



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

LES RÉFÉRENTIELS RELATIFS AU CERTIFICAT D'APTITUDE AUX FONCTIONS DE DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT OU DE SERVICE D'INTERVENTION SOCIALE

1. RÉFÉRENTIEL PROFESSIONNEL DES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENT OU DE SERVICE D'INTERVENTION SOCIALE
2. RÉFÉRENTIEL ACTIVITÉS
3. RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES
4. RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION
5. RÉFÉRENTIEL DE FORMATION

Références réglementaires du diplôme :

Décret no 2007-577 du 19 avril 2007 relatif au certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale et modifiant le code de l'action sociale et des familles (partie réglementaire).

Arrêté du 5 juin 2007 relatif au certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale.

Circulaire No DGAS/SD4A/2007/310 du 06 août 2007 relative aux modalités de la formation préparatoire et d'obtention du CAFDES.

1. RÉFÉRENTIEL PROFESSIONNEL DE MÉTIER

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, médicosociale ou sanitaire et notamment ceux visés par l'article L. 312-1 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.

2. RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS

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.</p> <p>Identifier une problématique sociale ou de santé publique sur le territoire et en produire un diagnostic.</p> <p>Proposer des stratégies d'action, des scénarii prospectifs à partir de son champ d'intervention et les argumenter.</p> <p>Conduire la stratégie de communication externe.</p> <p>Initier et développer des partenariats et le travail en réseau.</p> <p>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.</p> <p>Identifier les besoins et les attentes des usagers et mettre en œuvre des réponses adaptées.</p> <p>Définir une stratégie, élaborer et mettre en œuvre un projet d'établissement ou de service.</p> <p>Evaluer le projet d'établissement ou de service.</p> <p>Promouvoir et garantir l'expression des usagers et l'exercice effectif de leurs droits.</p> <p>Promouvoir une politique de bienveillance.</p> <p>Mettre en œuvre un système d'évaluation pour garantir la qualité des prestations</p>	<p>Piloter la gestion administrative des personnels.</p> <p>Organiser et diriger des équipes « pluri-professionnelles ».</p> <p>Assurer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.</p> <p>Elaborer et mettre en œuvre la politique de formation.</p> <p>Optimiser l'organisation du travail.</p> <p>Mobiliser le personnel et les intervenants.</p> <p>Définir et conduire la communication interne et assurer la circulation de l'information.</p> <p>Gérer les instances représentatives.</p> <p>Développer et maîtriser le système d'information.</p>	<p>Etablir, négocier le budget et planifier son exécution.</p> <p>Etablir des plans pluriannuels de financement.</p> <p>Piloter la gestion économique et financière.</p> <p>Définir une politique d'investissement et de suivi des travaux.</p> <p>Définir une politique de prévention des risques.</p>

3. RÉFÉRENTIEL 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.
- 1.2. 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 termes 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.

DOMAINES de compétences	COMPÉTENCES	INDICATEURS DE COMPÉTENCES
<p>Domaine de compétences 1. Elaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service</p>	<p>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</p> <p>1.2. Organiser la stratégie de communication externe</p> <p>1.3. Initier et organiser les partenariats</p>	<p>1.1.1. Savoir établir un diagnostic des besoins et des attentes des usagers</p> <p>1.1.2. Savoir identifier les valeurs, les orientations et les ressources de la personne morale</p> <p>1.1.3. Savoir identifier les forces et les faiblesses de l'offre de service de la structure</p> <p>1.1.4. Savoir traduire les politiques publiques dans le projet d'établissement ou de service</p> <p>1.1.5. Savoir définir les moyens, les modalités et les étapes de la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service</p> <p>1.1.6. Savoir élaborer et hiérarchiser des scénarii pour instruire des choix stratégiques</p> <p>1.2.1. Savoir valoriser l'offre de service</p> <p>1.2.2. Savoir promouvoir et valoriser les expérimentations et innovations</p> <p>1.2.3. Savoir gérer la communication en situation de crise</p> <p>1.3.1. Savoir repérer les coopérations possibles et les personnes ressources</p> <p>1.3.2. Savoir utiliser les outils de contractualisation de partenariat</p> <p>1.3.3. Savoir suivre et actualiser les partenariats</p>

	<p>1.4. Piloter et mettre en œuvre le projet d'établissement ou de service et en être le garant</p> <p>1.5. Garantir l'exercice des droits et des libertés des usagers</p> <p>1.6. Apprécier les enjeux d'un projet en termes de prise de risque et de responsabilité</p> <p>1.7. Evaluer le projet d'établissement ou de service et développer la qualité des prestations</p>	<p>1.4.1. Savoir s'assurer de l'adhésion de l'ensemble des acteurs au projet aux différentes phases de la procédure</p> <p>1.4.2. Savoir organiser la cohérence entre projet individuel ou collectif et le projet d'établissement ou de service</p> <p>1.4.3. Savoir prendre les décisions nécessaires à la réalisation du projet</p> <p>1.5.1. Savoir créer les conditions d'expression des droits</p> <p>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</p> <p>1.5.3. Savoir veiller à la prise en compte des demandes des usagers</p> <p>1.5.4. Savoir mettre en place un système d'informations respectueux des droits et libertés des usagers</p> <p>1.6.1. Savoir identifier les missions, les pouvoirs et les responsabilités respectives du directeur et de la personne morale</p> <p>1.6.2. Connaître les règles, les procédures et les juridictions compétentes en matière de contentieux de la responsabilité</p> <p>1.7.1. Savoir concevoir et mettre en place des procédures et méthodes d'évaluation interne et externe</p> <p>1.7.2. Connaître les normes de qualité existantes et savoir impulser une</p>
--	--	--

		<p>démarche visant la qualité du service rendu</p> <p>1.7.3. Savoir actualiser le projet d'établissement ou de service</p>
<p>Domaine de compétences 2. Management et gestion des ressources humaines</p>	<p>2.1. Piloter la gestion administrative des ressources humaines</p> <p>2.2. Concevoir et accompagner la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</p> <p>2.3. Assurer le management des ressources humaines</p>	<p>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</p> <p>2.1.2. Connaître les attributions et les modes de fonctionnement des instances représentatives du personnel</p> <p>2.1.3. Connaître les obligations et les responsabilités de l'employeur en matière de prévention des risques professionnels</p> <p>2.2.1. Savoir définir les profils de poste nécessaires à l'activité</p> <p>2.2.2. Savoir mesurer, analyser et gérer les écarts entre les compétences disponibles et les compétences nécessaires à l'activité</p> <p>2.2.3. Savoir concevoir et conduire la politique de recrutement</p> <p>2.2.4. Savoir mettre en œuvre une démarche d'évaluation du personnel</p> <p>2.2.5. Savoir mener une politique de formation et de développement de la qualification</p> <p>2.3.1. Connaître les théories, les modèles et les outils d'organisation du travail</p>

		<p>2.3.2. Savoir concevoir une organisation du travail au service d'un projet</p> <p>2.3.3. Savoir déterminer et fixer des objectifs et argumenter ses choix organisationnels et managériaux</p> <p>2.3.4. Savoir animer une équipe de direction</p> <p>2.3.5. Connaître ses propres délégations et savoir déléguer</p> <p>2.3.6. Savoir préparer et animer des réunions de travail</p> <p>2.3.7. Savoir conduire des entretiens</p> <p>2.3.8. Savoir favoriser l'approche pluriprofessionnelle et favoriser des temps de rencontre entre les professionnels de l'établissement ou du service et avec des professionnels extérieurs</p> <p>2.3.9. Savoir prévenir, repérer et gérer les conflits</p> <p>2.3.10. Savoir impulser et accompagner une dynamique de changement</p>
	2.4. Elaborer et décider une politique de communication interne	<p>2.4.1. Savoir impulser une dynamique de communication interne et organiser la circulation de l'information</p> <p>2.4.2. Savoir concevoir et évaluer le système d'information</p>
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

	<p>3.2. Planifier et maîtriser la gestion budgétaire et financière pluriannuelle</p> <p>3.3. Assurer la gestion logistique et immobilière</p>	<p>3.1.2. Connaître les principes, règles et procédures en matière de tarification</p> <p>3.2.1. Savoir élaborer un diagnostic de la situation financière de l'établissement ou du service</p> <p>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</p> <p>3.2.3. Savoir élaborer une politique d'investissement</p> <p>3.2.4. Elaborer et planifier une stratégie pluriannuelle de financement</p> <p>3.2.5. Savoir rendre compte de la gestion de l'établissement ou du service et élaborer les documents nécessaires</p> <p>3.2.6. Savoir maîtriser les enjeux budgétaires</p> <p>3.3.1. Connaître le droit des contrats</p> <p>3.3.2. Connaître les procédures des marchés publics</p> <p>3.3.3. Savoir programmer, suivre et réceptionner des travaux</p> <p>3.3.4. Savoir organiser et gérer des fonctions d'hébergement et de restauration</p> <p>3.3.5. Savoir anticiper et proposer les adaptations nécessaires des équipements mobiliers et immobiliers</p>
--	---	--

	<p>3.4. Mener une politique de prévention et de gestion des risques</p>	<p>3.4.1. Connaître et faire appliquer les principes, règles, procédures et les instances compétentes en matière en matière d'hygiène et de sécurité</p> <p>3.4.2. Savoir mettre en œuvre le principe de précaution</p> <p>3.4.3. Savoir repérer les risques de maltraitance</p> <p>3.4.4. Savoir gérer les situations de crise</p> <p>3.4.5. Connaître et appliquer les procédures d'alerte et les obligations de signalement</p>
<p>Domaine de compétences 4. Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire</p>	<p>4.1. Analyser les ressources et les réseaux d'acteurs de l'environnement</p> <p>4.2. Apporter une expertise technique à une problématique sanitaire ou sociale appliquée à une catégorie de public sur un territoire</p>	<p>4.1.1. Connaître les fondements et les évolutions des politiques sanitaires et sociales</p> <p>4.1.2. Connaître l'organisation politique et administrative nationale et européenne</p> <p>4.1.3. Connaître les institutions et les acteurs du champ sanitaire et social et la place des secteurs publics, privé à but non lucratif et lucratif</p> <p>4.1.4. Connaître les logiques et les acteurs du développement (social, économique, ...) du territoire</p> <p>4.2.1. Savoir rechercher, exploiter et analyser les informations</p> <p>4.2.2. Avoir une connaissance approfondie des problématiques d'une catégorie de public et des modèles d'intervention existantes</p> <p>4.2.3. Savoir positionner un établissement ou un service sur un territoire, notamment au travers des</p>

		<p>principaux dispositifs, réseaux et schémas existants</p> <p>4.2.4. Savoir anticiper sur les évolutions des besoins de la population sur un territoire</p> <p>4.2.5. Savoir rechercher et exploiter les informations recueillies</p>
--	--	--

4. RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION

DOMAINES DE FORMATION	MODES DE VALIDATION	DOMAINES DE COMPÉTENCES évalués
<p>Domaine de formation 1 : Elaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service.</p>	<p>Rédaction d'un mémoire (de 60 à 80 pages) portant sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'un mode de prise en charge ou d'une offre de services. Note sur 20.</p> <p>Soutenance du mémoire d'une durée de 50 minutes.</p> <p>Note sur 20.</p> <p>Epreuve organisée par l'Ecole des hautes études en santé publique.</p>	<p>DC 1 – Elaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service.</p>
<p>Domaine de formation 2 : Management et gestion des ressources humaines.</p>	<p>Etude de cas écrite d'une durée de 4 heures portant sur le management et la gestion des ressources humaines. Note sur 20.</p> <p>Epreuve organisée par l'Ecole des hautes études en santé publique.</p>	<p>DC 2 – Management et gestion des ressources humaines.</p>
<p>Domaine de formation 3 : Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou service.</p>	<p>Epreuve écrite d'une durée de 4 heures portant sur la gestion économique et financière d'un établissement ou d'un service.</p> <p>Note sur 20.</p> <p>Epreuve organisée par l'Ecole des hautes études en santé publique.</p>	<p>DC 3 – Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou service.</p>

<p>Domaine de formation 4 : Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire.</p>	<p>Rédaction d'une note d'aide à la décision portant sur une problématique sanitaire ou sociale appliquée à une catégorie de public sur un territoire au choix du candidat.</p> <p>Note sur 20.</p> <p>Soutenance de la note d'aide à la décision d'une durée de 30 minutes.</p> <p>Note sur 20.</p> <p>Epreuve organisée par l'établissement de formation.</p>	<p>DC 4 – Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire.</p>
---	---	---

5. RÉFÉRENTIEL DE FORMATION

DOMAINES DE COMPÉTENCES VISÉS	DOMAINES DE FORMATION	CONTENUS DE FORMATION
<p>Domaine de compétences 1. Elaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service.</p> <p>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.</p> <p>1.2. Organiser la stratégie de communication externe.</p> <p>1.3. Initier et organiser les partenariats.</p> <p>1.4. Piloter et mettre en œuvre le projet d'établissement ou de service et en être le garant.</p> <p>1.5. Garantir l'exercice des droits et des libertés des usagers.</p> <p>1.6. Apprécier les enjeux d'un projet en termes de prise de risque et de responsabilité.</p> <p>1.7. Evaluer le projet d'établissement ou de service et développer la qualité des prestations.</p>	<p>DF1 Elaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service.</p> <p>154 heures d'enseignement théorique.</p> <p>240 heures de formation pratique.</p>	<p>Le pilotage et la méthodologie de projet.</p> <p>Le développement de la qualité et l'évaluation.</p> <p>Les réseaux et partenariats.</p> <p>La stratégie de communication du projet.</p> <p>L'éthique, la prise de risque et la responsabilité dans le projet.</p> <p>L'utilisation stratégique des connaissances au service du projet.</p> <p>Le rôle et le positionnement du directeur dans le cadre d'un projet spécifique : le projet d'établissement ou de service.</p> <p>L'accompagnement au mémoire.</p>

<p>Domaine de compétences 2. Management et gestion des ressources humaines.</p> <p>2.1. Piloter la gestion administrative des ressources humaines.</p> <p>2.2. Concevoir et accompagner la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.</p> <p>2.3. Assurer le management des ressources humaines.</p> <p>2.4. Elaborer et décider une politique de communication interne.</p>	<p>DF2 Management et gestion des ressources humaines.</p> <p>196 heures d'enseignement théorique.</p>	<p>Droit du travail et législation sociale.</p> <p>Le dispositif juridique et administratif du droit du travail.</p> <p>Les obligations réglementaires applicables à l'hygiène et à la sécurité des personnels.</p> <p>La prévention des risques professionnels.</p> <p>Notions de droit statutaire, droit conventionnel.</p> <p>Les instances représentatives du personnel et leur mode de fonctionnement.</p> <p>La dimension personnelle du management.</p> <p>Les composantes psychologiques du management.</p> <p>La communication interpersonnelle.</p> <p>L'animation de réunion et la conduite d'entretien.</p> <p>La gestion des conflits.</p> <p>L'adhésion du personnel au projet.</p> <p>Management et gestion des ressources humaines.</p> <p>La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.</p>
--	---	--

		<p>Le développement des compétences et la formation.</p> <p>L'organisation et la planification du travail.</p> <p>Le mécanisme des délégations et ses effets.</p> <p>Les conditions de travail et l'usure professionnelle.</p> <p>La stratégie de communication interne et la circulation de l'information.</p>
<p>Domaine de compétences 3. Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou service.</p> <p>3.1. Elaborer et exécuter le budget de l'établissement ou du service.</p> <p>3.2. Planifier et maîtriser la gestion budgétaire et financière pluriannuelle.</p> <p>3.3. Assurer la gestion logistique et immobilière.</p> <p>3.4. Mener une politique de prévention et de gestion des risques</p>	<p>DF3 Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou service.</p> <p>154 heures d'enseignement théorique.</p>	<p>Gestion budgétaire et comptable.</p> <p>Les règles et mécanismes budgétaires et comptables.</p> <p>Logiques de construction des documents de synthèse (bilan, compte de résultat, ...).</p> <p>Cadre budgétaire des établissements sociaux et médicosociaux.</p> <p>Gestion logistique : La gestion des fonctions logistiques (hébergement, restauration, entretien, ...).</p> <p>Notions en droit des contrats, en marchés publics.</p> <p>Les règles et normes d'hygiène et de sécurité des établissements ou services et prévention des risques sanitaires.</p> <p>Gestion immobilière :</p>

		<p>Les principes du plan directeur.</p> <p>Les liens entre projet de l'établissement ou de services et plan directeur, prévision et l'adaptation du patrimoine</p> <p>Gestion financière.</p> <p>Le diagnostic financier et l'analyse des enjeux.</p> <p>La gestion financière et le plan de financement.</p> <p>Le budget et le compte administratif (contenu et logiques des sections d'investissement et d'exploitation, modes de financement, analyse des coûts, ...).</p> <p>La construction de tableaux de bord et d'indicateurs de pilotage.</p>
<p>Domaine de compétences 4. Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire.</p> <p>4.1. Analyser l'environnement et ses acteurs.</p> <p>4.2. Apporter une expertise technique à une problématique sanitaire ou sociale appliquée à une catégorie de public sur un territoire.</p>	<p>DF 4 Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire.</p> <p>196 heures d'enseignement théorique.</p> <p>270 heures de formation pratique</p>	<p>Politiques publiques. L'organisation politique et administrative française et européenne.</p> <p>Le contexte économique et social national et international.</p> <p>Les fondements et les acteurs des politiques publiques en matière d'action sanitaire et sociale.</p> <p>Les politiques sociales catégorielles et transversales. Expertise de l'intervention et préconisations.</p>

		<p>La méthodologie d'investigation en sciences sociales (initiation à la recherche, problématisation d'une question sociale ou de santé publique sur un territoire, état des lieux et diagnostic, ...).</p> <p>Langue étrangère : anglais.</p>
--	--	--