

**A N N E X E I**  
**RÉFÉRENTIEL PROFESSIONNEL DES ENCADRANTS**  
**ET RESPONSABLES D'UNITÉ D'INTERVENTION SOCIALE**

**Contexte de l'intervention**

Les encadrants et responsables d'unité d'intervention sociale sont des acteurs de la mise en oeuvre de l'action sociale et médico-sociale qui tend à promouvoir l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. Ils exercent leur activité notamment dans le cadre des établissements et services visés par l'article L.312-1 du code de l'action sociale et des familles.

Intermédiaires entre direction et équipes, entre plusieurs équipes, entre équipes et partenaires, ils sont un maillon essentiel de l'organisation, ils jouent donc un rôle clé au sein des établissements, des services ou des dispositifs d'intervention sociale pour la mise en oeuvre des réponses aux besoins des usagers. Ils sont à leur niveau garants du respect des droits des usagers et se doivent de favoriser et d'impulser une réflexion éthique au sein de leur unité.

En responsabilité d'une unité de travail, ils ont pour mission principale l'encadrement d'une équipe et des actions directement engagées auprès des usagers. Ils pilotent l'action dans le cadre du projet de service dans le respect du projet de l'organisation.

Leur position d'interface leur confère une fonction spécifique de communication interne.

Dans leurs fonctions, ils disposent d'autonomie, d'initiative, et de responsabilités dont le degré varie selon leur position hiérarchique dans la structure et le niveau de délégation.

Leurs fonctions et leur positionnement nécessitent qu'ils développent des compétences spécifiques relatives à l'encadrement susceptibles d'être mises en oeuvre dans l'ensemble des secteurs de l'action sociale et médico-sociale.

## Référentiel d'activités

Le référentiel d'activités décline les activités rattachées aux six fonctions exercées par l'encadrant et responsable d'unité d'intervention sociale. Celles-ci, selon les organisations, sont plus ou moins mises en valeur ou pondérées.

### FONCTIONS ACTIVITÉS

Pilotage de l'action. Concevoir et mettre en oeuvre le projet de service ou de l'unité :

- animer le repérage des besoins des usagers, des ressources de l'environnement, des moyens ;
- élaborer le projet en concertation avec l'équipe et la direction en prenant en compte le projet de la structure et l'expression des usagers ;
- définir les objectifs et les priorités de l'action à mener ;
- mettre en place les procédures et coordonner les actions en s'assurant de la concordance des objectifs et des moyens et en mobilisant les ressources internes et externes ;
- assurer le suivi et l'adaptation de l'action du service aux évolutions des besoins et des ressources ;
- faire connaître et valoriser le projet ;
- participer au développement de la qualité du service et des interventions.

Assurer la qualité des interventions auprès des usagers :

- participer à la construction des projets individuels ou collectifs et en garantir la bonne mise en oeuvre.

Evaluer les actions menées.

Encadrement d'équipes et de professionnels, gestion des ressources humaines.

Encadrer, animer et conduire l'équipe :

- organiser les interventions, coordonner les intervenants ;
- apporter un appui technique aux professionnels ;
- susciter la participation des professionnels et les mobiliser pour le changement ;
- prévenir l'usure professionnelle ;
- prévenir et gérer les conflits ;
- conduire les réunions.

Développer les compétences individuelles et collectives :

- gérer et évaluer les compétences individuelles et collectives ;
- identifier les besoins de formation ;
- participer à l'élaboration et à la mise en oeuvre du plan de formation ;
- accueillir et former les nouveaux arrivants ;
- organiser l'accueil des stagiaires et créer les conditions d'un site qualifiant ;
- participer à l'élaboration des fiches de postes ;
- participer au recrutement.

Gestion administrative et budgétaire d'une unité. Gérer et planifier les moyens matériels et budgétaires de l'unité.

Effectuer le suivi de la gestion administrative.

Adapter et appliquer les indicateurs de gestion et de qualité (tableaux de bord...), faire des propositions d'évolution.

Mettre en oeuvre les règles d'hygiène et de sécurité.

Elaborer un rapport d'activité de l'unité.

Réguler et gérer les imprévus.

Communication interne. Recueillir, traiter, analyser et transmettre les informations et propositions du terrain.  
Analyser et transmettre les informations et décisions de la direction.  
Assurer la diffusion de l'information d'actualité (juridique, expériences innovantes, évolution de l'environnement...).

Assurer la circulation de l'information.  
Rendre compte de l'activité de l'unité et des collaborations avec les partenaires.  
Participation au projet de la structure. Participer à la construction de la méthodologie d'élaboration du projet.  
Contribuer à l'analyse de l'environnement.  
Analyser et transmettre les besoins des usagers.  
Participer et faire participer l'équipe à la définition des missions et des objectifs de la structure.  
Proposer des orientations.  
Participer et faire participer l'équipe à l'évaluation du projet.  
Participer aux réunions de direction.  
Comparer les différents niveaux de projets et s'assurer de leur cohérence.  
Contribuer à son niveau à la veille institutionnelle.  
Partenariat d'action et travail en réseau. Repérer, connaître les partenaires directs et leurs actions et positionner le service ou la structure face aux différents partenaires.  
Développer les partenariats de l'action.  
Faire connaître le projet.  
Mettre en relation et susciter les collaborations.  
Assurer la représentation du service ou de la structure par délégation.  
Organiser les relais en amont et en aval de la prise en charge.

### **Référentiel de compétences**

Les compétences requises pour exercer les fonctions d'encadrant et responsable d'unité d'intervention sociale sont déclinées en six domaines de compétences subdivisés en compétences et indicateurs de compétences correspondants.

#### Domaine de compétences 1

*Conception et conduite de projets d'unité ou de service dans le cadre du projet institutionnel*

1.1. Concevoir et mettre en oeuvre un projet d'unité ou de service.

1.2. Participer à la construction de projets individuels ou collectifs et assurer leur suivi.

#### Domaine de compétences 2

*Expertise technique*

2.1. Etre en capacité de mettre en perspective les fondements et les grandes orientations des politiques sociales, l'organisation politique, juridique et administrative française et européenne.

2.2. Développer une expertise sectorielle en s'appuyant sur les connaissances générales : dispositifs, modalités de prise en charge et financements.

2.3. Etre en capacité d'apporter un appui technique aux intervenants en référence aux cultures et aux pratiques professionnelles, aux problématiques liées à l'éthique et à la déontologie.

### Domaine de compétences 3

#### *Management d'équipe*

- 3.1. Animer, conduire, motiver et mobiliser une équipe dans le cadre d'une organisation.
- 3.2. Organiser et coordonner les interventions.
- 3.3. Développer les compétences individuelles et collectives.

### Domaine de compétences 4

#### *Organisation du travail, gestion administrative et budgétaire d'une unité ou d'un service*

- 4.1. Assurer l'organisation du travail, le suivi de la gestion administrative de l'unité ou du service.
- 4.2. Elaborer, présenter et gérer un budget d'unité ou de service.

### Domaine de compétences 5 (transversal)

#### *Communication, interface et gestion de partenariats*

- 5.1. Assurer la communication interne, ascendante et descendante, ainsi que la circulation de l'information, y compris en direction des usagers.
- 5.2. Proposer, négocier et décider.
- 5.3. Développer des actions en partenariat et en réseau.

### Domaine de compétences 6 (transversal)

#### *Evaluation et développement de la qualité*

- 6.1. Evaluer le projet, l'organisation, le fonctionnement, les résultats, les prestations, l'action des intervenants de l'unité ou du service.
- 6.2. Assurer et développer la qualité du service rendu.

### DOMAINE de compétences

#### COMPÉTENCES INDICATEURS DE COMPÉTENCES

DC 1. – Conception et conduite de projets d'unité ou de service dans le cadre du projet institutionnel.

1.1. Concevoir et mettre en oeuvre un projet d'unité ou de service.

1.1.1. Maîtriser la méthodologie de projet (diagnostic, élaboration, mise en oeuvre, évaluation).

1.1.2. Savoir repérer et mettre en lien les différents niveaux de projets pour s'assurer de leur cohérence.

1.1.3. Savoir construire et rédiger des analyses, formuler des propositions.

1.1.4. Savoir dégager des objectifs de travail.

1.1.5. Savoir situer son action dans le projet institutionnel.

### DOMAINE de compétences

#### COMPÉTENCES INDICATEURS DE COMPÉTENCES

1.2. Participer à la construction de projets individuels ou collectifs et assurer leur suivi.

1.2.1. Connaître les droits et les obligations des usagers et mettre en place les procédures pour les faire respecter.

1.2.2. Savoir évaluer les risques.

1.2.3. Savoir repérer les parcours de prise en charge.

## DC 2. – Expertise technique.

2.1. Etre en capacité de mettre en perspective les fondements et les grandes orientations des politiques sociales, l'organisation politique, juridique et administrative française et européenne.

2.1.1. Connaître les grandes orientations des politiques sociales, les publics aidés, les modes de prise en charge et de financement.

2.1.2. Connaître le cadre juridique, politique et administratif français et européen.

2.2. Développer une expertise sectorielle en s'appuyant sur les connaissances générales : dispositifs, modalités de prise en charge et financements.

2.2.1. Connaître les spécificités propres aux différents statuts des personnes morales.

2.2.2. Connaître les principes du droit de la responsabilité, du droit des contrats, savoir préparer les bases d'un contrat ou d'une convention.

2.2.3. Etre capable de s'approprier les connaissances spécifiques à chaque secteur.

2.3. Etre en capacité d'apporter un appui technique aux intervenants en référence aux cultures et aux pratiques professionnelles, aux problématiques liées à l'éthique et à la déontologie.

2.3.1. Connaître les pratiques, les techniques et les cultures professionnelles du secteur social.

2.3.2. Connaître les problématiques liées à l'éthique et à la déontologie, les règles relatives au secret et à la discrétion professionnels.

2.3.3. Savoir aider les professionnels à prendre de la distance.

2.3.4. Savoir construire et rédiger des analyses et des propositions, savoir superviser les écrits professionnels.

2.4. Etre en capacité d'appréhender les besoins des publics en s'appuyant sur des méthodes de diagnostic appropriées à un territoire, à un secteur d'intervention, à une catégorie de public.

2.4.1. Savoir bâtir une observation objective des besoins sociaux des publics dans la zone d'activité ou d'intervention.

2.4.2. Savoir construire les outils homogènes pour l'analyse des problèmes sociaux et des indicateurs de résultats d'action.

## DC 3. – Management d'équipe. 3.1. Animer, conduire, motiver et mobiliser une équipe dans le cadre d'une organisation.

3.1.1. Connaître les fondements de la sociologie des organisations.

3.1.2. Connaître les différents types de management.

3.1.3. Savoir identifier et gérer les particularités des membres de l'équipe (salariés, bénévoles...).

3.1.4. Savoir être porteur des propositions de l'équipe.

3.1.5. Savoir utiliser les techniques de résolution de conflits.

3.1.6. Savoir utiliser les techniques d'animation de groupe et de conduite de réunions.

3.1.7. Savoir assumer la position d'autorité.

3.1.8. Savoir faire preuve de réactivité, de distanciation, de discrétion et d'anticipation.

## 3.2. Organiser et coordonner les interventions.

3.2.1. Savoir utiliser les mécanismes de la délégation.

3.2.2. Savoir traduire des objectifs généraux en objectifs opérationnels.

3.3. Développer les compétences individuelles et collectives.

- 3.3.1. Savoir utiliser les techniques d'entretien individuel.
- 3.3.2. Connaître les relations emplois/compétences/qualifications (statuts, fonctions, analyse de l'activité).
- 3.3.3. Connaître les principaux mécanismes de la formation initiale et continue.
- 3.3.4. Appréhender les techniques d'évaluation des compétences.
- 3.3.5. Savoir traduire et formaliser les besoins en formation.
- 3.3.6. Savoir organiser un tutorat et des situations de travail apprenantes.
- 3.3.7. Savoir identifier et gérer les situations d'usure professionnelle.

DC 4. – Organisation du travail, gestion administrative et budgétaire d'une unité ou d'un service.

4.1. Assurer l'organisation du travail, le suivi de la gestion administrative de l'unité.

- 4.1.1. Savoir élaborer et gérer des plannings.
- 4.1.2. Savoir optimiser les moyens matériels disponibles.
- 4.1.3. Connaître les principes qui régissent le droit de la communication des dossiers et de la constitution des fichiers.
- 4.1.4. Connaître les règles relatives à l'informatique et aux libertés.
- 4.1.5. Connaître les obligations réglementaires et les procédures en matière d'hygiène et de sécurité.
- 4.1.6. Connaître les techniques d'élaboration d'un rapport d'activité.

DOMAINE de compétences

COMPÉTENCES INDICATEURS DE COMPÉTENCES

4.2. Elaborer, présenter et gérer un budget d'unité.

- 4.2.1. Connaître les principaux mécanismes budgétaires, les bases de comptabilité et de gestion.
- 4.2.2. Connaître les différentes sources de financement de projets, les bases d'une analyse de coût et les principes de construction d'un plan de financement.
- 4.2.3. Savoir présenter et défendre un budget.
- 4.2.4. Savoir maîtriser les dépenses et en rendre compte.
- 4.2.5. Savoir construire, utiliser et adapter les tableaux de bord et les indicateurs, savoir commenter des résultats.

DC 5. – Communication, interface, gestion de partenariats (transversal).

5.1. Assurer la communication interne, ascendante et descendante, ainsi que la circulation de l'information, y compris en direction des usagers.

- 5.1.1. Savoir recueillir, analyser, hiérarchiser et synthétiser des informations et les demandes des différentes catégories d'acteurs.
- 5.1.2. Savoir utiliser les technologies de l'information et de la communication.
- 5.1.3. Maîtriser les techniques de rédaction.

5.2. Proposer, négocier et décider. 5.2.1. Savoir utiliser les techniques de communication (savoir adapter son discours aux différentes catégories d'acteurs, développer des argumentations, construire un exposé cohérent...).

- 5.2.2. Savoir utiliser les mécanismes de la négociation, conduire une conciliation.

5.2.3. Savoir identifier les circuits de décisions, les problématiques, les enjeux et les logiques d'action des différents acteurs.

5.2.4 Savoir positionner sa fonction.

5.3. Développer des actions en partenariat et en réseau.

5.3.1. Savoir animer et s'inscrire dans un réseau : savoir organiser, gérer et développer le partenariat.

5.3.2. Savoir investir son rôle de représentation et rendre compte.

5.3.3. Savoir partager l'information.

DC 6. – Evaluation, développement de la qualité (transversal).

6.1. Evaluer le projet, l'organisation, le fonctionnement, les résultats, les p r e s t a t i o n s e t l ' a c t i o n d e s intervenants.

6.1.1. Connaître les différentes démarches d'évaluation appliquées à l'action sociale et aux différents types de projets.

6.1.2. Savoir fonder les critères de choix d'une méthode d'évaluation. 6.1.3. Savoir élaborer et mettre en oeuvre les indicateurs, les outils et les procédures d'évaluation, savoir mesurer les écarts et en analyser les causes.

6.1.4. Savoir accompagner une démarche d'évaluation.

6.2. Assurer et développer la qualité du service rendu.

6.2.1. Connaître le principe des démarches qualité.

6.2.2. Savoir inscrire son unité dans une démarche qualité.

6.2.3. Savoir contribuer à son niveau à la veille institutionnelle.