

ANNEXE I

REFERENTIEL PROFESSIONNEL DES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENT OU DE SERVICE D'INTERVENTION SOCIALE

CONTEXTE DE L'INTERVENTION

Les directeurs d'établissements ou de services d'intervention sociale orientent, élaborent et conduisent l'action d'un ou plusieurs établissements ou services du champ de l'action sociale, médico-sociale ou sanitaire et notamment ceux visés par l'article L312-1 du code de l'action sociale et des familles.

Les directeurs créent et sont garants des conditions d'un accompagnement des usagers individualisé, de qualité et respectant leur consentement libre et éclairé. Ils facilitent l'expression et la satisfaction des besoins et des attentes des usagers et favorisent l'accès à leurs droits et à l'exercice effectif de leur citoyenneté.

Les directeurs exercent leurs missions et assument des responsabilités confiées par délégation de la personne morale, dans le respect du cadre législatif et réglementaire et s'inscrivant dans les missions d'intérêt général et d'utilité sociale.

Les directeurs élaborent, conduisent et veillent à l'évaluation du projet d'établissement ou de service dans le respect du projet de la personne morale auquel il peut contribuer et des orientations des politiques publiques, en s'assurant de l'adhésion de l'ensemble des acteurs. Ils initient et développent les partenariats et le travail en réseau.

Ce métier repose sur un socle de compétences fondamentales et une adaptabilité aux multiples conditions d'exercice.

Les directeurs assurent le management des ressources humaines et animent les équipes et notamment l'équipe de direction. Ils sont responsables de la gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou d'un service. Ils contribuent à l'évaluation des politiques sanitaires et sociales mises en place sur le territoire en apportant leur expertise technique, fondée sur la connaissance du terrain et guidée par une exigence éthique et déontologique de l'intervention sociale.

Référentiel d'Activités
Certificat d'Aptitude à la Fonction de Directeur d'Etablissement Social ou de Service d'intervention sociale

REFERENTIEL D'ACTIVITES

Participation à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques territoriales d'action sanitaire et sociale et à leur évaluation	Définition et conduite d'un projet d'établissement ou de service à visée stratégique et opératoire	Management, gestion des ressources humaines et communication	Gestion économique, financière et logistique
<p>Identifier les dispositifs institutionnels et les acteurs du territoire Identifier une problématique sociale ou de santé publique sur le territoire et en produire un diagnostic Proposer des stratégies d'action, des scénarii prospectifs à partir de son champ d'intervention et les argumenter Conduire la stratégie de communication externe Initier et développer des partenariats et le travail en réseau Mettre en place une veille relative aux besoins sanitaires et sociaux émergents</p>	<p>Identifier les missions, attributions et responsabilités respectives du directeur et de la personne morale Identifier les besoins et les attentes des usagers et mettre en œuvre des réponses adaptées Définir une stratégie, élaborer et mettre en œuvre un projet d'établissement ou de service Evaluer le projet d'établissement ou de service Promouvoir et garantir l'expression des usagers et l'exercice effectif de leurs droits Promouvoir une politique de bienveillance Mettre en œuvre un système d'évaluation pour garantir la qualité des prestations</p>	<p>Piloter la gestion administrative des personnels Organiser et diriger des équipes « pluri-professionnelles » Assurer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Elaborer et mettre en œuvre la politique de formation Optimiser l'organisation du travail Mobiliser le personnel et les intervenants Définir et conduire la communication interne et assurer la circulation de l'information Gérer les instances représentatives Développer et maîtriser le système d'information</p>	<p>Etablir, négocier le budget et planifier son exécution Etablir des plans pluriannuels de financement Piloter la gestion économique et financière Définir une politique d'investissement et de suivi des travaux Définir une politique de prévention des risques</p>

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

REFERENTIEL DE COMPETENCES

Domaine de compétences 1 – Elaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service

- 1.1. Elaborer un projet d'établissement ou de service en cohérence avec le projet de la personne morale gestionnaire et avec les besoins et attentes des usagers
- 1.2. Organiser la stratégie de communication externe
- 1.3. Initier et organiser les partenariats
- 1.4. Piloter et mettre en œuvre le projet d'établissement ou de service et en être le garant
- 1.5. Garantir l'exercice des droits et des libertés des usagers
- 1.6. Apprécier les enjeux d'un projet en terme de prise de risque et de responsabilité
- 1.7. Evaluer le projet d'établissement ou de service et développer la qualité des prestations

Domaine de compétences 2 – Management et gestion des ressources humaines

- 2.1. Piloter la gestion administrative des ressources humaines
- 2.2. Concevoir et accompagner la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- 2.3. Assurer le management des ressources humaines
- 2.4. Elaborer et décider une politique de communication interne

Domaine de compétences 3 – Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou d'un service

- 3.1. Elaborer et exécuter le budget de l'établissement ou du service
- 3.2. Planifier et maîtriser la gestion budgétaire et financière pluriannuelle
- 3.3. Assurer la gestion logistique et immobilière
- 3.4. Mener une politique de prévention et de gestion des risques

Domaine de compétences 4 – Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire

- 4.1. Analyser l'environnement et ses acteurs
- 4.2. Apporter une expertise technique à une problématique sanitaire ou sociale appliquée à une catégorie de public sur un territoire

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

compétences	indicateurs de compétences
Domaine de compétences 1. : Elaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service	
1.1. Elaborer un projet d'établissement ou de service en cohérence avec le projet de la personne morale gestionnaire et avec les besoins et attentes des usagers	1.1.1. Savoir établir un diagnostic des besoins et des attentes des usagers 1.1.2. Savoir identifier les valeurs, les orientations et les ressources de la personne morale 1.1.3. Savoir identifier les forces et les faiblesses de l'offre de service de la structure 1.1.4. Savoir traduire les politiques publiques dans le projet d'établissement ou de service 1.1.5. Savoir définir les moyens, les modalités et les étapes de la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service 1.1.6. Savoir élaborer et hiérarchiser des scénarii pour instruire des choix stratégiques
1.2. Organiser la stratégie de communication externe	1.2.1. Savoir valoriser l'offre de service 1.2.2. Savoir promouvoir et valoriser les expérimentations et innovations 1.2.3. Savoir gérer la communication en situation de crise
1.3 Initier et organiser les partenariats	1.3.1. Savoir repérer les coopérations possibles et les personnes ressources 1.3.2. Savoir utiliser les outils de contractualisation de partenariat 1.3.3. Savoir suivre et actualiser les partenariats
1.4 Piloter et mettre en œuvre le projet d'établissement ou de service et en être le garant	1.4.1. Savoir s'assurer de l'adhésion de l'ensemble des acteurs au projet aux différentes phases de la procédure 1.4.2. Savoir organiser la cohérence entre projet individuel ou collectif et le projet d'établissement ou de service 1.4.3. Savoir prendre les décisions nécessaires à la réalisation du projet
1.5 Garantir l'exercice des droits et des libertés des usagers	1.5.1. Savoir créer les conditions d'expression des droits 1.5.2. Savoir favoriser la participation des usagers à la vie de l'établissement ou du service et animer les instances de participation des usagers 1.5.4. Savoir veiller à la prise en compte des demandes des usagers 1.5.5. Savoir mettre en place un système d'informations respectueux des droits et libertés des usagers
1.6 Apprécier les enjeux d'un projet en terme de prise de risque et de responsabilité	1.6.1. Savoir identifier les missions, les pouvoirs et les responsabilités respectives du directeur et de la personne morale 1.6.2. Connaître les règles, les procédures et les juridictions compétentes en matière de contentieux de la responsabilité
1.7 Evaluer le projet d'établissement ou de service et développer la qualité des prestations	1.7.1. Savoir concevoir et mettre en place des procédures et méthodes d'évaluation interne et externe 1.7.2. Connaître les normes de qualité existantes et savoir impulser une démarche visant la qualité du service rendu 1.7.3. Savoir actualiser le projet d'établissement ou de service

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

compétences	indicateurs de compétences
Domaine de compétences 2. : Management et gestion des ressources humaines	
2.1. Piloter la gestion administrative des ressources humaines	2.1.1 Savoir appliquer les principes, règles et procédures du droit du travail, du droit conventionnel et avoir des notions du droit statutaire applicable à la fonction publique 2.1.2 Connaître les attributions et les modes de fonctionnement des instances représentatives du personnel 2.1.3 Connaître les obligations et les responsabilités de l’employeur en matière de prévention des risques professionnels
2.2. Concevoir et accompagner la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	2.2.1 Savoir définir les profils de poste nécessaires à l’activité 2.2.2 Savoir mesurer, analyser et gérer les écarts entre les compétences disponibles et les compétences nécessaires à l’activité 2.2.3 Savoir concevoir et conduire la politique de recrutement 2.2.4 Savoir mettre en œuvre une démarche d’évaluation du personnel 2.2.5 Savoir mener une politique de formation et de développement de la qualification
2.3. Assurer le management des ressources humaines	2.3.1 Connaître les théories, les modèles et les outils d’organisation du travail 2.3.2 Savoir concevoir une organisation du travail au service d’un projet 2.3.3 Savoir déterminer et fixer des objectifs et argumenter ses choix organisationnels et manageriaux 2.3.4 Savoir animer une équipe de direction 2.3.5 Connaître ses propres délégations et savoir déléguer 2.3.6 Savoir préparer et animer des réunions de travail 2.3.7 Savoir conduire des entretiens 2.3.8 Savoir favoriser l’approche pluri-professionnelle et favoriser des temps de rencontre entre les professionnels de l’établissement ou du service et avec des professionnels extérieurs 2.3.9 Savoir prévenir, repérer et gérer les conflits 2.3.10 Savoir impulser et accompagner une dynamique de changement
2.4. Elaborer et décider une politique de communication interne	2.4.1 Savoir impulser une dynamique de communication interne et organiser la circulation de l’information 2.4.2 Savoir concevoir et évaluer le système d’information

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

compétences	indicateurs de compétences
Domaine de compétences 3. : Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou service	
3.1. Elaborer et exécuter le budget de l'établissement ou du service	3.1.1 Connaître les règles et les mécanismes budgétaires et comptables d'un établissement ou d'un service 3.1.2 Connaître les principes, règles et procédures en matière de tarification
3.2 Planifier et maîtriser la gestion budgétaire et financière pluriannuelle	3.2.1 Savoir élaborer un diagnostic de la situation financière de l'établissement ou du service 3.2.2 Savoir identifier les composantes du coût des différentes activités de l'établissement ou du service et mettre en place des indicateurs de pilotage 3.2.3 Savoir élaborer une politique d'investissement 3.2.4 Elaborer et planifier une stratégie pluriannuelle de financement 3.2.5 Savoir rendre compte de la gestion de l'établissement ou du service et élaborer les documents nécessaires 3.2.6 Savoir maîtriser les enjeux budgétaires
3.3 Assurer la gestion logistique et immobilière	3.3.1 Connaître le droit des contrats 3.3.2 Connaître les procédures des marchés publics 3.3.3 Savoir programmer, suivre et réceptionner des travaux 3.3.4 Savoir organiser et gérer des fonctions d'hébergement et de restauration 3.3.5 Savoir anticiper et proposer les adaptations nécessaires des équipements mobiliers et immobiliers
3.4 Mener une politique de prévention et de gestion des risques	3.4.1 Connaître et faire appliquer les principes, règles, procédures et les instances compétentes en matière en matière d'hygiène et de sécurité 3.4.2 Savoir mettre en œuvre le principe de précaution 3.4.3 Savoir repérer les risques de maltraitance 3.4.4 Savoir gérer les situations de crise 3.4.5 Connaître et appliquer les procédures d'alerte et les obligations de signalement
Domaine de compétences 4. : Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire	
4.1 Analyser les ressources et les réseaux d'acteurs de l'environnement	4.1.1 Connaître les fondements et les évolutions des politiques sanitaires et sociales 4.1.2 Connaître l'organisation politique et administrative nationale et européenne 4.1.3 Connaître les institutions et les acteurs du champ sanitaire et social et la place des secteurs public, privé à but non lucratif et lucratif 4.1.4 Connaître les logiques et les acteurs du développement (social, économique,...) du territoire
4.2 Apporter une expertise technique à une problématique sanitaire ou sociale appliquée à une catégorie de public sur un territoire	4.2.1 Savoir rechercher, exploiter et analyser les informations 4.2.2 Avoir une connaissance approfondie des problématiques d'une catégorie de public et des modèles d'intervention existantes 4.2.3 Savoir positionner un établissement ou un service sur un territoire, notamment au travers des principaux dispositifs, réseaux et schémas existants 4.2.4 Savoir anticiper sur les évolutions des besoins de la population sur un territoire 4.2.5 Savoir rechercher et exploiter les informations recueillies