critères de choix d'une méthode d'évaluation. - savoir élaborer et mettre en œuvre les indicateurs, les outils et les procédures d'évaluation, savoir mesurer les écarts et analyser les causes. - savoir accompagner une démarche d'évaluation.



Objectifs de formation	Durée (semaines)	Apprentissages
<p>AXE « GESTION »</p>	<p>8</p>	
<p>1) Gestion des ressources humaines</p>	<p>2,5</p>	<ul style="list-style-type: none"> - connaître le droit de la fonction publique et la gestion des ressources humaines (statut des fonctionnaires, positions administratives des agents, avancement, notation, discipline, dossier administratif, recrutement et suivi des contractuels, le droit à la formation...) - savoir intégrer les obligations en matière d'hygiène, de réglementation des postes de travail et de médecine de prévention - savoir gérer les situations d'urgence mettant en cause la sécurité et les biens des personnes - responsabilité pénale du directeur
<p>2) Gestion des moyens matériels</p>	<p>0,5</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître la réglementation des ERP (incendie, normes...) - connaître les règles sanitaires - gestion des pannes informatiques et automobiles
<p>3) Informatique</p>	<p>2,5</p>	<ul style="list-style-type: none"> - savoir utiliser les logiciels bureautiques et les logiciels informatiques dédiés
<p>4) Gestion budgétaire</p>	<p>2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - connaître les principes de base des finances publiques, les principaux mécanismes budgétaires, les bases de comptabilité et de gestion (L.O.L.F, dialogue et contrôle de gestion, les moyens de suivi et d'évaluation de l'activité, GAME, MICADO,...) ; - connaître les différentes sources de financement de projets, les bases d'une analyse de coût et les principes de construction d'un plan de financement. - savoir élaborer, présenter et défendre un budget. - savoir maîtriser les dépenses et en rendre compte.
<p>5) Dialogue de gestion</p>	<p>1/2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - savoir construire, utiliser et adapter les tableaux de bord et les indicateurs, savoir commenter les résultats. - connaître les modalités du dialogue de gestion et du contrôle de gestion.



Objectifs de formation	Durée (semaines)	Apprentissages
<p>AXE « COMMUNICATION »</p> <p>1) Assurer la communication interne, et la circulation de l'information, des personnels et des usagers</p> <p>2) Assurer la communication externe : diffusion des outils de présentation du service et de son activité</p>	<p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> - savoir recueillir, analyser, hiérarchiser et synthétiser des informations et les demandes des différentes catégories d'acteurs. - savoir utiliser les technologies de l'information et de la communication. - maîtriser les techniques de rédaction. - savoir communiquer en temps de crise. - connaître les techniques d'élaboration d'un rapport d'activité <ul style="list-style-type: none"> - savoir investir son rôle de représentation du service - savoir partager l'information - savoir rendre compte

Objectifs de formation	Durée (semaines)
<p>BILANS :</p>	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bilan de positionnement - Bilan projet - Bilan perspectives

TOTAL : **39** semaines de travaux en petits groupes



LES ENSEIGNEMENTS (FORMATION INITIALE ET FORMATION CONTINUE)

Doivent être construits essentiellement sur la base de **cas pratiques** et d'exercices de **mises en situation**. Les mises en situation seront privilégiées dans chacun des pôles « conduite de l'action éducative », « management » et « communication ». Ces exercices s'inspireront de situations réelles rencontrées sur les terrains spécifiques de la DPJJ par les directeurs de services.

LES STAGES FORMATION INITIALE (46 SEMAINES AU LIEU DE 20)

- **découverte** de la fonction éducative à placer en début de formation (2 semaines), y compris la PEAT ;
- **d'expérimentation et de mise en responsabilité** en milieu ouvert (2 fois 5 semaines la 1^{ère} année) et placement judiciaire (19 semaines la 2^{nde} année) (au lieu de 13 semaines) ;
- **d'observation** (15 semaines au lieu de 5), en fonction du bilan de positionnement :
 - en direction départementale (1 semaine) ;
 - en dispositif d'insertion (3 semaines) : CAEI, ANPE, mission locale d'insertion, classes relais...
 - en juridiction (3 semaines) : JE, parquet, suivi de la détention, permanence éducative ;
 - en quartier mineurs ou EPM (2 semaines)
 - en service territorial : ASE, SAH, police/gendarmerie, selon le bilan personnalisé (2 semaines), selon le bilan personnalisé et selon le tissu administratif du lieu de stage ;
 - Europe : institution de protection de l'enfance d'un état européen (2 semaines) : approche droit ou action sociale comparée.
 - Santé (pédopsychiatrie), : 1 semaine
 - Education nationale : 1 semaine

Nota : nécessité d'éviter le morcellement des enseignements et des stages pour permettre de véritables mises en situation, prises de responsabilités et échanges autour des retours de stages.

Il convient de labelliser les services d'accueil selon une procédure à valider.



LA FORMATION CONTINUEE

Actuellement ? la formation continuée est de 10 jours par an pendant les deux années qui suivent la titularisation. Il est proposé d'offrir aux nouveaux titulaires **4 fois 1,5 jours** dans l'année suivant la titularisation, consistant essentiellement en un soutien à la prise de fonction. Cette formation s'intitulerait « **accompagnement à la prise de fonction** ».

