



MINISTÈRE DE LA JUSTICE

## *École Nationale de Protection judiciaire de la jeunesse*



### **Projet pédagogique formation statutaire des directeurs de service 24ème promotion 2015-2017**

#### **ENPJJ**

16, rue du Curoir-BP 90114  
59052 ROUBAIX cedex 1  
Téléphone : 03 59 03 14 14  
Télécopie : 03 59 03 14 51

# ***Présentation du projet de formation des directeurs de service 2015-2017***

## **1) Le cadre et les finalités de la formation**

- Le cadre réglementaire
- Le référentiel métier des directeurs
- L'articulation de la formation aux orientations nationales

## **2) Les principes pédagogiques**

- La praxéologie : une pratique professionnelle réflexive
- L'alternance
- La progressivité
- L'implication

## **3) Les acteurs de la formation**

- Les formateurs de l'ENPJJ
- Les formateurs associés

## **4) Le déroulement de la formation**

- Enseignements théoriques et MASTER Direction et Responsabilités dans le Champ Social
- Modules et enseignements Culture et Savoirs Professionnels
- Les Stages
- le mémoire professionnel

## **5) Les modalités d'évaluation et de validation de la formation**

Avant-propos :

*La formation initiale des directeurs de service, tout comme celle des éducateurs, a été réformée par arrêté en date du 28 juin 2011 (cf.infra) qui a pris effet dès le 1er septembre 2011.*

*De plus, plusieurs réformes sont venues, depuis quelques années, impacter l'organisation de la PJJ (ex : création de la fonction de RUE, structuration juridique des services, dynamique des Projets Stratégiques Nationaux..)*

*Dès lors, cette 24ème promotion des directeurs de service bénéficie d'un cursus de formation rénové qui tient compte de ces évolutions.*

*Ce document de présentation du projet de formation n'a pas vocation à figer les moindres détails des 2 années de formation mais il vise à donner le cadre général de la formation des directeurs de service PJJ.*

## 1) Le cadre et les finalités de la formation

Le projet de formation en 24 mois des directeurs de service de la PJJ s'inscrit dans :

→ **Les missions de protection et d'éducation** des mineurs faisant l'objet d'une mesure judiciaire. Les directeurs des services en sont les garants dans les services et établissements qu'ils dirigent.

*Au quotidien, les professionnels mènent, en équipe pluriprofessionnelle (éducateurs, assistants sociaux, psychologues, professeurs techniques, infirmières) et en partenariat avec d'autres ministères (Éducation nationale, Santé...) des actions d'éducation, d'évaluation et d'insertion sociale et professionnelle au bénéfice des jeunes sous mandat judiciaire pénal ou civil.*

### → Le cadre réglementaire :

- Le décret du 24 mai 2005 portant sur le statut des directeurs ;
- L'arrêté du 28 juin 2011 portant sur l'organisation et le programme des formations ainsi que des modalités d'évaluation des résultats obtenus par les directeurs stagiaires des services de la PJJ .

### → Le référentiel métier des directeurs (issu du R.I.M.E)

Élaboré par l'Administration Centrale, le référentiel métier des directeurs définit les activités et compétences à acquérir :

- garantir l'action d'éducation à travers la conduite des mesures exercées et des conditions matérielles de la satisfaction des besoins des jeunes pris en charge
- concevoir le projet de service
- animer, conduire, évaluer et rendre compte de l'action du service
- développer des compétences individuelles et collectives
- savoir communiquer
- organiser le fonctionnement administratif de son service
- gérer des personnels et des finances
- mettre en œuvre les règles d'hygiène et de sécurité.

### → Le règlement intérieur de la formation

Construit par l'Administration Centrale, en lien avec l'ENPJJ, le règlement intérieur de la formation « *précise les contenus de la formation initiale, la répartition sur les deux années de formation des modules de connaissances théoriques, les conditions et les modalités d'organisation des enseignements et des stages ainsi que des évaluations et des épreuves dans le cadre des règles fixées par l'arrêté du 28 juin 2011. Il rappelle également les obligations et les droits des stagiaires, les mesures disciplinaires qui leur sont applicables et précise leur régime de congés et d'autorisations d'absence* » (art.1)

Conformément à l'arrêté de formation du 28/06/2011, le règlement intérieur précise les contenus des trois domaines de formation des directeurs des services :

- L'expertise du cadre d'intervention des directeurs des établissements et services de la PJJ:DF1
- La prise en charge des publics:DF2
- Les méthodes et techniques professionnelles:DF3

### →L'articulation de la formation aux orientations de la PJJ

Les textes sur le statut des directeurs de service, le règlement intérieur de formation et le référentiel métier constituent les fondements sur lesquels la formation des directeurs de service s'est construite. Naturellement la formation des directeurs de service intègre dans l'élaboration de ses contenus les contextes institutionnel, législatif et les orientations de sa direction.

Les orientations et objectifs des deux derniers Projets Stratégiques Nationaux(PSN2 :2008-2011 et PSN3 :2012-2014) sont déclinées de manière transversale dans les contenus de formation :

- PSN2:

- Renforcement de l'aide à la décision du magistrat,
- Centrage des prises en charge au pénal,
- Évaluer les prises en charge(audit, évaluation interne),
- PJJ pilote de l'organisation et du fonctionnement de la justice des mineurs.

- PSN3:

- le territoire, cadre adapté à la conduite des réformes et soutien à l'organisation des parcours des mineurs
- la consolidation de la démarche d'adaptation professionnelle et la valorisation des pratiques
- la garantie du management et le pilotage soutien à la conduite des missions
- le développement d'une politique de ressources humaines au service des missions et des parcours professionnels

la note d'orientation de la DPJJ du 30/09/2014 dont les axes principaux sont la continuité des parcours éducatif et le milieu ouvert socle de la prise en charge du jeune.

## 2) Les principes pédagogiques

Le cadre global de la formation et les objectifs pédagogiques communs aux 2 années de formation sont les suivants :

- La praxéologie : une pratique professionnelle réflexive**

La praxéologie désigne une démarche autonome où des acteurs sont invités à théoriser leur pratique quotidienne (appelée également la praxis) déjà décrite ou non dans des procédures.

Parmi les auteurs ayant travaillé sur ce champ, la définition donnée par Alexandre LHOTELLIER permet de façon très synthétique et complète de bien comprendre cette démarche :

« *La praxéologie est entendue comme une démarche construite (visée, processus, méthode) d'autonomisation et de conscientisation de l'agir (à tous les niveaux d'interaction sociale : micro, méso, macro) dans son histoire, dans ses pratiques quotidiennes, dans ses processus de changement et dans la mesure de ses conséquences.* »

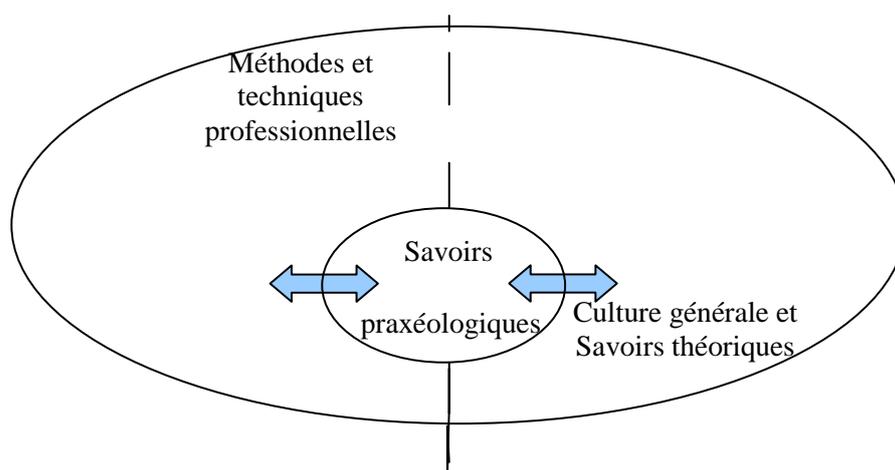
**Il s'agit donc d'une démarche accompagnée où les acteurs tentent d'articuler des concepts avec des actions de terrain(elle se distingue néanmoins de la recherche-action).**

Qu'il s'agisse des apprentissages construits à l'ENPJJ ou au cours des différentes expériences de stage, la formation va donc se structurer autour de 3 types de savoirs :

– des savoirs méthodologiques et/ou liés à des techniques professionnelles qui développent chez le directeur stagiaire des capacités qu'il devra transformer en compétences au contact de son terrain de stage.

– des savoirs théoriques dans différents champs disciplinaires mobilisables pour la compréhension et l'analyse de l'activité du directeur dans un contexte donné, dans un jeu de contraintes et de ressources.

– des savoirs « praxéologiques » (articulant théorie et pratique) qui doivent permettre au directeur stagiaire d'acquérir une professionnalité avec une visée d'efficacité professionnelle. A la différence des deux autres champs de savoirs, ces derniers sont élaborés par les stagiaires eux-mêmes et présentent donc un caractère singulier du fait de leurs personnalité, expériences et contexte de vie, parcours scolaire, expériences professionnelles antérieures, contexte de stages ,etc...



L'acquisition des savoirs praxéologiques est un processus complexe car cette démarche nécessite une appropriation de connaissances théoriques, méthodologiques et techniques et requiert de la part du stagiaire, un travail de mise en liens de ces différents savoirs. Cette démarche vise à permettre la conceptualisation d'une pratique et d'un positionnement professionnel et, de façon plus large, le développement d'une attitude réflexive, constructive et impliquée sur les pratiques.

A ce titre, l'élaboration du mémoire professionnelle est la démarche par excellence d'acquisition et d'explicitation de ces savoirs.

Il est un élément important de l'évaluation de la formation. Il n'est donc pas un travail de recherche purement théorique comme il n'est pas non plus qu'un seul récit d'expériences. Il vise à mettre en œuvre les capacités de conceptualisation de la pratique, **d'être en capacité de savoir analyser et définir sa propre expérience de la fonction de direction.**

Afin de favoriser cette démarche, la formation s'appuie sur les modalités pédagogiques suivantes :

### → L'alternance

Chacune des sessions est conçue de manière à permettre aux stagiaires de mieux articuler les périodes de stage et leurs objectifs propres aux différentes périodes de formation à l'ENPJJ.

Ainsi, l'alternance ne prend sens que dans la réflexion qui accompagne l'articulation des 2 périodes de formation (école et lieu de stage). C'est cette réflexion qui permet qu'elle ne soit pas une simple juxtaposition de séquences théoriques et de séquences pratiques. Ce sont les allers-retours entre ces modalités qui façonnent **la professionnalisation et la construction de l'identité professionnelle**. Ces deux moments interagissent l'un sur l'autre et s'alimentent mutuellement.

Ainsi, pour chaque période passée à l'ENPJJ, des formations sont consacrées à la préparation du stage arrivant. Réciproquement, *des* enseignements et des travaux de groupe reviennent sur les apprentissages de la période de stage précédente et s'appuient sur les éléments recueillis par le stagiaire au cours du stage. Différents ateliers contribuent à cette démarche tels que par exemple les **Études de Situations Professionnelles (ESP)**, Module métier de directeur,...

Elles permettent plusieurs apprentissages tels que : savoir exposer de façon synthétique et explicite une situation professionnelle, savoir problématiser une situation, conduire une analyse sur les causes et/ou origines, situer les différents niveaux de responsabilité, savoir élaborer des préconisations adaptées, réalistes.

### → La progressivité

Les périodes passées à l'ENPJJ et les périodes de stage constituent autant d'étapes dans l'acquisition progressive des connaissances théoriques, techniques, méthodologiques et pratiques que doit posséder le directeur des services. Chaque période vise à accroître, développer ses capacités puis ses compétences. Elle part des capacités acquises, de celles qui s'acquièrent et de celles qui restent à acquérir.

Par ailleurs, les exercices de mise en situation offrent la possibilité de travailler de façon progressive ce qui relève du positionnement professionnel. Ces exercices concernent par exemple, la conduite de réunion, les écrits professionnels...

L'ensemble des contenus des différents axes de la formation vont donc s'organiser et se structurer en fonction de ce principe de progressivité.

### → L'implication du stagiaire

Réalisés sous forme de cours magistraux ou de travaux pratiques, les enseignements doivent permettre un échange entre les intervenants et les stagiaires et s'appuyer sur des supports pédagogiques dynamiques et concrets.

Durant la formation, le stagiaire expérimente diverses modalités de travail :

- des productions écrites et orales (exposés),
- des travaux en petits groupes

Ces modalités permettent :

- l'échange de savoirs d'expériences et théoriques,
- l'expérimentation d'un travail collectif,
- la construction d'une pensée et d'une identité professionnelle collective et individuelle,
- la maîtrise des techniques d'expression (rédaction, prise de parole...)

Des Ateliers Pédagogiques de Production de Savoirs (APPS) sont organisés afin de répondre à ces différentes exigences. Il s'agit d'un travail en petits groupes effectués en plusieurs demi-journées, à partir de thèmes proposés par les formateurs.

Il fait l'objet d'une restitution écrite et exposée devant la promotion et des grands témoins capables d'évaluer et enrichir les travaux réalisés.

### 3) Les acteurs de la formation

Le dispositif de formation mobilise à la fois chargés de formation, des intervenants et des praticiens de terrains appelés « formateurs associés », des tuteurs de stage, des guidants de formation, des guidants de mémoire.

#### ● Les formateurs de l'ENPJJ :

→ Chargés de formation du pôle formation statutaire et coopération internationale :

- ✓ conçoivent et organisent la formation en collaboration avec les chercheurs-enseignants de l'ENPJJ (Direction de la Formation et Direction de la Recherche ENPJJ),
- ✓ conduisent le travail partenarial avec l'université pour la mise en œuvre des enseignements et épreuves de validation concernant le MASTER DRCS
- ✓ accompagnent les stagiaires dans leur cursus de formation, garantissent le dispositif de suivi individualisé des stagiaires, notamment à travers des entretiens réguliers et la réalisation d'un bilan de fin de formation,
- ✓ sont les interlocuteurs des directeurs territoriaux, des tuteurs de stage et des directeurs de PTF pour une mise en œuvre cohérente de la formation pratique.

→ Les formateurs et enseignants

- ✓ assurent, sur l'ensemble des deux années, les enseignements et formations inscrits dans les formations statutaires.
- ✓ peuvent être partie prenante, avec les chargés de formation, de l'accompagnement de stagiaires dans leur cursus de formation et leurs travaux personnels (dossiers, projets...) et assurer des entretiens individuels avec les stagiaires,
- ✓ sont amenés à conduire des travaux dirigés, animer des groupes de réflexion thématiques ou professionnels,

#### ● Les formateurs associés :

Ils dispensent des formations, des cours et/ou remplissent des fonctions nécessaires à la bonne organisation de la formation et à la professionnalisation des stagiaires :

•les formateurs occasionnels :

Professionnels de la PJJ, universitaires, consultants, ils dispensent occasionnellement des formations selon leur connaissance, leur expertise ou expériences professionnelles dans un domaine donné.

•les directeurs territoriaux :

Les directeurs territoriaux interviennent à toutes les étapes du dispositif de formation :

- ✓proposent des lieux de stage et des directeurs tuteurs,
- ✓accueillent les directeurs stagiaires sur le territoire en lui présentant la politique territoriale, en l'associant au fonctionnement des instances territoriales (collèges de direction...) et en lui permettant de mieux percevoir la dimension territoriale dans laquelle doit s'inscrire l'action d'un directeur des services,
- ✓Sont associés à l'évaluation générale du dispositif de formation des directeurs
- ✓

•les directeurs « tuteurs » :

Le directeur stagiaire effectue ses stages auprès de directeurs, dits « tuteurs ». Proposé par le directeur territorial, le directeur « tuteur » 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.

•Le « guidant » de formation

Choisi parmi un panel représentatif de la fonction de direction, le guidant de formation suit un groupe de stagiaires de façon individuelle tout au long de leur formation.

Il tient un véritable rôle d'accompagnement et de soutien du stagiaire dans la construction de son identité professionnelle.

Le guidant appartient obligatoirement à un territoire différent de celui sur lequel est en stage le directeur stagiaire, l'objectif étant d'éviter tout enjeu lié au territoire.

Des rencontres sont organisées à chaque regroupement au sein de l'ENPJJ entre le guidant et le stagiaire.

•les guidants du mémoire professionnel

Pour la réalisation du mémoire professionnel, les stagiaires bénéficient d'un dispositif d'accompagnement pédagogique spécifique associant formateurs/chercheurs de l'école et guidants professionnels. Chaque sous-groupe de stagiaires est donc suivi par un binôme formateur/guidant. Des temps de rencontre individuel binôme/stagiaire sont proposés à chaque regroupement.

#### **4) Le déroulement de la formation :**

Nous pouvons segmenter les contenus des formations de la FSD23 en trois catégories : Culture et Savoir Professionnel, Savoir Théorique(en grande partie adossé au MASTER2) et Stages.

L'intelligibilité et la pertinence de ce découpage, dans la dynamique de formation, se réalisent dans

le travail de mise en lien et d'articulation de ces trois champs de formation dans une visée de professionnalisation du directeur stagiaire.

Les ingénieries de formation et pédagogique sont sous-tendues par cette dynamique.

### **a) Enseignements théoriques et MASTER2**

Les formations et/ou enseignements théoriques font l'objet d'une définition d'objectifs de formation et pédagogiques, de contenus et modalités éventuelles d'évaluation.

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, conduite de projets, théorie de la décision, évaluation, délégation, négociation, prévention et gestion des conflits, ..
- Du management public : réforme de l'État, politiques sociales, orientations de la PJJ, gestion des ressources humaines, LOLF, dialogue et contrôle de gestion, sources de financements, indicateurs et tableaux de bord .....
- D'enseignements juridiques : droit de la responsabilité, statut de la fonction publique, droit pénal et procédure pénale, droit administratif, finances publique, système de protection de l'enfance, droit des usagers...

### ***Le MASTER 2 Direction et responsabilités dans le champ social(DRCS)***

Le MASTER DRCS, construit en partenariat entre l'Université Lille II et l'ENPJJ a pour objectifs de :

- donner aux directeurs des services une formation professionnelle certifiée par un diplôme universitaire européen de niveau 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

Les enseignements du MASTER sont assurés à l'ENPJJ, spécifiquement pour les directeurs stagiaires PJJ. Les contenus sont adaptés à leurs besoins en formation et les enseignants connaissent les problématiques de la Protection judiciaire de la jeunesse.

**L'inscription au MASTER II « direction et responsabilité dans le champ social » n'est pas obligatoire pour les directeurs stagiaires.** En revanche, tous les enseignements relatifs au MASTER 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.

**La validation de la formation des directeurs** intègre les épreuves de validation du MASTER II : le contrôle des connaissances, le mémoire professionnel et le stage.

## **b) les modules et enseignements de Culture et Savoir Professionnels**

- De la communication : traitement et diffusion de l'information,, communication des dossiers, coopération institutionnelle, partenariats, rédaction administrative, ateliers d'écriture, prise de parole en public, connaissance de langues étrangères...
- Des connaissances professionnelles : écrits professionnels, conduite de l'action éducative , gestion des conflits, secret professionnel, éthique et déontologie, inscription dan les politiques publiques de santé, insertion...
- D'enseignements techniques : informatique , logiciels généralistes ou dédiés (GAME, CHORUS ...), régie d'avances et de recettes...
- module Étude de Situations .Professionnelles(1 journée par regroupement)
- module Métier de directeur(1 journée par regroupement)
- les Stages(théoriques) Inter-Écoles du RESP(Réseau des Écoles de Service Public):1ère année et stage ENM/ENPJJ : 2ème année.

## **c) Les stages<sup>1</sup>:**

**La 1ère année** de formation comporte 14 semaines de stage répartis en 3 stages distincts :

- 1 stage de découverte du territoire : « *l'action de la PJJ à l'épreuve du territoire* » d'une durée de 3 semaines
- 1 stage de découverte des acteurs de l'Institution : « *les acteurs en action* » d'une durée de 5 semaines
- 1 stage de découverte de la direction d'un service : « *le directeur des services en action* » d'une durée de 6 semaines

**La 2ème année** est composée de 35 semaines de stage :

- 1 stage de mise en situation professionnelle d'une durée de 33 semaines
- 1 stage européen d'une durée de 2 semaines (au sein d'une institution d'un État membre de l'UE).

## **d) le mémoire professionnel**

Les stagiaires ont à réaliser durant leurs 2ème année de formation un mémoire professionnel de 50 pages hors annexe portant sur un aspect de l'exercice du métier de directeur des services.

Ce travail permet au stagiaire d'interroger la réalité, de questionner une expérience, des pratiques et de mettre en œuvre des préconisations dont il aura à évaluer les effets.

L'élaboration du mémoire professionnel est la démarche par excellence d'acquisition et d'explicitation de l'analyse praxéologiques.

Il permet aussi le travail de mise en lien et d'articulation des différents champs de formation proposés dans une visée de professionnalisation du directeur stagiaire.

---

<sup>1</sup> Des fiches pédagogiques spécifiques à chacun des stages seront remises aux stagiaires avant le début de chaque stage.

## 5) La validation de la formation

La validation de la formation est régie par le titre III de l'arrêté du 28 juin 2011 précité

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.**