

**RAPPORT**  
**du Président du jury**  
**Concours d'entrée au cycle de formation**  
**des élèves-directeurs des soins**  
**Année 2022**  
-=-=-=-

**Membres du Jury plénier<sup>1</sup>**

Gilles DESSERPRIT, Directeur des soins honoraire, Président,

Jean-Marc BARGIER, Directeur d'hôpital, Directeur du  
Centre hospitalier de Pierrefeu du Var (Var)

Pascale CUBERES, Directrice des soins, Coordinatrice Générale des Soins  
Centre Hospitalier Universitaire de Nice

Ludovic CUNIN, Praticien Hospitalier, Pharmacien  
Centre hospitalier Bélaïr, Charleville-Mézières (Ardennes)

Anthony DELRIEU, Directeur des soins, Coordonnateur général des soins  
Centre hospitalier de Buech-Durance (Alpes de Haute-Provence)

Olivier GEROLIMON, Directeur d'hôpital, enseignant expert  
Représentant le Directeur de l'École des Hautes Études en Santé Publique à Rennes (Ille-et-Vilaine),

Fabien GOURDON, Directeur d'hôpital, Directeur en charge des Affaires générales,  
Usagers, risques, crises et qualité du GHU Henri Mondor (AP-HP)

Clotilde HUYGUE, Inspectrice de l'action sanitaire et sociale, chargée de mission  
Droits des usagers, éthique, évaluation  
Représentant la Directrice générale de l'offre de soins au ministère des Solidarités et de la santé

Cathy LEROY, Directrice des soins,  
Centre hospitalier Simone Veil Blois (Loir et Cher)

**Membres des jurys techniques**

**Management et gestion hospitalière ou Soins et santé publique**

Éliane BOURGEOIS, Directrice des soins, Établissement Public de Santé Mentale Val de Lys Artois de Saint-Venant  
Jean-René LEDOYEN, Directeur des soins honoraire,

**Droit hospitalier**

Frédéric LUTZ, Directeur d'hôpital, directeur délégué des centres hospitalier de Saint-Dizier et Vitry le François  
François MALLERET, Directeur d'hôpital, Directeur des services économiques et financiers du Nouvel Hôpital de Navarre

---

<sup>1</sup> Arrêté du 2 mars 2022 relatif à la composition du jury du concours 2022 pour l'accès au cycle de formation des élèves directeurs des soins

## Table des matières

1 - Introduction au rapport 2022 .....	1
2 - Les conditions d'accès pour concourir .....	1
3 - Les considérations statistiques générales .....	2
3.1. Nombre de candidats et évolution, sélectivité .....	3
3.2. La répartition Hommes/Femmes : .....	3
3.3. La pyramide des âges .....	4
3.4. La préparation au concours .....	5
3.5. La répartition par grade .....	6
3.6. La répartition par fonction .....	6
4 - Les épreuves écrites d'admissibilité .....	6
4.1. La note de synthèse .....	7
4.2. La dissertation .....	8
Synthèse des résultats de l'épreuve d'admissibilité .....	10
5 - Les épreuve orales d'admission .....	10
5.1. L'entretien avec le jury plénier .....	10
5.1.1. La présentation du dossier de titres et travaux (30% de la note finale) .....	10
5.1.2. La présentation orale (10% de la note finale) .....	11
5.1.3. Échange avec le jury (60% de la note finale) .....	11
5.2. Oral technique - Le droit hospitalier .....	12
5.3. Oral technique - Management et gestion hospitalière/soins et Santé Publique .....	13
5.3.1. Respect de la procédure .....	14
5.3.2. Données statistiques .....	14
5.3.3. Points forts .....	15
5.3.4. Les axes de progrès .....	15
Conclusion .....	15

## 1 - Introduction au rapport 2022

Ce rapport 2022 a pour objet d'apporter :

- Aux candidats qui ont participé aux épreuves du concours d'entrée en formation à l'École des Hautes Études en Santé Publique des élèves-directeurs des soins 2022, des éléments d'informations aux questions qu'ils/elles peuvent se poser.
- Aux futurs candidats, de mieux appréhender les attendus des épreuves, tels qu'ils ont été maîtrisés par les candidat(e)s reçu(e)s et des éclairages sur les attentes du jury du concours.
- Aux centres de préparation au concours et à leurs intervenants des indications afin d'adapter au mieux leurs enseignements.

Comme les années précédentes, les épreuves écrites d'admissibilité se sont déroulées, dans le centre d'examen de la région parisienne (Rungis). Aucun incident n'a été à déplorer. Les épreuves orales d'admission se sont déroulées à Paris.

Le jury remercie le Centre National de Gestion pour l'excellente organisation des épreuves, la disponibilité permanente des agents mobilisés pour assurer le secrétariat et la réception, leur efficacité et leur bienveillance à l'égard des candidats avec le souci constant de veiller au bien-être des membres du jury et du respect des mesures d'hygiène.

Au travers des épreuves, le jury du concours de directeur des soins<sup>2</sup> souhaite voir chacun (e) des candidat(e)s démontrer son appétence managériale, sa capacité à décider, ses aptitudes et compétences personnelles et professionnelles attendues chez un(e) directeur/trice des soins.

Ce sont bien ces capacités que le jury souhaite discerner tout au long de ce processus de sélection notamment avec les épreuves d'admissibilité – commentaire et note de synthèse - et d'admission – les deux oraux techniques et l'épreuve dite du « Grand Oral ».

Cette prestation orale est le moment de démontrer au jury par le/la candidat(e), que sa préparation au concours lui a permis de disposer d'une connaissance relativement fine des attendus du métier dans lequel il se projette et que celui-ci/celle-ci dispose des compétences pour y accéder.

## 2 - Les conditions d'accès pour concourir

L'accès au corps des directeurs des soins est sanctionné par la réussite à un concours national sur épreuves ouvert selon deux modalités<sup>3</sup> :

1°) Un concours externe sur épreuves ouvert aux candidats titulaires du diplôme de cadre de santé ayant exercé l'une des professions infirmière, médicotechnique ou de rééducation pendant au moins dix ans, dont cinq ans d'équivalent temps plein en qualité de cadre ;

2°) Un concours interne sur épreuves ouvert aux membres du corps des cadres de santé régi par le décret n°2001-1375 du 31 décembre 2001 portant statut particulier du corps des cadres de santé de la fonction publique hospitalière ou du corps des cadres de santé paramédicaux régi par le décret n°2012-1466 du 26 décembre 2012 portant statut particulier du corps des cadres de santé paramédicaux de la fonction publique hospitalière (FPH) en activité, en détachement, en congé parental ou accomplissant le service national comptant, au 1er janvier de l'année du concours, au moins cinq ans de services publics.

Le concours interne est également ouvert aux membres des corps des cadres de santé de la fonction publique d'État (FPE), de la fonction publique territoriale (FPT) et également aux membres des corps de

---

<sup>2</sup> Arrêté du 2 mars 2022 relatif à la composition du jury du concours 2022 pour l'accès au cycle de formation des élèves directeurs des soins

<sup>3</sup> Arrêté du 15 avril 2011 fixant les modalités des concours sur épreuves d'admission au cycle de formation des élèves directeurs des soins de la fonction publique hospitalière organisé par l'École des hautes études en santé publique  
Décret n°2002-550 du 19 avril 2002 portant statut particulier du corps de directeur des soins de la fonction publique hospitalière

cadres de santé des fonctions publiques néocalédonienne et polynésienne en activité, en détachement, en congé parental ou accomplissant le service national comptant, au 1er janvier de l'année du concours, au moins cinq ans de services publics.

Conformément aux conditions fixées par le 2° de l'article 29 de la loi du 9 janvier 1986, les fonctionnaires des fonctions publiques étatique et territoriale, les militaires et les magistrats, en activité, en détachement, en congé parental ou accomplissant le service national, ainsi que les candidats en fonction dans une organisation internationale intergouvernementale ayant reçu une formation équivalente aux cadres de santé et justifiant d'au moins cinq ans de services publics peuvent concourir également en interne.

Les ressortissants des États membres de l'Union européenne ou des autres États partie à l'accord sur l'espace économique européen autre que la France, peuvent se présenter à ces deux concours, sous réserve qu'ils remplissent les mêmes conditions requises que les nationaux.

Selon les dispositions de l'article 10 du Décret n° 2002-550 du 19 avril 2002 modifié portant statut particulier du corps de directeur de soins de la fonction publique hospitalière 10% au plus des places sont offertes au concours externe et 90% au moins des places sont offertes au concours interne. Les places offertes à chacun de ces deux concours qui n'auraient pas été pourvues par la nomination des candidats au concours correspondant peuvent être attribuées aux candidats à l'autre concours.

Le nombre total de places offertes au concours 2022<sup>4</sup> est fixé à **80**<sup>5</sup>. La répartition des places entre les deux concours s'établit comme suit :

Concours externe : **11**

Concours interne : **69**

En référence au texte réglementaire de référence :

*« Il est attribué pour chacune des épreuves une note de 0 à 20 qui est multipliée par le coefficient correspondant prévu à l'article 4.*

*Toute note inférieure à 5 à l'une des épreuves d'admissibilité ou d'admission est éliminatoire.*

*Peuvent être déclarés admissibles les candidats ayant obtenu, après totalisation des notes des épreuves écrites affectées de leur coefficient respectif, un total de points égal ou supérieur à 70. Le jury apprécie souverainement, avant que soit levé l'anonymat, le nombre de candidats à convoquer aux épreuves d'admission.*

*Sont déclarés admis les candidats ayant obtenu un total de points fixé par le jury et qui ne pourra en aucun cas être inférieur à 160.<sup>6</sup> »*

### **3 - Les considérations statistiques générales**

Ce chapitre présente des données statistiques de ce concours 2022 avec pour certains éléments une mise en perspective avec les concours précédents.

---

<sup>4</sup> Arrêté du 24 janvier 2022 portant ouverture des concours d'admission au cycle de formation des élèves directeurs des soins de la fonction publique hospitalière

<sup>5</sup> Pour rappel, 70 places avaient été ouvertes pour le concours 2021 réparties ainsi : 7 places pour le concours externe et 63 pour le concours interne.

<sup>6</sup> Arrêté du 15 avril 2011 fixant les modalités des concours sur épreuves d'admission au cycle de formation des élèves directeurs des soins de la fonction publique hospitalière organisé par l'École des hautes études en santé publique

### 3.1. Nombre de candidats et évolution, sélectivité

Préambule :

Pour la présentation des statistiques, les candidats des concours externes et internes ont été rassemblés, considérant le nombre de candidat dans la filière externe (7 candidats admis à concourir).

2022	Places ouvertes	Nombre d'inscrits	Admissibles	Admis	Ratio Admis/Places	Taux de réussite Admis/Présents	Taux de remplissage
Total	80	90	51	34	0,42	70,83%	42,50%

Tableau 1 Statistique globale sur le concours 2022 (Sources Centre National de Gestion)

Le nombre de places ouvertes au concours 2022 a été supérieur de 10 places par rapport au concours 2021 (70 places).

Le nombre de candidats admis à concourir après une augmentation en 2021 (110 candidats) a de nouveau diminué avec 90 candidats (moins 20 candidats).

En synthèse de cette partie sur la sélectivité de ce concours 2022, le taux de places pourvues (42,50%) est inférieur au précédent concours (65,71%).

Les chapitres sur les résultats de l'admissibilité et de l'admission peuvent apporter certains éléments d'éclairage à ces données.

**Nota bene** : 81 candidats étaient présents pour la note de synthèse et pour la dissertation. Neuf candidats inscrits ne se sont donc pas présentés pour les épreuves d'admissibilité. Ce chiffre est identique à l'année précédente.

La base de calcul pour les caractéristiques de ce concours est de **81** candidats.

### 3.2. La répartition Hommes/Femmes :

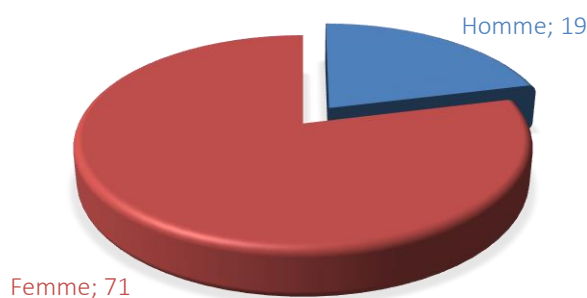


Figure 1 Répartition des inscrits au concours par genre

Ce concours 2022 est dans la continuité des précédents concours concernant la répartition homme/femme. Les candidates sont un tiers plus nombreuses que les candidats.

Cet écart est un reflet de la démographie existante dans les professions paramédicales (infirmières, médicot techniques et/ou de rééducation) au sein de la Fonction Publique Hospitalière. Ceci se retrouve également parmi les candidats du concours de directeur des soins.

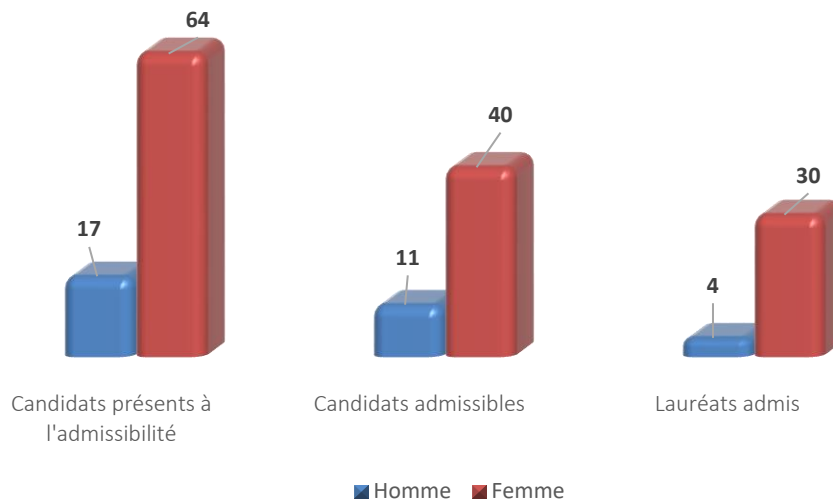


Figure 2 Répartition Hommes Femmes de l'admissibilité à l'admission (Source : Centre national de gestion)

### 3.3. La pyramide des âges

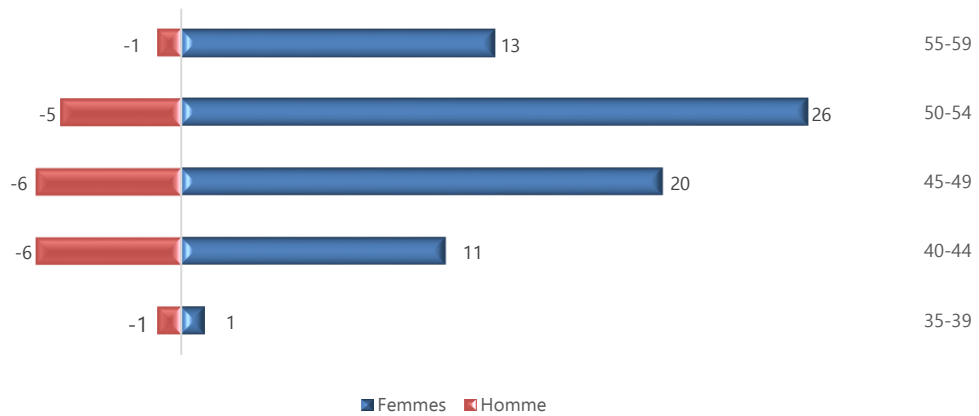


Figure 3 Pyramide des âges (Source : Centre national de gestion)

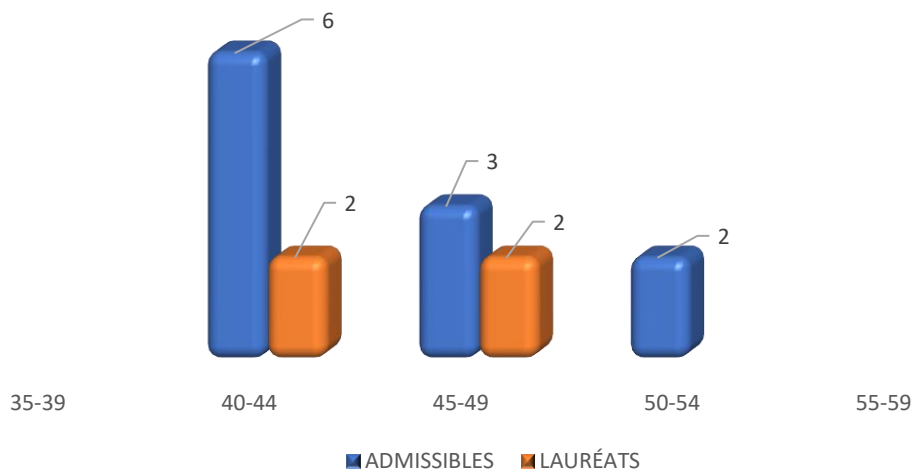


Figure 4 Nombre de candidat masculin par tranche d'âge dans les épreuves de sélection (Source : Centre national de gestion)

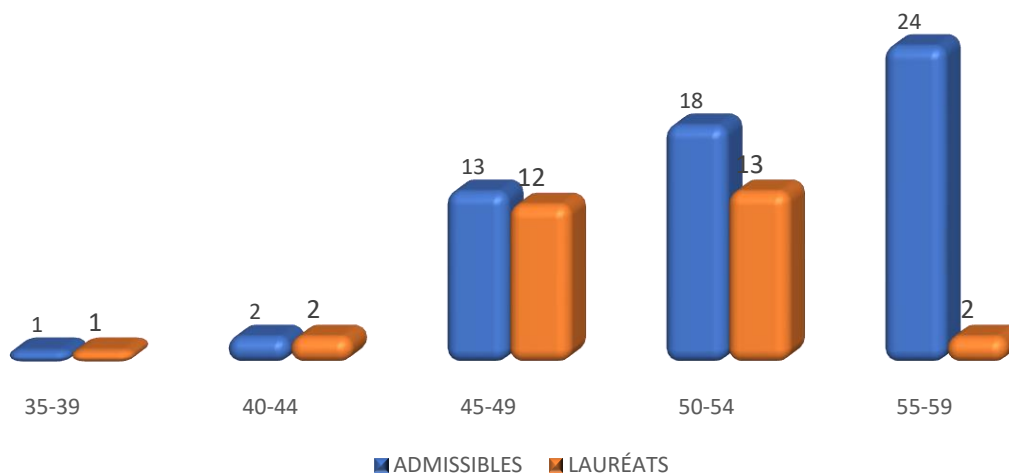


Figure 5 Nombre de candidat féminin par tranche d'âge dans les épreuves de sélection (Source : Centre national de gestion)

Les candidats admissibles situés dans les tranche d'âge 50-54 et 55-59 pour les candidates constituent la majorité des candidats.

### 3.4. La préparation au concours

88% des candidats ont suivi une formation préparant au concours d'entrée (79 sur 90). Trois organismes de formation assurent principalement cette préparation au concours. Des préparations internes sont également faites par des établissements.

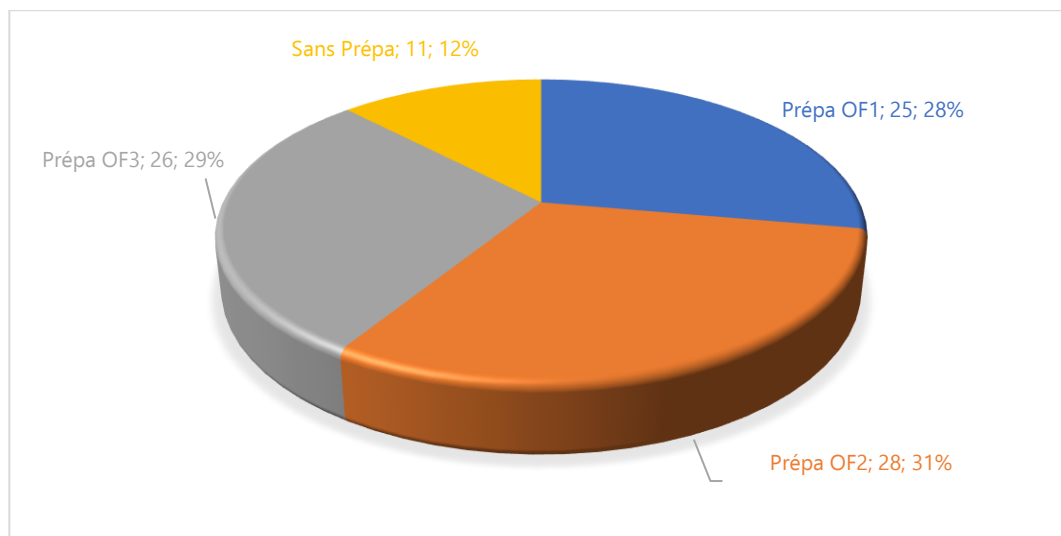


Figure 6 Se préparer au concours (Source : Centre national de gestion)

100% des lauréats ont suivi une formation préparant au concours.

Le jury encourage fortement les futurs candidats à s'inscrire dans un processus de formation pour optimiser leur chance de réussite.

### 3.5. La répartition par grade

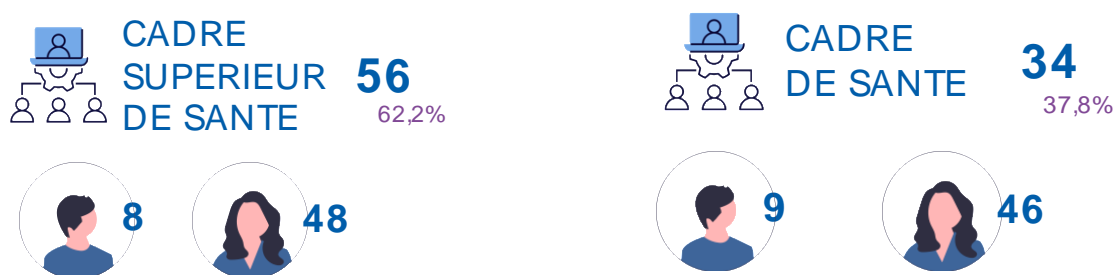


Figure 7 La répartition par grade (Source : Centre national de gestion)

Pour ce concours 2022, le nombre de candidats ayant le grade de cadre supérieur de santé est supérieur au nombre de candidats ayant le grade de cadre de santé, en diminution par rapport au concours 2021.

### 3.6. La répartition par fonction

Le positionnement des candidats au moment du concours est diversifié.

A noter :

- 11 sur 56 cadres supérieurs de santé font fonction de directeur des soins ;
- 3 cadres de santé font fonction de directeur des soins ;
- 75 candidats exercent en service de soins et 15 en instituts de formation ;
- 42 candidats ont un parcours « unique » (service de soins ou formation) ;
- 14 candidats ont un parcours « mixte » (service de soins et formation)

A l'issue du jury final, le profil des candidats admis se répartit comme suit :

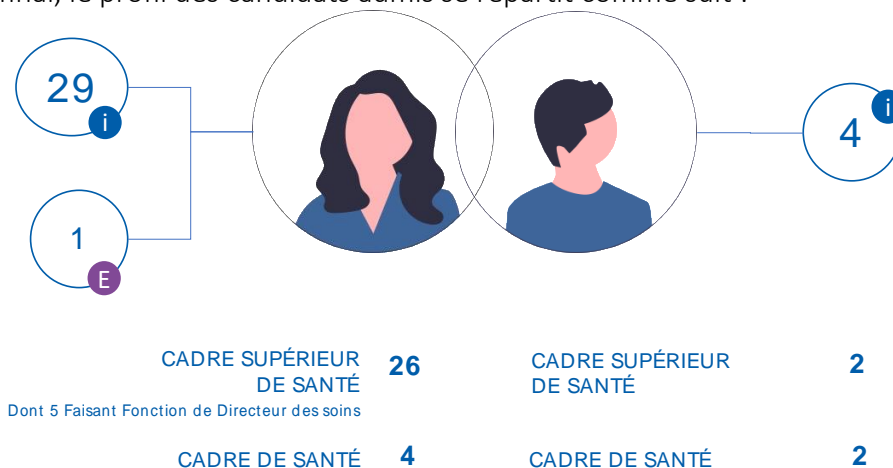


Figure 8 Répartition par genre, fonction des candidats admis

La moyenne d'âge des candidats admis est sensiblement inférieure à la moyenne d'âge des inscrits (48,6) mais reste quasiment identique aux années précédentes.

## 4 - Les épreuves écrites d'admissibilité

Les épreuves écrites d'admissibilité comprennent :

- Une note de synthèse d'une durée de 5 heures et affectée du coefficient 4, rédigée, à partir d'un cas concret relatif à la conception, l'organisation et l'évolution des soins et/ou à la formation des futurs professionnels de soins infirmiers, médicotechniques ou de rééducation,



- Une dissertation de culture générale, d'une durée de 4 heures et affectée du coefficient 4 relative à l'évolution des idées et des politiques mises en œuvre dans le domaine sanitaire et social, en France et en Europe.

#### 4.1. La note de synthèse

Nature de l'épreuve	Nombre de candidats présents	Note		Note moyenne
		La plus basse	La plus haute	
<b>Note de synthèse</b>	<b>81</b>	<b>3,45</b>	<b>17,45</b>	<b>11,09</b>

Tableau 2 Résultats de la note de synthèse (Sources : Centre national de gestion)

Il était demandé aux candidats « *en votre qualité de directeurs des soins, à la demande du chef d'établissement, de rédiger une note de synthèse relative aux réponses pouvant être apportées concernant la problématique du handicap au sein des établissements de santé et des établissements sociaux et médicaux-sociaux. Celle-ci étant présentée aux instances de l'hôpital, dont la commission des usagers et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail* ».

La note de synthèse est une épreuve ayant un fort effet sélectif. Il ne s'agit pas dans cette note de réaliser un simple résumé des documents présentés ; de même, l'avis du candidat ne doit en aucun cas apparaître.

Cette épreuve consiste à analyser un dossier et à en présenter de manière synthétique et structurée le contenu. Elle requiert de la part des candidats des qualités de rigueur. Il s'agit notamment de respecter scrupuleusement les contraintes de forme très strictes et de faire preuve d'une grande objectivité dans la restitution des idées contenues dans le dossier mais aussi de sélectivité afin de synthétiser ces idées. Dans un premier temps, le candidat doit, après lecture de l'ensemble des documents, analyser le dossier. Dans un second temps, il s'agit d'établir un plan structuré qui rassemble les informations présentées de façon cohérente au regard du sujet posé. Du plan doit découler une logique qui permet au lecteur/correcteur de comprendre le fil conducteur du devoir.

Le plan de la note doit être énoncé clairement dans l'introduction et en proposer les différentes parties (généralement deux, parfois trois). La conclusion ne s'impose pas, cependant le candidat peut terminer sa note par une réflexion qui ouvre le sujet.

A noter, le plan du devoir ne correspond pas nécessairement à l'ordre des documents du dossier.

Le jury apprécie également que la note permette d'éclairer le lecteur/jury, jouant ainsi le rôle de l'autorité demanderesse (chef d'établissement le plus souvent). La note doit être opérationnelle.

Le jury a donc été très attentif à la forme du devoir.

Sur l'ensemble des copies, il est à signaler un défaut d'acquisition de la méthodologie de l'exercice par les candidats (cf. écart-type).

Les points de vigilance restent :

- Le style rédactionnel qui est du type administratif et non rédactionnel ;
- Les sigles non développés ;
- Les phrases trop longues ou sans verbe, avec une ponctuation non adaptée ;
- La calligraphie. Le devoir doit être lisible ;
- Les fautes d'orthographe (qui ont été sanctionnées par un abaissement de la note) ;
- Le hors sujet.

Deux facteurs perceptibles concernant cette note de synthèse :

- Pour les notes basses : un travail « brouillon », des idées confuses mal organisées sans profondeur avec une forme très médiocre, et une mauvaise compréhension globale du sujet et des documents fournis,
- Pour les fortes notes : très bonne restitution des idées clefs de chaque document avec un texte bien rédigé et une capacité de prise de hauteur sur les problématiques abordées. Le jury a apprécié lorsque la note correspond à un attendu de mise en situation professionnelle. La forme est évidemment de bonne facture (lisibilité, clarté du plan, termes pertinents et exemples cités à bon escient).

La moyenne de la note de synthèse du concours 2022 est toutefois supérieure à l'année précédente (10,78).

L'écart-type concernant cette note de synthèse est 2,96 montre une grande disparité des notes de cette épreuve.

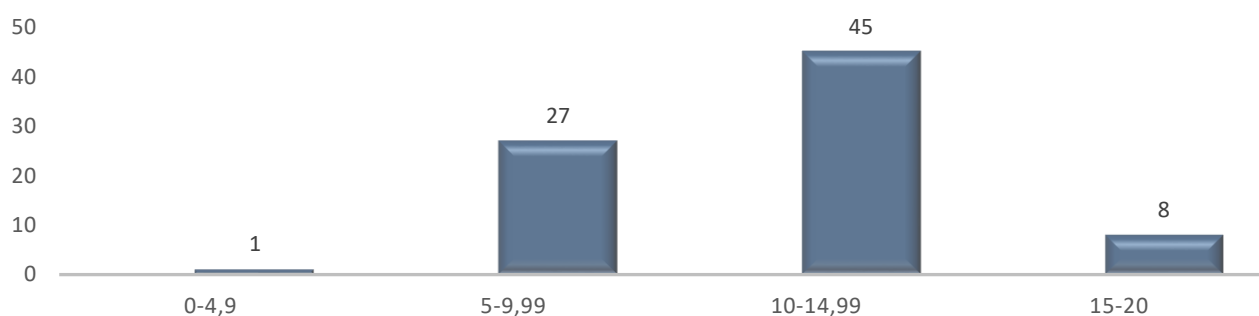


Tableau 3 Répartition des notes de l'épreuve note de synthèse

## 4.2. La dissertation

Nature de l'épreuve	Nombre de candidats présents	Note		Note moyenne globale
		La plus basse	La plus haute	
Dissertation	81	4	16,5	10,47

Tableau 4 résultat de la dissertation (Sources : Centre national de gestion)

Pour cette deuxième épreuve d'admissibilité, les candidats devaient composer sur le sujet suivant : « L'hôpital à l'épreuve du territoire ».

Les candidats ont su traiter dans l'ensemble le sujet de façon structurée abordant à la fois les obligations réglementaires et également les actions à mettre en œuvre au sein des établissements de santé par le directeur, les médecins et le directeur des soins.

Comme pour la note de synthèse, le jury attend du candidat un devoir structuré (plan) autour :

- D'une introduction permettant de définir une problématique, laquelle doit se terminer par une annonce de plan claire. La structure du devoir doit apparaître clairement ;
- Une contextualisation de la problématique et une définition synthétique des concepts clés de la question ou du sujet soumis à réflexion ;
- D'un développement comprenant de 2 à 3 parties ;
- Et d'une conclusion qui permette de dégager tout l'intérêt du sujet de préférence au-delà de la problématique traitée dans le devoir.

Afin d'éviter un hors sujet ou une mauvaise compréhension du sujet, le jury recommande une attention toute particulière à la rédaction de l'introduction.

La méthode classiquement enseignée consiste en la construction d'une introduction classique :

- Reformulation du sujet,
- Mise en exergue d'une problématique et élaboration d'un questionnement,
- Annonce du plan,
- Développement cohérent et argumenté avec une mobilisation correcte des connaissances sur le sujet illustré par des exemples,
- Conclusion adaptée.

Globalement, la méthodologie a semblé acquise par les candidats. Les causes d'une note en deçà de la moyenne retrouvée dans les copies sont :

- L'utilisation de connaissances sans articulation avec le sujet ;
- Un manque de hauteur ou de distance dans des copies ;
- Des considérations trop générales et non étayées.

Les graphiques ci-dessous présentent la répartition des notes de la dissertation :

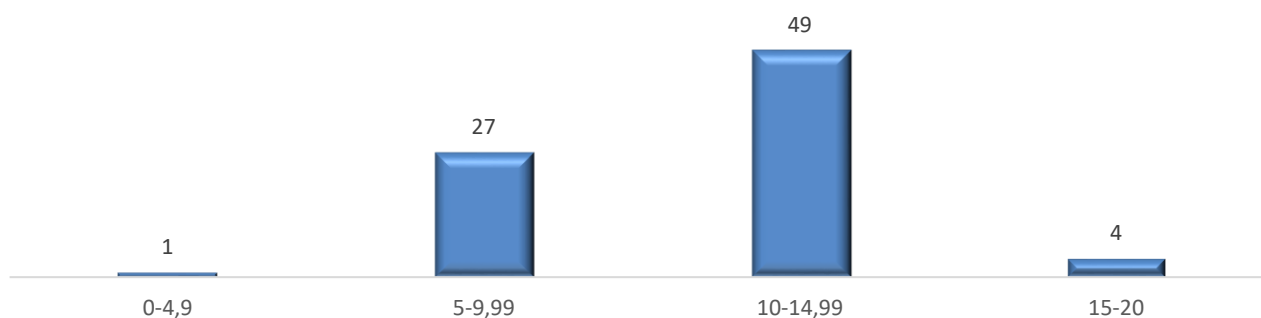


Tableau 5 Répartition des notes de l'épreuve de la dissertation

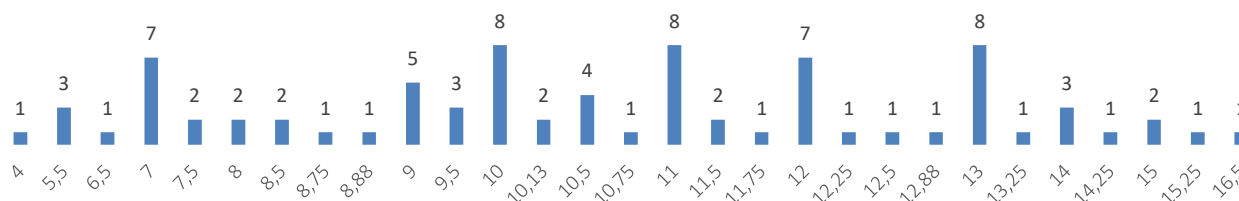


Tableau 6 Répartition des notes de l'épreuve de la dissertation

Le constat est porté d'une dispersion forte des notes de la dissertation avec une forte concentration entre 10 et 12.

Au travers de cette épreuve de la dissertation, faisant appel à une culture professionnelle et générale, le jury cherche à apprécier les capacités de raisonnement du candidat et ses aptitudes à présenter le sujet de manière argumentée en proposant un développement pertinent.

Pour les notes inférieures à la moyenne, il est noté par les membres du jury l'utilisation dans des copies de lieux communs ou de langage non adapté à ce type d'exercice, de certaines parties contenant partiellement des informations hors sujet. De même, les copies présentant des jugements de valeur, des affirmations péremptoires, une syntaxe inadaptée, des fautes d'orthographe, une écriture souvent à la limite de l'illisibilité ont été sanctionnées par le jury.

S'agissant des notes élevées (4 copies), les correcteurs ont pu observer des devoirs aboutis, structurés conformément aux attentes et illustrés d'exemples pertinents, ainsi qu'une approche du rôle du directeur des soins en lien avec le sujet.

## Synthèse des résultats de l'épreuve d'admissibilité

A l'issue des deux épreuves d'admissibilité, **51** candidats ont été déclarés admissibles (**49** candidats internes et **2** candidats externes).

### 5 - Les épreuves orales d'admission

48 candidats ont passés les épreuves orales (3 absents).

Les trois épreuves orales (deux oraux techniques et le « grand oral ») se sont déroulées en présentiel du 11 au 26 octobre 2022.

Les oraux techniques (coefficient 2) permettent d'appréhender les capacités des candidats à savoir répondre à des questions tirées au sort portant sur les thèmes du Droit hospitalier et du Management - gestion hospitalière ou Soins et santé publique, dans un temps imparti.

Concernant le grand oral, il s'agit d'une épreuve **exigeante** avec le jury plénier d'une durée de trente minutes (coefficient 5). Cet entretien est destiné à apprécier le projet professionnel du candidat sur la base de ses titres, travaux, attestations et expériences professionnelles ainsi que son potentiel managérial et sa motivation à exercer ses futures fonctions de directeur des soins.

La convergence des évaluations par chaque membre du jury du grand oral a favorisé une évaluation finale cohérente et partagée.

#### 5.1. L'entretien avec le jury plénier

Il s'agit d'une épreuve de trente minutes dont les 10 premières sont consacrées à l'exposé **sans notes** par le candidat de son parcours professionnel. A l'issue de cet exposé, le membre du jury dit « rapporteur » qui a lu et analysé le dossier, synthétise le dossier technique pour l'ensemble des membres du jury et interroge le candidat pour lui demander de préciser des éléments de son parcours et/ou sur un ou plusieurs aspects de ses travaux.

Les questions des autres membres du jury complètent l'échange. Lors de cet entretien, le candidat n'est en possession d'aucun document. Cette épreuve constitue l'unique rencontre entre le candidat et le jury plénier. Elle est donc importante car c'est durant ces trente minutes que le jury va apprécier si le candidat semble doté de qualités nécessaires à l'exercice du métier de directeur des soins.

Globalement, les candidats se sont bien préparés et ont bien maîtrisé leur temps.

Dans ce temps d'échange professionnel, le Président du jury, maître du temps d'échange, fait intervenir chaque membre du jury sans pour autant définir un ordre précis qui nuirait à la spontanéité dont tous ont fait preuve.

##### 5.1.1. La présentation du dossier de titres et travaux (30% de la note finale)

Le dossier technique présenté par le candidat doit permettre au jury d'évaluer le parcours professionnel du candidat au travers de ses différentes expériences professionnelles (soit dans différents établissements, soit dans différents services ou pôles) afin de mesurer :

- Les champs de compétences maîtrisés ;
- Les implications institutionnelles ou professionnelles notamment par la participation à des groupes de travail transversaux ou des responsabilités particulières (participation à des instances, organisation de congrès, de formation, etc.) ;
- Les formations continues et les diplômes. Le dossier doit mettre en évidence les six dernières années au maximum au cours desquelles le candidat a suivi des formations et effectué des travaux. Les actions de formation continue doivent être régulières et couvrir un large champ. Les formations universitaires de type Master 2 sont appréciées par le jury.

Concernant la notation de ce dossier technique, des candidats, dont les fiches techniques faisaient référence à des années trop éloignées, et/ou l'impact avec le projet actuel était peu mesurable, notamment au travers du résultat des travaux et services rendus ont été pénalisés. Un CV peu lisible ou clair, des fiches trop descriptives, sans analyse ni élément(s) critique(s), ou en nombre en deçà des attendus l'ont été également.

Les candidats avec un dossier et une prise de parole argumentés sur les réussites et les limites de leurs actions professionnelles ont été valorisés. La qualité de la présentation du dossier (clarté, mise en évidence du parcours, absence de fautes d'orthographe ou de syntaxe), le nombre de fiches attendues, et sa structuration sont particulièrement pris en compte par le jury.

### **5.1.2. La présentation orale (10% de la note finale)**

La présentation orale permet de mesurer à la fois la maîtrise de l'expression orale, la capacité à structurer un discours par l'exposé des points importants au regard du projet, et la maîtrise du temps. Certaines présentations quelque peu stéréotypées et récitées sur un ton monocorde et désincarné ou montrant des insuffisances ont été sanctionnées par le jury.

La prise de parole, seul et sans note, face à un jury comportant de nombreux membres est globalement maîtrisée montrant un entraînement et une préparation à cet exercice difficile qui nécessite dans l'ensemble des efforts importants, un lourd travail pour acquérir l'aisance nécessaire et la capacité à gérer le stress.

Durant ce concours, quatre candidats, ayant dépassé les dix minutes imparties, ont vu leur présentation interrompue par le Président.

### **5.1.3. Échange avec le jury (60% de la note finale)**

C'est la partie essentielle de la note attribuée. Le jury y apprécie notamment la capacité du candidat à se projeter dans ses futures fonctions de directeur des soins. Le candidat doit démontrer sa motivation pour la fonction, motivation qui doit aller au-delà de la simple évolution de carrière.

Le candidat doit également faire apparaître des qualités managériales qui permettent au jury d'apprécier si le candidat saura et/ou pourra adopter le positionnement institutionnel qui correspond à celui d'un directeur des soins, membre d'une équipe de direction.

Les membres du jury ont privilégié des « mises en situation » afin de mesurer la capacité et la compétence des candidats à se projeter dans la fonction de Directeur(ice) des soins.

Les éléments qui ont conduit le jury à poser des notes « moyennes » ou en deçà de la moyenne sont :

- Des réponses manquant de précision et obligeant le jury à couper la parole du candidat(e). Le candidat doit être vigilant à ne pas monopoliser la parole ;
- Des échanges sans dynamisme ne répondant pas ou peu aux questions du jury ;
- Des incapacités à se projeter dans leur future fonction et répondant aux mises en situations en se positionnant au même niveau qu'actuellement ont été pénalisés ;
- Des réponses non pertinentes aux questions posées ainsi que l'utilisation d'un vocabulaire peu ou pas professionnel.

Les membres du jury ont parfois interrompu les candidats dont les réponses aux questions manquaient de synthèse. Le jury recommande aux candidats de travailler davantage la rigueur et la concision de leurs réponses.

A contrario, le jury a apprécié l'authenticité, un certain « enthousiasme » et la spontanéité chez des candidats, dans un discours professionnel, ainsi que ceux/celles qui ont cherché à découvrir des environnements ou des lieux d'exercice qu'ils ne connaissaient pas. Les candidats qui ont démontré des capacités réflexives et qui ont su faire part d'une analyse prospective sur les enjeux du système de santé ont également été des atouts dans l'appréciation générale.

Pour autant, le jury a observé que les préparations au concours pouvaient avoir parfois pour conséquence un certain « formatage » du discours au détriment de cette authenticité.

Les candidats ayant mis en exergue des compétences et/ou expériences pouvant avoir un impact positif sur la fonction de directeur des soins avec des propos illustrés par des exemples de terrain ont été également appréciés. De même, les candidats avec un dossier et une prise de parole argumentés sur les réussites et les limites de leurs actions professionnelles ont été valorisés.

Nature de l'épreuve	Nombre de candidats présents*	Note		Note moyenne
		La plus basse	La plus haute	
Entretien avec le jury	48	5	18	10,54

Tableau 7 Concours interne résultat de l'entretien avec le jury (Source : Centre national de gestion)

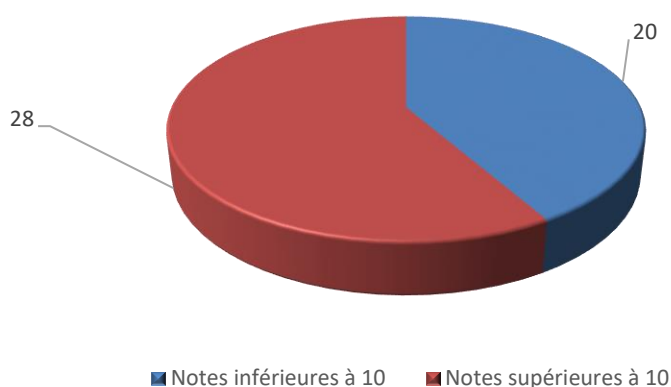


Figure 9 Répartition des notes de l'épreuve du grand oral

## 5.2. Oral technique - Le droit hospitalier

Les résultats de cette épreuve technique orale de 20 minutes sont globalement très satisfaisants avec une note moyenne de 12,26 et une médiane de 12,35 notes sur 48 au-dessus de la moyenne et une forte proportion de très bonnes notes.

Ces bons résultats cachent toutefois un écart extrêmement fort entre les meilleures prestations et les prestations les moins bonnes.

Ainsi, la note la plus haute obtenue est de 19/20, la plus basse de 5/20.

### Concours externe

Nature de l'épreuve	Nombre de candidats présents	Note		Note moyenne	Note médiane
		La plus basse	La plus haute		
Entretien de 20 minutes avec le jury	2	9	13	11	11

Tableau 8 Résultat de l'épreuve orale technique - droit hospitalier (Source : Centre national de gestion)

## Concours interne

Nature de l'épreuve	Nombre de candidats présents	Note		Note moyenne	Note médiane
		La plus basse	La plus haute		
<b>Entretien de 20 minutes avec le jury</b>	46	5	19	12,32	12

Tableau 9 Résultat de l'épreuve orale technique - Droit hospitalier (Source : Centre national de gestion)

Niveaux de notes /20	Nombre de candidats
Excellent : égal ou supérieur à 16	11
Très satisfaisant : égal ou supérieur à 13	10
Satisfaisant : de 10 inclus à 12.5	14
Passable : de 8.5 à 9,5	7
Insuffisant : de 6 à 8	4
Très insuffisant : inférieur à 6	2
Dont notes éliminatoires (en dessous de 5)	0

Tableau 10 Répartition des notes - Droit hospitalier (Source : Centre national de gestion)

Les critères de notation de l'épreuve étaient au nombre de 3, les 2 premiers constituant l'essentiel de la note :

- 1- Connaissances
- 2- Structuration de la présentation
- 3- Qualité de l'expression orale

Concernant la présentation orale des candidats, le jury est resté bienveillant quant à la durée de ces présentations, un certain nombre de candidats ayant réalisé une présentation bien plus courte que 10 minutes du fait de leur niveau de connaissance

Il y a eu cette année une part importante, plus importante que les années précédentes, de prestations orales très brillantes, appuyées avant tout sur des connaissances solides et sur une structuration claire de la présentation des idées. Cela se traduit par 11 notes au-dessus de 16 sur 48, dont 4 notes à 19.

Le jury regrette toutefois un très faible niveau de connaissance de quelques candidats, résultant vraisemblablement d'une préparation trop faible du concours. Il n'est ainsi à titre d'exemple catégoriquement pas admissible de ne pas connaître les règles relatives au GHT.

Face aux candidats faisant état de connaissances trop faibles voire inexistantes sur certains sujets, le jury a tenté avec beaucoup de bienveillance d'élargir le périmètre des questions. Le jury s'est également efforcé de tenir compte, dans la notation, du niveau de complexité technique du sujet.

Le droit hospitalier reste en effet une épreuve technique appuyée sur un nécessaire socle de connaissances précises que le candidat doit savoir mettre en perspective du métier de directeur de soins, mais aussi sur la nécessité de savoir prendre de la hauteur par rapport à sa propre expérience. Le jury déplore ainsi que certains candidats se basent trop sur les exemples de leurs établissements pour répondre au sujet ou aux questions.

### 5.3. Oral technique - Management et gestion hospitalière/soins et Santé Publique

Nature de l'épreuve	Nombre de candidats présents	Note		Note moyenne
		La plus basse	La plus haute	
<b>Épreuve orale Technique</b>	48	6	19	13,53

Tableau 11 Résultat de l'épreuve orale technique - Management / soins et santé publique (Source : Centre national de gestion)

### 5.3.1. Respect de la procédure

L'épreuve permet au candidat de tirer au sort un sujet de Management et Gestion Hospitalière ainsi qu'un sujet Soins et Santé Publique parmi lesquels chaque candidat choisit celui qu'il souhaite présenter aux membres du Jury.

Force est de constater que les candidats ont à nouveau privilégié les sujets de Management et Gestion Hospitalière cette année.

L'épreuve consiste en 10 minutes de présentation suivies de 10 minutes de questions.

Note	Nombre de candidats	Total	Pourcentage
5		10	20,83%
6	2		
7	1		
8	6		
9	1		
10	6	12	25,00%
11	3		
12	3		
13	5	9	18,75%
14	4		
15	8	10	20,83%
16	2		
17	3	7	14,59%
18	3		
19	1		
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>100,00%</b>

Tableau 12 Répartition des notes - Management et de Santé Publique (Source : Centre national de gestion)

### 5.3.2. Données statistiques

**1 candidat sur 5 a obtenu une note inférieure à la moyenne et, un peu plus d'un candidat sur 3 a obtenu une note égale ou supérieure à 15 sur 20.**

Les candidats qui ont obtenu une note inférieure à la moyenne sont des candidats qui ont fait un exposé insuffisamment structuré, parfois inférieur à 10 minutes et avec des connaissances insuffisantes au regard de la question traitée.

Au niveau de l'échange avec les membres du jury, ces candidats étaient en difficulté pour répondre à des questions parfois simples et développer leur point de vue.

Les candidats qui ont obtenu des notes comprises entre 10 et 12, soit un candidat sur 4, avaient des connaissances sur la question qu'ils ont eu à traiter mais ont souvent fait un exposé dans lequel ils n'abordaient pas tous les aspects attendus et certaines questions posées restaient sans réponses.

Les candidats qui ont obtenu des notes entre 13 et 14 ont, à travers leur exposé, montré qu'ils maîtrisaient bien la question (question problématisée, cadre réglementaire bien développé, enjeux et place du directeur des soins abordés) mais avaient un positionnement qui reste à affirmer.

Les candidats qui ont obtenu une note au moins égale à 15, soit un peu plus d'un candidat sur 3, ont fait un exposé qui montrait leur maîtrise de la question traitée avec un développement pertinent du rôle du directeur des soins et une capacité à rentrer dans un échange distancié avec les membres du jury.



7 des 10 candidats qui n'ont pas obtenu la moyenne à l'oral de management et de santé publique n'ont pas été admis au concours.

### **5.3.3. Points forts**

Le Jury a pu rencontrer d'excellents candidats maîtrisant à la fois le sujet sur le fond et la forme avec d'excellentes connaissances mobilisées, une capacité à se projeter dans la fonction de Directeur des soins et une culture générale qui augurent de solides compétences qui pourront être mobilisées dans leur future fonction, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.

Ces candidats ont pu démontrer une réflexion aboutie en lien avec leur future identité professionnelle que la formation permettra de conforter.

### **5.3.4. Les axes de progrès**

Si le Jury a fait preuve de bienveillance en reformulant et en tentant de soutenir les candidats afin de mobiliser les savoirs ancrés dans leur expérience professionnelle, certains ont été en grande difficulté liée à un manque évident de mobilisation du socle de connaissances fondamentales nécessaires à l'exercice de la fonction.

Il convient également de signifier qu'il est surprenant de constater que bon nombre de candidats ne connaissent pas les évolutions législatives et réglementaires et leurs conséquences sur le système de santé et les organisations de soins.

Les thématiques et les questions en lien avec la gestion du temps de travail et les instances sont également peu maîtrisées alors que les candidats ont, pour certains, bénéficié d'une préparation ou sont en fonction.

## **Conclusion**

En conclusion de ce rapport du concours 2022, il ressort l'importance d'une préparation aux deux phases du concours d'entrée (exercice de production d'écrits, exercice oral en maîtrisant sa posture corporelle et son stress) mais également au-delà de celui-ci.

Les candidats ayant valorisé leur expérience professionnelle et/ou personnelle, leur participation aux projets, ayant effectué des mobilités géographiques ou fonctionnelles sont arrivés plus aisément à se projeter dans ce futur métier. Le jury a fait le constat que les candidats sont parfois à la fois éloignés de l'attendu du métier et du concours, et peu outillés ou formés, hors les cas des candidats issus d'institutions de dimension importante.

Le jury, comme les années précédentes, a cherché à apprécier la personnalité et les aptitudes des candidats, à repérer leurs capacités à se projeter dans les futures fonctions de directeur(ice) des soins : les attendus restant toujours une capacité d'analyse réflexive de l'expérience professionnelle facilitant une incarnation personnalisée de la fonction.

Il a été par ailleurs porté à la connaissance du jury du grand oral d'un ressenti parfois difficile pour certains candidats. Si l'empathie et le respect du jury envers les candidats sont de mise, il n'en reste pas moins qu'il s'agit d'une épreuve difficile au regard de la composition même du jury (9 membres) et de la pluralité des champs et missions du directeur des soins. Le jury doit les investiguer par des questions précises visant à identifier chez les candidats tant les compétences stratégiques, techniques que managériales. Il s'agit également de vérifier que le candidat sait faire preuve de ténacité et de solidité dans un contexte d'exercice hospitalier particulièrement rugueux et difficile.

Devenir directeur des soins n'est pas une « suite logique » de l'évolution de carrière (cadre de santé, cadre supérieur de santé) mais une fonction différente, à forte dimension stratégique, politique et managérial. Celle-ci s'appuie sur une motivation, une implication forte, un projet professionnel cohérent et réfléchi, ainsi qu'un engagement managérial et des responsabilités assumées par le directeur des soins.

Le jury, comme chaque année, a distingué au travers des épreuves du concours les candidats ayant montré un potentiel et bien inscrits dans leur environnement professionnel et ceux dont le projet est à maturer et construire pour aborder les missions d'un directeur des soins.

Les membres du jury souhaitent que les candidats ayant échoué cette année prennent conscience que nombre de lauréats ne réussissent pas dès la première tentative et qu'ils trouvent en eux les ressources leur permettant de se présenter à nouveau avec succès.

Le 13 février 2023

Pour le jury,

Le Président

Gilles DESSERPRIT