



Référentiel d'activité, de compétences et d'évaluation

Directeur d'établissement ou service social ou médico-social

Les métiers visés par la certification concernent les secteurs du social, médico-social, pour des établissements privés à but non lucratif et lucratif ou public :

- Directeur général
- Secrétaire général
- Directeur d'établissement - selon les secteurs :
 - o Directeur de maison d'accueil spécialisée (MAS)
 - o Directeur de foyer d'accueil médicalisé (FAM)
 - o Directeur d'institut médico-éducatif (IME)
 - o Directeur de maison d'enfants à caractère social (MECS)
 - o Directeur de structure de prévention spécialisée
 - o Directeur de service d'action éducative en milieu ouvert (AEMO)
 - o Directeur d'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)
 - o Directeur d'établissement et service d'aide par le travail (ESAT)
- Cadre de direction en charge des finances ou des projets de développement
- Responsable des ressources humaines - Responsable administratif - Responsable de territoire - Responsable de structure d'hébergement- Responsable d'équipement social
- Coordonnateur d'action sanitaire et sociale
- Conseiller technique des organismes professionnels
- Chef de projet

La formation de directeur d'un Établissement ou d'un Service, Social, Médico-Social est organisée autour **de quatre pôles d'activités opérationnelles qui en constituent les blocs de compétences** :

- Bloc 1 : Élaborer et appliquer les orientations stratégiques,
- Bloc 2 : Gérer les moyens humains,
- Bloc 3 : Gérer les moyens financiers,
- Bloc 4 : Mener des missions de veille et de recherche.



REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC 1 : ELABORER ET APPLIQUER LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES			
<p>1. RÉALISER LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT</p> <p>Participer à la détermination des axes stratégiques du projet d'établissement en tenant compte des ressources, des besoins et du cadre réglementaire</p> <p>Garantir la qualité de la prise en charge des personnes accueillies</p> <p>Anticiper, adapter la structure, son organisation en fonction des évolutions du secteur professionnel</p> <p>Représenter la structure vis-à-vis des personnes accueillies, des familles et des autorités de contrôle</p> <p>Assurer une veille stratégique et réglementaire</p> <p>2. APPLIQUER LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT</p>	<p>Prendre en compte et transcrire le cadre réglementaire et les priorités sanitaires, médico-sociales et sociales nationales et territoriales pour contribuer au projet d'établissement en assurant une veille en matière de politique publique sanitaire et sociale</p> <p>Définir et intégrer les orientations définies par la gouvernance de la structure pour alimenter le projet d'établissement en identifiant, intégrant les valeurs portées par la structure en entretenant un contact permanent avec les représentants de cette dernière</p> <p>Évaluer les besoins et les attentes des usagers pour élaborer le projet d'établissement et le rendre cohérent avec les besoins du territoire aux moyens d'une veille informationnelle et de la participation à des réseaux formels ou informels</p>	<p>1. Stage terminal de 10 semaines en entreprise (ESMS) équivalent 350 heures) – Voir bloc 4</p> <p>Ce stage permet d'alimenter une réflexion construite à partir d'une problématique et de recueillir des données de terrain pour travailler les hypothèses et produire une analyse pour le pilotage d'un ESMS.</p> <p>Le stagiaire rédige un mémoire de recherche appliquée correspondant à une problématique sectorielle ou d'un établissement du secteur social, médico-social en adoptant une posture directoriale</p> <p>2. Autres modalités</p> <p>Mise en situation (dossier écrit et soutenu à l'oral)</p> <p>Exposé ou note de synthèse</p>	<p>1. Mémoire de recherche appliquée - Voir bloc 4</p> <p>Ce travail écrit et soutenu devant un jury présenté en détail pour le bloc 4 est une modalité transverse et essentielle de la certification</p> <p>2. Autres modalités</p> <p>Les écrits et les soutenances permettent d'évaluer les capacités à produire une réflexion personnelle ou alimenter une réflexion collective et à collaborer pour produire un livrable</p> <p>Les livrables, tel un appel à projet, sont rendus dans les délais imposés, apportent une réponse pertinente par rapport au cahier des charges en mobilisant et structurant des données contingentes (réglementaires, populationnelles et financières notamment) en cohérence avec le diagnostic établi</p>



<p>Assurer l'adhésion des acteurs (gouvernance, salariés et bénévoles) dans le déploiement du projet</p> <p>Assurer la mise en œuvre des projets de service par les responsables de service</p> <p>Prendre les décisions, individuelles et collectives, en cohérence pour la réalisation du projet</p> <p>Garantir l'exercice des droits et des libertés des usagers</p> <p>Évaluer la réalisation du projet afin d'assurer la conformité des évaluations internes et externes.</p> <p>Assurer la prévention des risques liés à l'activité de son établissement</p> <p>Veiller à la cohérence et à la coordination des activités de son établissement avec celles des différents réseaux</p> <p>3. ORGANISER LES RAPPORTS AVEC LES PARTENAIRES</p> <p>Développer et animer un réseau partenarial</p> <p>Rechercher des financements</p> <p>Veiller à la cohérence et à la coordination des activités de</p>	<p>Mettre en œuvre le projet défini afin d'assurer le fonctionnement de l'établissement à l'aide d'outils de pilotage et de management</p> <p>Adapter la direction opérationnelle en l'ajustant aux contraintes, aux moyens et aux besoins des usagers afin de réaliser le projet d'établissement et garantir la qualité du service pour les usagers, le personnel et les tutelles</p> <p>Avoir une vision stratégique des évolutions du système sanitaire, social et médico-social afin de positionner l'établissement dans des réseaux médico-sociaux sur un territoire</p> <p>Positionner l'établissement sur des projets en mobilisant les parties prenantes afin de positionner la structure dans son environnement territorial en conformité avec les orientations des politiques publiques locales et nationales</p> <p>Connaître la réglementation applicable au ESMS</p> <p>Connaître les enjeux et les politiques publiques sanitaires et sociales et les différentes formes de prise en charge des usagers</p> <p>Connaître les populations cibles et les attentes</p>		
--	---	--	--



<p>l'établissement avec celles des différents réseaux</p> <p>Représenter l'établissement</p> <p>Observer, analyser, exploiter les éléments pour anticiper les évolutions</p>			
--	--	--	--

BLOC 2 : GÉRER LES MOYENS HUMAINS

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>1. ORGANISER ET MANAGER LES MOYENS HUMAINS</p> <p>Définir l'organigramme fonctionnel de l'établissement et la répartition des postes ainsi que les délégations de gestion</p> <p>Évaluer le personnel et les besoins de formation et mettre en place des actions correctives, le cas échéant</p> <p>Développer une politique RH</p> <p>Statuer sur les étapes de la gestion de carrière d'un salarié</p> <p>Collecter des informations pour assurer une veille juridique et sociale</p> <p>2. GERER ADMINISTRATIVEMENT LE PERSONNEL</p>	<p>Définir les orientations de la politique de gestion des personnels pour mettre en œuvre le projet d'établissement en répondant au cadre réglementaire</p> <p>Recruter en prenant en compte le contexte et les besoins de l'établissement, son environnement en mettant en place les process adéquats</p> <p>Constituer, adapter, réguler et coordonner les équipes en adaptant les rôles et responsabilités de chacun pour garantir la qualité des services rendus aux usagers et assurer le bien-être des personnels</p> <p>Appliquer et faire appliquer des décisions individuelles et collectives dans un objectif de maintien de la qualité des prestations et des conditions de travail des personnels en tenant compte des contraintes financières et de la réglementation sociale</p>	<p>1. Stage « ressources humaines » de 3 semaines en entreprise (ESMS) - équivalent 105 heures</p> <p>Cette mise en situation professionnelle peut porter sur des situations très diverses telles que des problèmes de recrutement, de conflit, de formation, de climat social, de définition de fonctions, de GEPP, de mise en place d'un bilan social, d'outils de gestion du personnel</p> <p>Dossier écrit et présentation orale</p> <p>2. Autres modalités Jeux de rôle et cas pratiques (dossier écrit)</p> <p>3. Stage terminal de 10 semaines en entreprise (ESMS) équivalent 350 heures)</p>	<p>1. Rapport RH</p> <p>Réaliser l'analyse d'un outils RH, d'un problème RH identifié et proposer des solutions ou des améliorations de l'outil ou des procédures afin d'optimiser la performance en tenant compte des contraintes réglementaires, budgétaires et des objectifs fixés</p> <p>2. Autres modalités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présenter une étude de cas à partir d'une situation professionnelle contextualisée en exposant une approche managériale préservant les intérêts juridiques et financiers de l'établissement tout en garantissant la continuité et la qualité de l'activité - Présenter, sous forme scénique (jeu de rôle), par groupe de 2 ou 3,



<p>Rédiger des contrats de travail, gérer des absences, établir des déclarations sociales</p> <p>Définir et superviser l'organisation du temps de travail pour planifier et optimiser l'activité des services</p> <p>Gérer les conflits, préparer au changement</p> <p>3. GERER LES RELATIONS SOCIALES</p> <p>Animer le dialogue social, conduire des négociations</p> <p>Présider, animer et coordonner les différentes instances de l'établissement et le cas échéant, les réunions de direction</p>	<p>Diriger les négociations collectives et la concertation avec les instances de représentation du personnel afin de garantir la mission de l'établissement et développer un bon climat social</p> <p>Connaître le cadre réglementaire et conventionnel applicable aux relations de travail dans les ESMS</p>	<p>Ce stage permet d'alimenter une réflexion construite à partir d'une problématique et de recueillir des données de terrain pour travailler les hypothèses et produire une analyse pour le pilotage d'un ESMS</p> <p>Le stagiaire rédige un mémoire de recherche appliquée correspondant à une problématique sectorielle ou d'un établissement du secteur social, médico-social en adoptant une posture directoriale</p>	<p>un problème managérial et son traitement attestant de la compréhension de la situation problème, de la pertinence (variété, originalité) de l'outil mobilisé et de la convenance de la solution proposée ainsi que de la clarté du message</p> <p>3. Mémoire de recherche appliquée en appui sur le stage de 10 semaine en ESMS - Voir bloc 4</p> <p>Ce travail écrit et soutenu devant un jury présenté en détail pour le bloc 4 est une modalité transverse et essentielle de la certification</p>
---	---	---	--

BLOC 3 : GERER LES MOYENS FINANCIERS			
REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>1. DÉFINIR LA POLITIQUE FINANCIERE</p> <p>Organiser et structurer l'opérationnalité d'un ESMS en tenant compte du projet d'établissement, de la place des usagers, de la réglementation et des modalités de financements</p> <p>Élaborer le budget de l'établissement et en assurer le suivi jusqu'à la clôture de l'exercice, ainsi que celui de sa trésorerie et son bilan</p> <p>Analyser les données comptables et financières afin d'anticiper les besoins et permettre le cas échéant de réajuster la programmation budgétaire</p> <p>Identifier les indicateurs pertinents, localiser et qualifier les sources d'information et diffuser la bonne information selon l'interlocuteur</p>	<p>Élaborer des outils budgétaires et prévisionnels afin d'être en capacité de faire le lien entre le projet d'établissement et les résultats financiers de la structure pour assurer le pilotage opérationnel et stratégique de l'établissement</p> <p>Appliquer des normes et procédures comptables et de contrôle budgétaire à l'aide d'outils de pilotage pour remplir les objectifs du projet d'établissement et inscrire la gestion de l'établissement dans le cadre de la convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens passée avec les financeurs</p> <p>Mettre en œuvre des procédés de contrôle des activités et de la qualité des prestations d'une structure sociale ou médico-sociale afin de satisfaire aux exigences de l'évaluation interne et externe</p>	<p>1. Stage « diagnostic financier » de 3 semaines en structure (ESMS) - équivalent 105 heures</p> <p>Cette mise en situation professionnelle a pour objectif de récupérer de l'information comptable et financière dans un ESMS et de rédiger un rapport écrit</p> <p>2. Autres modalités Cas pratique : concevoir et piloter un projet</p> <p>3. Stage terminal de 10 semaines en entreprise (ESMS) équivalent 350 heures) Ce stage permet d'alimenter une réflexion construite à partir d'une problématique et de recueillir des données de terrain pour travailler les hypothèses et produire une analyse pour le pilotage d'un ESMS</p> <p>Le stagiaire rédige un mémoire de recherche appliquée correspondant</p>	<p>1. Rapport « diagnostic financier » Le livrable permet de vérifier la gestion du temps (respect des délais), la pertinence de la collecte et du traitement des données financières d'un ESMS</p> <p>Les conclusions et préconisations tirées de l'analyse des données sont fiables.</p> <p>Les observations et les résultats ont pris en compte le cadre réglementaire et spécifique de la structure et attestent de la compréhension des documents comptables et financiers</p> <p>La présentation du rapport atteste également de la maîtrise de production de documents à caractère professionnel en se conformant aux normes standard de présentation et à l'utilisation des fonctions d'un tableur pour la création d'outils d'analyse comptable et financière</p>



<p>Appliquer des dispositifs de contrôle</p> <p>2. ASSURER LA GESTION ADMINISTRATIVE</p> <p>Mettre en place les processus de décision et le système d'aide et de suivi des décisions Construire et développer la démarche qualité, contrôler les activités</p> <p>Développer et mettre en œuvre une politique de contrôle continu en interne des bonnes pratiques professionnelles et préparer les opérations d'évaluation interne et externe</p> <p>Définir, conduire ou participer à des projets stratégiques (internes ou externes) pour l'établissement</p> <p>Représenter l'établissement vis-à-vis des personnes accueillies ou accompagnées, de leurs familles et des autorités de contrôle</p> <p>Maintenir une veille réglementaire</p>	<p>Préparer et conduire des projets en tenant compte des enjeux de gouvernance aux moyens d'outils de management et à l'aide de tableaux de bord pour pérenniser l'activité de la structure et les dynamiques d'équipes</p> <p>Connaître les spécificités comptables et réglementaires applicables aux ESMS</p> <p>Connaître les principes, règles et procédures en matière de tarification dans les ESMS</p>	<p>à une problématique sectorielle ou d'un établissement du secteur social, médico-social en adoptant une posture directoriale</p>	<p>2. Cas pratique : conduite d'un projet Cet exercice permet de mesurer l'aptitude à mobiliser les outils nécessaires à la conduite d'un projet, à se positionner dans un groupe de travail pour participer au projet et le conduire à son terme</p> <p>La convenance des propositions est fondée sur la prise en compte des attendus du projet, de l'analyse du contexte, la mobilisation d'outils opérationnels de résolution de problèmes, d'évaluation et de suivi de la démarche</p> <p>3. Mémoire de recherche appliquée en appui sur le stage de 10 semaine en ESMS – V. bloc 4 Ce travail écrit et soutenu devant un jury présenté en détail pour le bloc 4 est une modalité transverse et essentielle de la certification</p>
---	---	--	---

BLOC 4 : MENER DES MISSIONS DE VEILLE ET DE RECHERCHE			
REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>RECUEILLIR ET ANALYSER DES DONNÉES, PRODUIRE DES RAPPORTS</p> <p>Identifier un questionnaire social ou de santé publique sur le territoire et produire un diagnostic</p> <p>Élaborer des projets internes ou externes,</p> <p>Participer à des actions de recherche, à des groupes de projet en rapport avec le secteur de l'établissement ou du service</p> <p>Conduire la stratégie de communication externe</p> <p>Initier et développer des partenariats et le travail en réseau</p> <p>Assurer une veille informationnelle relative aux besoins sanitaires et sociaux et réglementaire</p>	<p>Rechercher et traiter de l'information, la synthétiser, l'exploiter afin de mieux appréhender l'environnement de la structure et les différents acteurs afin de positionner l'établissement en adéquation avec les besoins des usagers et les politiques publiques territoriales et nationales et les réseaux existants</p> <p>Concevoir, réaliser et mettre en place une démarche de problématisation en rapport avec les secteurs social, médico-social pour élaborer des stratégies d'action afin assurer le développement de la structure dans son champ d'intervention</p> <p>Apporter une expertise technique dans le champ d'intervention de la structure afin de faire évoluer l'offre de l'établissement et/ou de participer à des projets de partenariat territoriaux</p>	<p>Stage terminal de 10 semaines en entreprise (ESMS) équivalent 350 heures)</p> <p>Ce stage permet d'alimenter une réflexion construite à partir d'une problématique et de recueillir des données de terrain pour travailler les hypothèses et produire une analyse pour le pilotage d'un ESMS.</p> <p><i>1- Note d'intention de recherche</i> Le stagiaire propose durant l'année et défend une intention de recherche. Cette intention de recherche débouche sur la formulation d'une problématique qui sera travaillée dans la structure d'accueil lors du stage</p> <p><i>2- Mémoire</i> Le stagiaire rédige un mémoire de recherche appliquée correspondant à une problématique sectorielle ou d'un établissement du secteur social,</p>	<p>Le stagiaire doit démontrer sa capacité, à l'écrit comme à l'oral, de s'emparer d'une question, à la problématiser, à apporter des réponses pertinentes en adoptant une posture directoriale</p> <p>Les réponses apportées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - étayées sur une revue et une analyse de la littérature de référence dans les domaines explorés, la maîtrise des concepts mobilisés - circonstanciées et adaptées en présentant des préconisations de pilotage de l'établissement et/ou de management réalistes pouvant être financées



	<p>Connaître les politiques sociales et médico-sociales et les différentes formes de prise en charge</p> <p>Connaître de façon approfondie un public et des modèles d'intervention existants dans un secteur déterminé</p>	<p>médico-social en adoptant une posture directoriale</p> <p><i>3- Soutenance</i> Pendant une heure, le mémoire est soutenu devant un jury (évaluation de l'écrit et de la soutenance). Le jury est composé des deux tuteurs (directeur de la structure d'accueil et d'un universitaire intervenant dans la formation) et d'un professionnel directeur d'un ESMS, candidate, et d'un enseignant intervenant dans le diplôme. Le stagiaire présente sa problématique, sa démarche et ses résultats pendant 20 mn puis les membres du jury posent des questions</p>	
--	--	---	--



La certification peut être acquise en totalité. La certification est délivrée dans sa totalité à condition que chacun des quatre blocs de compétences soient validés. La certification peut également être totalement obtenue par la voie de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

Un ou des blocs de compétences peuvent être acquis séparément et capitalisés pour l'obtention totale de la certification, le cas échéant. Un bloc de compétences peut également être validé par la voie de la VAE.