



Ministère de la Communauté française

Conseil supérieur des C.P.M.S.

AVIS N° 21

Formation initiale des Directions de C.P.M.S.

Préliminaire :

Il est difficile de présenter tous les axes de formation correspondant à des réseaux fonctionnant avec des dispositifs légaux différents voire inexistants (cfr. Arrêtés gouvernementaux du 04.02.05 concernant le subventionné officiel et le libre).

L'axe relationnel de la formation devrait se construire selon un système concentrique en partant de l'équipe PMS, puis en s'ouvrant progressivement au réseau, à l'interréseaux PMS et enfin aux réseaux des partenaires psycho-sociaux.

Il est important de noter que si la fonction de direction mobilise certaines facettes de la fonction de CPP, elle s'en différencie très nettement.

Recommandations :

- L'accent est mis sur l'utilité de concevoir une formation globale, élargie à l'interréseaux. Par son ouverture, elle participerait à la construction d'une identité PMS, elle permettrait à chacun de découvrir les convergences et les différences entre les réseaux et à l'intérieur du réseau. La fonction de direction dans son aspect relationnel s'y exerce en effet de manière différente.
- La Direction a besoin d'avoir, au delà de sa formation de base, une formation en cours de carrière adaptée aux différentes étapes de celle-ci et à l'évolution de la fonction.
- La Direction est dépositaire des finalités institutionnelles. Elle doit être capable d'aborder la dimension éthique des problèmes et concevoir un projet qui s'appuie sur des valeurs bien identifiées. La Direction doit pouvoir relayer certaines problématiques rencontrées aux instances compétentes en la matière afin qu'elles soient traitées dans une optique de cohérence en respectant la spécificité des réseaux.

- L'adhésion aux valeurs : la Direction renforce la culture, les valeurs du Centre et, par rapport à celles-ci, encourage l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle animée par un projet.
- Les compétences spécifiques acquises par les candidats pourraient être reconnues dans les mêmes conditions que celles qui sont prévues dans le cadre du Décret du 2 février 2007.
- La commission trouve utile que certains sujets puissent être traités en commun avec les chefs d'établissements. Il existe certaines problématiques spécifiques susceptibles d'être débattues avec l'enseignement comme par exemple le secret professionnel, l'absentéisme, l'exclusion... Et ce dans le cadre de la formation en cours de carrière.

Remarque

Le profil de la fonction de Direction, décrit dans ce rapport, recouvre l'ensemble de ses composantes qu'il convient d'adapter aux particularités du terrain et du réseau. Il dessine déjà les grands axes et l'orientation de la formation qui aiderait les futures Directions dans l'acquisition et la maîtrise des savoirs inhérents à la fonction.

Premier Axe « GESTION ADMINISTRATIVE DU CENTRE »	INTERRESEaux	RESEAU
<p><i>Connaissance des textes légaux :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • connaître leur existence, • pouvoir les retrouver • les maîtriser, c'est-à-dire les comprendre, cerner, les interpréter et les utiliser 	X	<p style="text-align: center;">X</p> <p>La réglementation rencontrant les spécificités de et dans chaque réseau, PO, région, type de CPMS (ordinaire, spécialisé, mixte) ... par exemple, en ce qui concerne la PSE, les exclusions, les réinscriptions.</p>
<p><i>Le respect de la réglementation en vigueur dans les CPMS</i></p>	X	X
<p><i>Connaissance des structures administratives de la Communauté française y incluses celles propres aux C.P.M.S.</i></p> <p><i>La connaissance des différentes structures institutionnelles et organisationnelles de l'enseignement et de leurs implications sur le travail PMS.</i></p> <p><i>Connaissance des différents PO des CPMS et de leur fonctionnement</i></p>	<p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p>Formation de base suivie de modules spécifiques (CEFA, fondamental, secondaire, spécialisé, D+)</p> <p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p> <p style="text-align: center;">X</p>

Deuxième axe « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »	INTERRESEaux	RESEAU
<p>Pour construire et piloter une équipe dans un climat de relations professionnelles positives entre les agents : la Direction doit développer sa capacité d'écoute, d'analyse, de synthèse, de décision et d'organisation. Elle construit et pilote une équipe. La Direction gère l'équipe en fonction de la complexité et de l'évolution organisationnelle de l'Institution CPMS.</p>	X	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>La Direction développe des stratégies pour permettre à l'équipe de comprendre, utiliser et s'appropriier les textes légaux et les directives.</i> • Le projet de Centre : La Direction acquiert les outils qui permettront de construire un projet, d'en assurer le suivi, d'effectuer les ajustements utiles et de procéder à son évaluation, notamment dans le rapport d'activités. • La tridisciplinarité : La Direction apprendra à optimiser l'apport des différentes disciplines 	 X X X	 X X X

Deuxième axe (suite) « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »	INTERRESEAUX	RESEAU
<p><i>La gestion des problématiques :</i> Partant de situations rencontrées dans le contexte professionnel des C.P.M.S. et de l'analyse qui doit en être faite, la Direction doit savoir comment mettre en place des stratégies d'intervention en suscitant la réflexion et la mobilisation de l'équipe. Dans ce sens, la Direction facilite la communication tant au sein de l'équipe qu'avec les différents partenaires.</p>	X	X
<p><i>La gestion du potentiel humain.</i> La Direction cherche à optimiser les ressources des agents par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la mise en évidence et la mobilisation de leurs potentialités, - le soutien (tant moral que logistique) dans leurs projets, - la reconnaissance de leurs compétences, - l'accompagnement et les encouragements aux agents à adopter une attitude professionnelle, avec une attention particulière envers les nouveaux agents, - la formation continuée. 	X	
<p><i>La Direction gère les relations institutionnelles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - par sa connaissance des outils, des informations dont elle dispose, - par ses qualités d'écoute, d'analyse et son sens de la synthèse, - par son expérience du terrain et les responsabilités exercées. 	X	

<p align="center">Deuxième axe (suite) « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »</p>	<p align="center">INTERRESEAUX</p>	<p align="center">RESEAU</p>
<p>La Direction se positionne en tant qu'interface ; elle est créatrice de liens professionnels entre l'équipe et les partenaires privilégiés (les responsables de l'éducation), les partenaires extérieurs, l'administration, le PO...</p> <p>Dans cette optique, la Direction doit pouvoir interpeller et communiquer avec les différentes instances dans l'intérêt de son centre et de l'institution.</p> <p>Elle doit à la fois mettre en œuvre ses capacités de négociateur et garantir la légitimité des actions développées.</p>	<p align="center">X</p>	<p align="center">X</p>
<p><i>L'aspect éthique</i></p> <p>Sensibilisation au respect d'une déontologie et d'une méthodologie dont le CPMS est garant (ex. secret professionnel).</p> <p>Dans la limite de ses missions, elle sera attentive à la conformité des procédures adoptées par des écoles ou des partenaires extérieurs (ex. absentéisme, exclusion...).</p>	<p align="center">X</p>	<p align="center">X</p>

Deuxième axe (suite) « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »	INTERRESEAUX	RESEAU
<p><i>L'évaluation</i> La Direction doit pouvoir disposer d'une bonne capacité d'analyse systémique du service qu'elle gère, de l'Institution PMS et des différentes institutions avec lesquelles elle travaille. Cette aptitude lui assure personnellement le recul nécessaire pour prendre les décisions appropriées. Dans cette perspective, des modèles d'évaluation adéquats seront proposés en ce y compris ceux qui permettront l'évaluation du projet de centre.</p> <p><i>L'évaluation des agents</i> se veut avant tout formative et continue, elle sera conçue dans une perspective d'accompagnement de la personne.</p> <p><i>L'évaluation de la collaboration avec les structures d'appui</i> (AMO, écoles de devoirs...) <i>et des partenaires</i> pour améliorer la qualité et la fiabilité du service rendu aux consultants.</p> <p><i>L'autoévaluation</i>: la Direction doit être capable d'identifier ses limites (son expertise dans certaines matières n'implique pas qu'elle doive tout connaître et tout maîtriser).</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>

Deuxième axe (suite) « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »	INTERRESEAUX	RESEAU
<p><i>Le travail en réseaux</i></p> <p>La Direction développe une bonne connaissance des partenaires professionnels et de leur articulation en réseaux ; elle doit positionner le Centre dans ce système de réseaux pour que les équipes puissent en utiliser les ressources de façon optimale.</p>	X	X

Troisième axe « LES RELATIONS PUBLIQUES »	INTERRESEaux	RESEAU
<p><i>De par sa fonction de représentation, la Direction est sensibilisée à une gestion proactive du partenariat par sa présence, la place qu'elle occupe et la création de liens avec l'ensemble de ses partenaires.</i></p> <p><i>Elle développe sa capacité à communiquer professionnellement avec l'extérieur et à représenter l'institution PMS.</i></p> <p>Institutions, Administration, PO, partenaires divers, médias...</p>	X	X