



www.justice.gouv.fr

Mission de Formation des Cadres Tout au Long de la Vie

Formation Préparatoire aux
Fonctions de
Directeur territorial adjoint



Présentation du dispositif





Formation préparatoire aux fonctions de directeur territorial adjoint

10 jours/formation - 25 participants - période de stage de 1 à 4 jours -

Présentation

Le dispositif de formation préparatoire aux fonctions de directeur territorial adjoint s'adresse à des cadres que le parcours antérieur et la revue des cadres ont conduit à être inscrits dans le vivier des directeurs territoriaux adjoints potentiels..

Ces cadres ont montré des dispositions à élargir leur champ de responsabilité à tous les aspects de la vie d'un territoire.

Ils disposent d'une expérience significative et ont apporté la preuve de leur maîtrise des orientations de la protection judiciaire de la jeunesse, de leur connaissance du contexte institutionnel dans lequel elle s'inscrit, et de son organisation générale.

Ce dispositif vise essentiellement à leur permettre de mieux appréhender les situations professionnelles qu'ils auront à connaître dans l'exercice des fonctions de directeur territorial adjoint.

Ce dispositif est conçu sur la base des constats issus des résultats de l'« enquête métier » (SDRHRS (RH2) - juin 2014) faisant état de besoins de formation en matière « budgétaire et comptable », en « management public et techniques de gestion des ressources humaines » et de « pilotage de la politique territoriale ». Exprimés par des cadres en poste, ces besoins –dont certains ne relèvent pas du « cœur de métier de DTa » renvoient à la répartition des rôles et des compétences au sein de la direction territoriale et entre une DT et la DIR ainsi qu'au fonctionnement des délégations attribuées. , il subsiste cependant un écart entre les activités prévues dans les fiches de poste -travail prescrit- et la réalité de l'exercice professionnel avec les compétences qu'il mobilise -travail réel-. Un des enjeux de la formation réside précisément dans la prise en compte de cette réalité et d'en prévenir les effets.

Si l'on prend en compte les compétences et connaissances d'ores et déjà acquises du public visé par cette formation et les constats évoqués ci-dessus, quatre axes principaux se dégagent :

- l'élaboration et la conduite de la politique territoriale (politiques publiques, projet territorial, coordination des acteurs),
- le pilotage de la mission de protection judiciaire de la jeunesse (incluant les dimensions du contrôle, du soutien et de l'accompagnement),
- le dialogue social et les ressources humaines,
- le management et le positionnement du directeur territorial adjoint, cette dernière question étant également abordée de manière transverse.





Partir de situations réelles pour modéliser une démarche

La diversité des situations et des contextes territoriaux interroge la notion de bonne pratique souvent érigée en modèle.

En effet, les conditions d'élaboration de ces bonnes pratiques sont rarement décrites, et encore moins analysées, pas plus que les « stratégies adaptatives » qu'elles ont entraînées. Le résultat est alors exposé, « clef en main », avec le risque d'échec lié à une application mécanique.

La formation proposée vise à préparer de façon plus réaliste les futurs cadres territoriaux à élaborer des stratégies adaptées à leur environnement institutionnel. Ils devront faire preuve de pragmatisme et utiliser les ressources disponibles sans toujours attendre que les conditions idéales soient réunies, quitte à réévaluer en cours de route les priorités et/ou une partie des objectifs initiaux.

La problématisation de situations concrètes, rencontrées par des professionnels dans des contextes clairement identifiés, doit permettre aux stagiaires d'étudier comment des stratégies d'action adaptées et pertinentes ont pu être élaborées puis mises en œuvre.

Méthodologie de formation

L'accent sera davantage mis sur la problématisation de situations et d'expériences rencontrées quotidiennement dans la vie d'un territoire et sur l'acquisition d'une démarche méthodologique.

- Engager les stagiaires dans une dynamique pédagogique fondée sur le questionnement préalable de façon à ce que les apports théoriques ou d'expériences viennent en réponse (et non « apporter des réponses ») à ces questionnements plutôt que de miser sur une « capitalisation de savoirs »
- Permettre aux stagiaires d'élaborer une méthodologie d'analyse, de problématisation et de résolution de problème susceptible d'être utilisée dans toutes les situations auxquelles ils seront confrontés. Cette démarche permettra également de mobiliser les compétences, les connaissances et l'expérience des stagiaires eux-mêmes.

Les intervenants ou les « grands témoins » professionnels qui participeront au cycle de formation sont choisis pour leur capacité à accepter un regard critique et à reconnaître la validité d'hypothèses ou de stratégies élaborées par les stagiaires eux-mêmes.

Il s'agira de développer avec les stagiaires une démarche méthodologique d'analyse.

Les différents axes de travail seront abordés sous l'angle de la « mission de protection judiciaire de la jeunesse et d'éducation » qui procède d'un véritable choix de société et permet de travailler le sens de l'action et les valeurs, républicaines qui la sous-tendent.





Les apports théoriques

Deux principes guident le choix des apports théoriques :

1. La formation des cadres a d'abord pour objectif le bon fonctionnement général de l'institution en vue de la réalisation de la mission de protection judiciaire de la jeunesse et d'éducation.
2. l'accent sera mis sur les aspects les plus concrets de chacun des thèmes de travail dès lors que la maîtrise technique et théorique générale ne vaut que par la capacité à l'appliquer et l'adapter à des situations réelles.

Le travail d'observation et d'analyse de situations dans des contextes différents

En complément des cas soumis à leur réflexion et à leur analyse pendant les regroupements, les stagiaires effectueront un travail d'observation de situations réelles dans des directions territoriales qui les accueilleront « en stage » de 1 à 4 jours. Les situations à observer seront circonscrites essentiellement au fonctionnement d'instances et de réunions de travail de diverses natures, au repérage des règles (formalisées ou non).

Ils s'appuieront pour cela sur des grilles d'observation prédéfinies à l'élaboration desquelles ils auront été associés.

L'ensemble des observations effectuées feront l'objet d'une exploitation à la fin du cycle de formation afin de repérer les éventuels invariants et constantes et les conséquences de leur existence ou de leur absence. Il s'agira d'en tirer des enseignements en termes de management, de positionnements respectifs du directeur territorial et de son adjoint, d'attribution et de fonctionnement de délégations.

Calendrier

R1 : 23 au 25 mai Domaine 1 – Conduite de la politique territoriale

R2 : 27 au 29 juin Domaine 2 – Pilotage et contrôle de l'activité de protection judiciaire de la jeunesse (moyens, RH, politique, audit SP et SAH)

R3 : 12 au 14 septembre Domaine 3 – Dialogue et relations humaines / Santé, sécurité et bien-être au travail

R4 : 10 au 12 octobre Domaine 4 – Management, posture et positionnement du DTa

R5 : 14 au 16 novembre Domaine 4 – Management, posture et positionnement du DTa





Dates et éléments de contenus de J1 14h à J3 12h

R1 : 23 au 25 mai Domaine 1 – Conduite de la politique territoriale

- la protection judiciaire de la jeunesse et les politiques publiques,
- la conduite du projet territorial : à la fois démarche et outil
- la coordination de la justice des mineurs

Identifier le rôle, la place, l'action de la direction territoriale dans la déclinaison des missions de la PJJ et son inscription dans les politiques publiques. Identifier et cerner le périmètre d'action du DTa.

Rôle et action attendus des DT –et du DTa dans la DT- au regard des orientations et plans d'action définis par la DPJJ

Consulter le [programme détaillé](#) en ligne

R2 : 27 au 29 juin Domaine 2 – Pilotage et contrôle de l'activité de protection judiciaire de la jeunesse (moyens, RH, politique, audit SP/SAH)

- le contrôle des établissements et services dans les aspects non comptables
- le contrôle de gestion comme outil de pilotage territorial ; l'articulation territoire-interrégion
- la continuité du parcours du mineur par la complémentarité des dispositifs public et associatif

Rédiger un protocole **partenarial** (convention...)

Identifier le rôle, la place et l'action de la DT au regard de l'articulation SP / SAH

Cerner les conditions de mise en œuvre d'une visite visant l'évaluation de la qualité du service. Appréhender la fonction d'inspection du DTa.

R3 : 12 au 14 septembre Domaine 3 – Dialogue et relations humaines / Santé, sécurité au travail

Importance et modes d'action pour asseoir et développer un dialogue de qualité avec les organisations syndicales en coordination avec la DIR. Les instances de concertation et leur fonctionnement

La préparation et la conduite des entretiens professionnels. Les interventions à caractère disciplinaire.

La reconnaissance dans le milieu professionnel. La fonction soutien de la DT auprès des DS/

R4 : 10 au 12 octobre Domaine 4 – Management, posture et positionnement du DTa

Mieux appréhender les « articulations » dans le chainage hiérarchique et fonctionnel
Faire connaître / Formaliser et formuler clairement les décisions et la répartition des responsabilités / Prendre ses responsabilités de cadre. Organiser et gérer le temps du cadre : suivi des dossiers et des délégations dans des temps contraints, élaboration d'outils pour ne pas oublier de faire ce qui est à faire et les professionnels avec qui on a à faire

Tenir des réunions de service Adapter la posture de DTa au positionnement identifié sur un territoire donné (contraintes et particularités de ce territoire). Articuler des fonctions DT / DTa





R5 : 14 au 16 novembre Domaine 4 – Management, posture et positionnement du DTa

Ce qu'un DIR attend d'une équipe territoriale : ce qu'il peut faire si le DT fonctionne seul / comment se développe un projet confié à une équipe / un DTa
La fiche métier / de poste existant : quels ajustements à partir de ce qu'ils auront vu, entendu, vécu durant le stage.

Les valeurs qui sous-tendent l'activité du cadre / Vision du management - Le courage en management, le discernement managérial, la communication
L'identité managériale / Le management à distance
Les incidences de la loi NOTRe sur l'activité de la direction territoriale.

