

**Référentiel de compétences**  
**Certificat d’Aptitude à la Fonction de Directeur d’Etablissement Social ou de Service d’intervention sociale**

**Bloc de compétences 1 : Participer à l’élaboration de projets stratégiques en lien avec la mise en œuvre des politiques publiques**

*Le directeur d’établissement ou de service d’intervention sociale concourt à l’élaboration de projets stratégiques territoriaux. Il apporte une expertise sur la mise en oeuvre des politiques publiques en lien avec son champ d’intervention. Il mène une démarche de diagnostic territorial, mobilise une veille stratégique, élabore des scénarios prospectifs et des stratégies d’action dans l’intérêt du projet d’établissement ou de service et des personnes. En cohérence avec les orientations de la gouvernance, il définit une stratégie de développement du partenariat et du travail en réseau sur son territoire. Il représente l’établissement ou le service dans des instances institutionnelles et partenariales.*

ACTIVITES	COMPETENCES	INDICATEURS DE COMPETENCES
<b>Conduire une démarche prospective</b>	Conduire une démarche de diagnostic territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Concevoir une démarche de diagnostic territorial</li> <li>– Identifier les dispositifs et les acteurs d’un territoire</li> <li>– Identifier une problématique sociale ou de santé publique sur un territoire</li> <li>– Repérer les besoins sociaux, sanitaires et médico-sociaux des populations sur un territoire</li> </ul>
	Apporter une expertise sur la mise en œuvre des politiques publiques en lien avec son champ d’intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Analyser les politiques publiques en lien avec son champ d’intervention</li> <li>– Analyser et déterminer les modalités de l’intervention sociale</li> <li>– Proposer des scénarios prospectifs et des stratégies d’action</li> </ul>
	Développer une veille stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Actualiser ses connaissances sur les politiques publiques et les cadres légaux</li> <li>– Repérer les transformations sociales sur un territoire</li> <li>– Observer les besoins sociaux et de santé publique sur un territoire</li> </ul>
<b>Mettre en place une stratégie de développement du partenariat et du travail en réseau</b>	Elaborer une stratégie de développement du partenariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Analyser les enjeux des acteurs du territoire</li> <li>– Positionner l’établissement ou le service dans une dynamique partenariale et territoriale</li> <li>– Organiser et animer des instances institutionnelles et partenariales</li> </ul>
	Travailler en réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participer aux réseaux institutionnels et professionnels</li> <li>– Développer des coopérations interinstitutionnelles</li> <li>– Mutualiser les échanges de pratiques professionnelles</li> </ul>
<b>Compétence transversale communication</b>		
	Communiquer sur l’élaboration de projets stratégiques en lien avec les politiques publiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Représenter l’établissement ou le service dans les instances institutionnelles et partenariales</li> <li>– Informer l’équipe, les instances institutionnelles et les instances de représentation des personnes de la démarche de diagnostic territorial et des projets stratégiques</li> <li>– Promouvoir les projets auprès des partenaires ou des acteurs du territoire</li> <li>– Etablir une stratégie de communication d’influence</li> </ul>

**Référentiel de compétences**  
**Certificat d'Aptitude à la Fonction de Directeur d'Établissement Social ou de Service d'intervention sociale**

**Bloc de compétences 2 : Définir et piloter le projet d'établissement ou de service**

*Le directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale définit et pilote la démarche d'élaboration du projet d'établissement ou de service. Il veille à la cohérence entre les valeurs et les orientations du projet de la personne morale et celles du projet d'établissement ou de service. Il anticipe les évolutions du contexte d'intervention sociale pour définir les choix stratégiques de développement du projet d'établissement ou de service dans l'intérêt des personnes. Il veille à l'application des politiques publiques, garantit les droits et les libertés des personnes et peut solliciter ou collaborer avec l'entourage. Il conduit l'évaluation et la démarche d'amélioration continue du projet d'établissement ou de service.*

ACTIVITES	COMPETENCES	INDICATEURS DE COMPETENCES
<b>Elaborer et piloter le projet d'établissement ou de service</b>	Définir les orientations stratégiques du projet d'établissement ou de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les enjeux des dispositifs des politiques publiques</li> <li>- Anticiper les évolutions du contexte d'intervention</li> <li>- Conduire une démarche de diagnostic stratégique et organisationnel</li> <li>- Analyser les informations sur les besoins et ressources d'un territoire</li> <li>- Evaluer les besoins et les attentes des personnes</li> <li>- Elaborer la stratégie de développement du projet d'établissement ou de service</li> <li>- Impulser des expérimentations et des innovations</li> <li>- Définir la politique d'amélioration continue de la qualité de la prestation et de gestion des risques</li> <li>- Analyser les enjeux et mettre en œuvre une stratégie numérique</li> </ul>
	Coordonner la démarche d'élaboration du projet d'établissement ou de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer les conditions de participation de l'équipe pluridisciplinaire et pluriprofessionnelle et des personnes</li> <li>- Animer des groupes de travail</li> <li>- Savoir arbitrer et savoir décider</li> <li>- Articuler le développement du projet d'établissement ou de service avec les activités existantes</li> </ul>
<b>Mettre en œuvre et évaluer le projet d'établissement ou de service</b>	Conduire la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser l'activité de l'établissement ou du service</li> <li>- Déléguer des niveaux de responsabilité dans l'équipe</li> <li>- Se référer aux règles, aux procédures et aux juridictions compétentes en matière de contentieux de la responsabilité</li> <li>- Prendre les décisions pour la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service</li> <li>- Développer une démarche de bienveillance</li> <li>- Organiser une démarche de questionnement éthique</li> <li>- Piloter des expérimentations et des projets innovants</li> <li>- Utiliser les outils de contractualisation du partenariat</li> <li>- Savoir gérer une situation de crise</li> </ul>
	Créer les conditions de l'exercice des droits et des libertés des personnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser l'expression et l'autodétermination des personnes</li> <li>- Mobiliser la participation des personnes dans les instances et dans la vie de l'établissement ou du service</li> <li>- Mettre en place un système d'information respectueux des droits des personnes</li> <li>- Assurer la relation aux personnes et à l'entourage</li> <li>- Contractualiser l'accueil ou l'accompagnement</li> </ul>
	Mettre en œuvre une démarche d'évaluation du projet d'établissement ou de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piloter les démarches d'évaluation et d'amélioration de la qualité des prestations et offres de services</li> <li>- Concevoir et mettre en place des procédures et un dispositif d'évaluation du projet d'établissement ou de service</li> <li>- Capitaliser sur les expérimentations et les projets innovants</li> <li>- Actualiser le projet d'établissement ou de service</li> </ul>
<b>Compétence transversale communication</b>		
	Communiquer sur la définition et le pilotage du projet d'établissement ou de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmettre des analyses au service du projet d'établissement ou de service</li> <li>- Promouvoir l'activité et le projet d'établissement ou de service</li> <li>- Représenter l'établissement ou le service auprès des instances de gouvernance et institutionnelles</li> <li>- Communiquer avec l'équipe pluridisciplinaire et pluriprofessionnelle, la personne et son entourage</li> <li>- Communiquer en situation de crise</li> </ul>

**Référentiel de compétences**  
**Certificat d'Aptitude à la Fonction de Directeur d'Établissement Social ou de Service d'intervention sociale**

**Bloc de compétences 3 : Manager et gérer les ressources humaines de l'établissement ou du service**  
*Le directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale définit et pilote la démarche d'élaboration du projet d'établissement ou de service. Il veille à la cohérence entre les valeurs et les orientations du projet de la personne morale et celles du projet d'établissement ou de service. Il anticipe les évolutions du contexte d'intervention sociale pour définir les choix stratégiques de développement du projet d'établissement ou de service dans l'intérêt des personnes. Il veille à l'application des politiques publiques, garantit les droits et les libertés des personnes et peut solliciter ou collaborer avec l'entourage. Il conduit l'évaluation et la démarche d'amélioration continue du projet d'établissement ou de service.*

<b>ACTIVITES</b>	<b>COMPETENCES</b>	<b>INDICATEURS DE COMPETENCES</b>
<b>Diriger une équipe</b>	Assurer le management d'une équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter le type de management</li> <li>- Développer son leadership</li> <li>- Appliquer le cadre disciplinaire</li> <li>- Impulser des modes d'intervention innovants</li> <li>- Créer les conditions d'accueil de nouveaux salariés et de stagiaires</li> <li>- Savoir déléguer</li> <li>- Organiser les délégations</li> <li>- Prévenir, repérer et gérer les risques psycho-sociaux et les situations de conflits</li> <li>- Apporter un soutien à l'équipe de direction et à l'équipe pluridisciplinaire et pluriprofessionnelle</li> <li>- Encourager les échanges de pratiques intra et interinstitutionnelles</li> </ul>
	Concevoir une organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduire un diagnostic sur l'organisation du travail</li> <li>- Accompagner le changement dans l'organisation du travail</li> <li>- Développer les formes et les modalités de travail</li> <li>- Faciliter un environnement de travail inclusif</li> </ul>
	Mettre en œuvre une organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordonner le travail de l'équipe de direction</li> <li>- Affecter les ressources humaines et matérielles en fonction des besoins de l'activité de l'établissement ou de service</li> <li>- Contrôler la mise en œuvre de l'activité professionnelle</li> <li>- Mettre en place une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail et de promotion de la santé au travail</li> <li>- Définir et actualiser un plan de gestion de crise et de situations exceptionnelles</li> </ul>
<b>Piloter la gestion des emplois et des compétences</b>	Concevoir et conduire une politique de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les besoins en emplois et en compétences nécessaires à l'activité</li> <li>- Définir les procédures de recrutement</li> <li>- Mobiliser les canaux de diffusion des offres de recrutement</li> <li>- Mener les entretiens de recrutement</li> </ul>
	Définir et mettre en œuvre une politique de formation et de qualification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecter les besoins en formation</li> <li>- Elaborer un plan de développement des compétences et son financement</li> <li>- Négocier un plan de développement des compétences</li> <li>- Suivre la réalisation du plan de développement des compétences</li> <li>- Favoriser les parcours professionnels et la promotion professionnelle</li> <li>- Encourager les formations intra et inter institutionnelles</li> </ul>
<b>Conduire la gestion des ressources humaines</b>	Mettre en œuvre le cadre réglementaire en lien avec la gestion des ressources humaines de l'établissement ou du service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appliquer et faire appliquer les principes, les règles et les procédures du droit du travail, du droit conventionnel, du droit statutaire des fonctions publiques</li> <li>- Assurer le suivi des contrats de travail et des conditions de travail</li> <li>- Conduire une politique d'évaluation, de prévention et de gestion des risques professionnels et de promotion de la santé au travail</li> <li>- Mettre en place la démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels</li> </ul>
	Gérer les relations sociales et les instances représentatives du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître le champ d'action des instances représentatives du personnel</li> <li>- Organiser les instances représentatives du personnel</li> <li>- Animer le dialogue social</li> <li>- Conduire une négociation et construire un accord d'entreprise</li> </ul>
<b>Compétence transversale communication</b>		
	Communiquer dans le cadre du management et de la gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir l'activité et le projet d'établissement ou de service</li> <li>- Organiser la circulation de l'information en interne</li> <li>- Adapter sa communication au dialogue social</li> <li>- Formaliser des écrits</li> </ul>

**Référentiel de compétences**  
**Certificat d'Aptitude à la Fonction de Directeur d'Établissement Social ou de Service d'intervention sociale**

**Bloc de compétences 4 : Gérer les volets économique, financier et logistique de l'établissement ou du service**

*Le directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale est responsable de la gestion économique et financière de l'établissement ou de service. Il analyse les enjeux budgétaires annuels et pluriannuels. Il recherche des financements, négocie et contractualise le budget. Il en assure l'exécution et rend compte de sa gestion. Il définit la politique d'investissement et de suivi de la logistique. Il veille à l'application des cadres réglementaires, à l'adaptation et à la mise en conformité des équipements mobiliers, immobiliers et techniques dans l'intérêt des personnes et de l'équipe pluridisciplinaire et pluriprofessionnelle.*

ACTIVITES	COMPETENCES	INDICATEURS DE COMPETENCES
<b>Conduire la gestion économique et financière de l'établissement ou du service</b>	Élaborer le budget de l'établissement ou du service	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Etablir un diagnostic financier</li> <li>– Appréhender les enjeux budgétaires annuels et pluriannuels</li> <li>– Planifier la préparation budgétaire</li> <li>– Identifier les ressources financières</li> <li>– Rechercher des financements</li> <li>– Préparer la négociation budgétaire</li> </ul>
	Exécuter le budget de l'établissement ou du service	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planifier l'exécution et la gestion du budget</li> <li>– Mettre en place des indicateurs de pilotage</li> <li>– Contrôler l'exécution du budget</li> <li>– Rendre compte de la gestion budgétaire</li> </ul>
<b>Définir une politique d'investissement et de suivi de la logistique en lien avec le projet d'établissement ou de service</b>	Evaluer les besoins en investissements mobiliers, immobiliers et techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anticiper les adaptations des équipements mobiliers, immobiliers et techniques</li> <li>– Analyser l'évolution des besoins architecturaux</li> <li>– S'assurer de la mise en conformité mobilière, immobilière et technique</li> <li>– Identifier et gérer les risques financiers</li> <li>– Connaître les règles des marchés publics et d'appels à la concurrence</li> </ul>
	Piloter la logistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suivre l'exécution des travaux</li> <li>– Gérer l'entretien du bâti</li> <li>– Appliquer le cadre réglementaire (normes, hygiène, sécurité, accessibilités applicables aux établissements recevant du public)</li> <li>– Organiser et gérer des fonctions d'hébergement et de restauration</li> <li>– Organiser et gérer des espaces techniques et professionnels</li> </ul>
<b>Compétence transversale communication</b>		
	Communiquer sur la gestion économique, financière et logistique de l'établissement ou du service –	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participer au dialogue budgétaire</li> <li>– Représenter l'établissement ou le service dans les instances</li> <li>– Informer l'équipe de direction, l'équipe pluridisciplinaire et pluriprofessionnelle, les instances représentatives du personnel, les personnes et leur entourage sur les orientations économiques, financières et logistiques</li> <li>– Produire des documents à destination des autorités de tarification et de financement</li> <li>– Formaliser des documents financiers d'analyse et d'aide à la décision</li> </ul>