

# Concours national de directeur d'hôpital

## Session 2021

### Rapport du jury

#### 1/ Les observations majeures du jury

##### ➤ Des interrogations sur la capacité d'analyse des candidats

L'épreuve écrite de composition a souvent mis en exergue une difficulté à analyser la totalité des composantes du sujet et à le problématiser.

Cela est particulièrement apparu dans le traitement du sujet posé pour le concours externe « *Les limites de l'individualisme* ».

Un constat identique est effectué pour l'épreuve d'entretien dans le cadre de l'exposé effectué par les candidats sur le thème ou le texte. Le jury a été frappé par des approches très partielles, voire hors sujet, des options fréquemment retenues de ne traiter qu'une partie du sujet, une précipitation dans le choix de la problématique, l'utilisation du texte comme prétexte à une dissertation sur un sujet lié de plus ou moins près à l'objet du texte etc.

Enfin, tant pour l'épreuve de composition que pour l'entretien, le jury a eu à déplorer de très nombreuses présentations exclusivement descriptives et donc non problématisées. Ceci a engendré des interrogations fréquentes sur le niveau et la qualité de compréhension du sujet par les candidats.

Ceci, de fait, a emporté deux conséquences fréquemment observées :

- Un rétrécissement du champ traité ;
- Une certaine banalité dans les solutions proposées et les perspectives d'évolution suggérées.

Ces constats interrogent fortement si on les met en regard des aptitudes nécessaires à l'exercice professionnel ultérieur.

##### ➤ Le constat d'une certaine uniformité

Cette tendance apparaît sous deux formes :

- Une ressemblance parfois très marquée des copies remises dans le cadre de l'épreuve de composition du concours externe. Ceci concerne tant le fond lui-même que la forme du plan et la structure argumentaire ;
- Une difficulté à s'engager et à prendre parti. Si de très nombreuses copies de l'épreuve dite de culture générale ont démontré un manque d'originalité des analyses et des positions des candidats, le jury a fréquemment observé au cours des entretiens une frilosité à s'engager et une neutralité préférée à l'affirmation de sa position personnelle.

Le jury regrette cette renonciation inefficace, contraire, de plus, aux dispositions de l'arrêté du 28 janvier 1991(1). Ce dernier n'exclut, en effet, nullement la réflexion et l'interprétation personnelles puisqu'il

(1) Arrêté du 28 janvier 1991 relatif au programme et aux modalités des concours d'admission au cycle de formation des élèves-directeurs organisé par l'École des hautes études en santé publique pour l'accès aux emplois du personnel de direction des établissements mentionnés à l'article 2 (1° et 7°) de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

précise : « *La première épreuve d'admissibilité fait appel aux connaissances générales du candidat, à ses qualités de réflexion personnelle et d'expression écrite. Elle doit permettre d'apprécier non seulement son aptitude à l'analyse des faits et des idées, mais également ses capacités d'argumentation, soit dans l'exposé d'une interprétation personnelle, soit dans la présentation et la discussion des idées exprimées par un tiers* ».

Outre le fait qu'ils obèrent la possibilité de cerner la personnalité du candidat, cette absence d'originalité et d'engagement et ce refus de prise de risque sont, de plus, en décalage complet avec les caractéristiques de l'exercice professionnel et donc avec les aptitudes que doivent détenir les candidats.

Ainsi, le jury s'interroge également sur les conditions de préparation des candidats et sur les consignes éventuelles qui pourraient leur être données dans ce cadre.

Il suggère que le CNG, avec l'EHESP, rencontre les centres de préparation majeurs pour renforcer l'adaptation et la cohérence de leurs enseignements et de leurs conseils aux profils recherchés.

## **2/ Les propositions de modification visant à adapter les épreuves**

Certaines de ces propositions nécessitent, selon toute vraisemblance, une adaptation réglementaire.

### **➤ La deuxième épreuve d'admissibilité**

Elle consiste aujourd'hui en « *Une note rédigée en cinq heures, à partir d'un dossier, permettant de vérifier l'aptitude du candidat à faire l'analyse et la synthèse d'un problème relatif à l'organisation et à la gestion dans le domaine sanitaire, social et médico-social (coefficient 5)* ».

Le jury estime que l'objectif de cette épreuve ne doit pas être restreint à l'évaluation de la capacité d'analyse.

L'énoncé habituel de la consigne de l'épreuve (cf. les annales) est de nature à induire une conception de la fonction de directeur adjoint limitée à l'analyse documentaire sans participation au processus de prise de décision. Or, la capacité du candidat à se projeter dans une mise en situation mérite également d'être recherchée.

Le jury propose donc que soit rajoutée au texte cité supra la mention : « *ainsi que sa capacité à proposer les lignes générales de stratégies d'actions et des orientations de décisions* ».

En complément, le jury recommande trois évolutions :

- Privilégier des thèmes relatifs à la fonction soins de l'hôpital ou à la santé publique au détriment des questions de nature administrative trop longtemps privilégiées ;
- Réduire le nombre de textes composant le dossier dans l'objectif de permettre au candidat de bénéficier de davantage de temps pour approfondir leur analyse et la recherche de solutions ;
- Réduire le coefficient de 5 à 4 pour laisser la primauté à l'épreuve de composition.

### **➤ La troisième et la quatrième épreuve d'admissibilité**

La troisième épreuve porte aujourd'hui sur l'une des matières suivantes au choix du candidat : droit public, mathématiques, santé publique, sciences économiques.

Le jury estime que l'épreuve devrait être modifiée dans l'objectif de s'assurer de l'intérêt du candidat pour le secteur de la santé en l'invitant à choisir, à minima, une épreuve en lien direct avec les problématiques sanitaires et sociales. Ceci nécessiterait une modification dans la répartition des matières entre la troisième et la quatrième épreuve.

Ainsi, les matières « *Droit public, Mathématiques et Sciences Économiques* » devraient intégrer la quatrième épreuve.

La matière intitulée « *Législation de sécurité sociale et d'aide sociale* » devrait, quant à elle, être proposée en troisième épreuve tout en étant transformée et élargie en « *Questions Sociales* » pour insister

davantage sur la connaissance des problématiques posées, la stratégie et le contexte des dispositifs mis en place plutôt que sur la seule connaissance juridique.

Ce transfert concernerait également la matière « *Droit Hospitalier* ».

Le jury estime que la matière « Santé Publique » devrait être encouragée. En effet, compte tenu du rôle majeur et croissant du directeur d'hôpital dans la prise en compte de ces questions et dans la conduite des politiques de santé, la vérification des connaissances des candidats dans ce domaine semble essentielle. Le jury tient à souligner l'intérêt majeur que représente le contenu de l'annexe IV de l'arrêté du 28 janvier 1991 modifié fixant le programme de l'épreuve.

Ce souhait ne traduit pas une dévalorisation des trois autres matières de l'actuelle 3ème épreuve mais tient à la volonté d'afficher le type de connaissances indispensables à l'appréhension contemporaine de la fonction de direction d'hôpital en faisant prévaloir les connaissances sur les matières qui font la spécificité de la fonction de l'hôpital et de son environnement.

Cette troisième épreuve ciblerait donc les connaissances sur l'hôpital ainsi que sur les problématiques de santé et sociales, indispensables compte tenu du fait que le concours doit permettre de sélectionner des futurs managers en santé et non des responsables d'administration.

Désormais, la troisième épreuve proposerait au choix : « *Santé publique, Questions sociales et Droit hospitalier* ».

Dès lors, les matières proposées pour la 4ème épreuve comprendraient « *Droit civil, Finances publiques, Gestion comptable et financière des entreprises, Histoire, Mathématiques, Statistiques Sciences économiques, Sociologie* ».

Cette quatrième épreuve porterait sur les connaissances correspondant aux différents parcours universitaires que les candidats auraient pu suivre.

Toutefois, on pourrait estimer que le nombre de ces matières est trop élevé et leur diversité trop marquée. Ainsi, le jury s'interroge sur la pertinence de proposer « *les Mathématiques, les Statistiques et le Droit civil* » et donc sur le bien-fondé d'une sélection portant sur ces matières.

Enfin, la question de la pondération du coefficient de ces deux épreuves peut être également soulevée. On pourrait conserver à la 3ème un coefficient de 3 mais diminuer à 2 celui de la 4ème.

### ➤ **L'épreuve d'entretien dans le cadre de l'admission**

Cette épreuve est majeure car elle est beaucoup plus une **épreuve d'appréciation d'aptitudes** qu'une épreuve de vérification de connaissances, l'objectif d'appréciation étant plus adapté que celui d'évaluation compte tenu de la nature-même de l'épreuve.

Le jury estime donc que l'épreuve doit évoluer dans une double orientation permettant de :

- Mieux déceler les aptitudes des candidats à cerner et comprendre les caractéristiques essentielles d'un problème, phase préalable à toute recherche de solutions pertinentes ;
- Mieux déceler la capacité des candidats à écouter, s'engager, prendre position, s'affirmer et à comprendre les leviers de base du management ; le texte règlementaire susvisé fixe en effet l'objectif du « potentiel managérial du candidat ».

Pour cela, compte tenu des constats présentés supra, il serait indispensable d'afficher que l'épreuve ne consiste pas pour le candidat à faire part exclusivement de ses « réflexions » sur un sujet ou de ses « commentaires » sur un texte mais bien à démontrer sa capacité à analyser les données d'une thématique et à la problématiser.

En complément de cette orientation liée à la recherche de certains prérequis, les mesures suivantes permettraient de faciliter la poursuite de l'objectif :

- Porter à 30 minutes le temps de préparation des candidats afin de leur permettre plus de temps de réflexion ; ce faisant, le format de l'épreuve se prêterait mieux à une problématisation des sujets ou textes proposés et à la prise de position argumentée ;

(1) Arrêté du 28 janvier 1991 relatif au programme et aux modalités des concours d'admission au cycle de formation des élèves-directeurs organisé par l'École des hautes études en santé publique pour l'accès aux emplois du personnel de direction des établissements mentionnés à l'article 2 (1° et 7°) de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

- S'interroger au fond sur la pertinence du séquençage interne de l'épreuve. En effet, le découpage du grand oral entre exposé d'une part et présentation personnelle d'autre part apparaît artificiel et offre un cadre trop rigide pour permettre des échanges plus spontanés et donc de mieux mesurer la réactivité des candidats.

L'organisation future pourra éventuellement relever d'une interprétation plus souple du texte réglementaire qui prévoit : « *Un entretien avec le jury ...qui se décompose comme suit : d'une part. d'autre part...* » ;

- Limiter la première partie sur le texte ou le sujet à un exposé de 10 minutes sans question complémentaire car il ne s'agit pas de vérifier des connaissances. Donner au jury davantage de latitude pour cela ;

- Porter la durée totale de l'épreuve à 45 minutes (comme pour le concours actuel de l'ENA) pour densifier la partie portant sur le parcours et les motivations des candidats qui aurait ainsi une durée de 35 minutes. Cette augmentation du temps disponible permettrait au jury de davantage tester les candidats sur leurs aptitudes et faciliterait les mises en situation pour vérifier leurs capacités à se transposer dans une future fonction.

Enfin, compte tenu du caractère stratégique de l'épreuve, celle-ci mériterait d'être davantage valorisée. Le jury estime que son coefficient devrait être porté à 6 (cf. l'épreuve d'entretien du concours actuel de l'ENA).

Paris, le 28/12/2021

Pour les membres du jury,

Le Président

Angel Piquemal

(1) Arrêté du 28 janvier 1991 relatif au programme et aux modalités des concours d'admission au cycle de formation des élèves-directeurs organisé par l'École des hautes études en santé publique pour l'accès aux emplois du personnel de direction des établissements mentionnés à l'article 2 (1° et 7°) de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.