



Rapport de la Présidente du jury
Concours d'entrée au cycle de formation des élèves-directeurs des soins
Année 2023

Membres du jury plénier

Mme PLAN Estelle	Directrice d'hôpital, Directrice des Achats de l'Agence Générale des Equipements et Produits de Santé (Assistance Publique-Hôpitaux de Paris), Présidente
Mme AGOGUE Nathalie	Directrice des soins, Coordinatrice générale des soins du CHIC Marmande Tonneins,
M. BEKHTI Habib	Directeur d'hôpital, Directeur adjoint des Finances du Groupe hospitalier universitaire Paris Psychiatrie et Neurosciences,
Mme BOUGEARD Valérie	Directrice des soins, Responsable de la formation des directeurs des soins, représentant la directrice de l'Ecole des hautes études en santé publique à Rennes,
M. CUNIN Ludovic	Praticien hospitalier - pharmacien au Centre hospitalier Bélaïr à Charleville-Mézières (Ardennes),
Mme DEVAUD Maria	Directrice des soins, Coordinatrice générale des soins, Responsable du département maïeutique et des professions paramédicales, représentant la Directrice générale de l'Agence régionale de santé d'Ile-de-France,
M. HOUZE Christophe	Directeur des soins à la Direction des soins et des activités paramédicales de l'hôpital Cochin-Port Royal (Assistance Publique-hôpitaux de Paris),

Mme MAZELIER Pascale

Directrice des soins, Directrice de l'institut de Formation des Professionnels de Santé Quimper-Cornouaille (Finistère),

Mme STENGER Carole

Directrice d'hôpital, Adjointe au chef du bureau exercice et déontologie des professions de santé, Représentant la Directrice générale de l'offre de soins au Ministère de la santé et de la prévention,

Membres des jurys spécialisés

Management et gestion hospitalière ou Soins et santé publique

Mme BOURGEOIS Éliane

Directrice des soins à l'Établissement Public de Santé Mentale Val de Lys Artois de Saint-Venant (Pas-de-Calais),

M. LEDOYEN Jean-René

Directeur des soins honoraire,

Droit hospitalier

M. LUTZ Frédéric

Directeur d'hôpital, directeur délégué des centres hospitalier de Saint-Dizier (Haute-Marne) et Vitry-le-François (Marne),

M. François MALLERET

Directeur d'hôpital, directeur des services économiques et financiers du Nouvel Hôpital de Navarre à Evreux (Normandie),

En préambule le jury remercie chaleureusement le Centre National de Gestion pour l'excellente organisation des épreuves, la disponibilité des agents mobilisés pour assurer l'accueil et le secrétariat des épreuves, leur efficacité et leur bienveillance à l'égard des candidats comme des membres du jury.

1- Données statistiques générales

2023	Concours interne	Concours externe	Total
Nombre de places	77	8	85
Inscrits	104	3	107
présents	103	3	106
Admissibles	71	3	74
Admis	49	3	52
Candidats entrés à l'EHESP	48	3	51

85 places étaient offertes au concours cette année. 106 candidats ont passé les épreuves écrites et 74 ont été admissibles soit 70%. Sur les 74 candidats ayant passé les épreuves orales, 52 ont été retenus soit un ratio admissibles/ admis de 70% également.

Admis à concourir DDS internes 2023				
Situation professionnelle	Candidats	Hommes	Femmes	%
Cadre supérieur(e) de santé	52	15	37	50,49 %
Cadre de santé	29	6	23	28,16 %
Adjoint(e) du (de la) directeur(trice) d'institut de formation	7	2	5	6,80 %
Cadre paramédical(e) de pôle	5	2	3	4,85 %
Directeur(trice) des activités de soins	3		3	2,91 %
Coordinateur(trice) général(e) des soins	1	1		0,97 %
Formateur(trice)	1		1	0,97 %
Adjoint(e) de direction	1	1		0,97 %
Attaché(e) parlementaire/Collaborateur(trice) d'élu(e)	1		1	0,97 %
Directeur(trice) d'institut de formation	1	1		0,97 %
Adjoint(e) du (de la) directeur(trice) des soins	1		1	0,97 %
Responsable qualité & gestion des risques	1		1	0,97 %

Lauréats DDS internes 2023				
Situation professionnelle	Candidats	Hommes	Femmes	%
Cadre supérieur(e) de santé	30	8	22	61,22 %
Cadre de santé	7	2	5	14,29 %
Adjoint(e) du (de la) directeur(trice) d'institut de formation	5	2	3	10,20 %
Cadre paramédical(e) de pôle	2	1	1	4,08 %
Adjoint(e) du (de la) directeur(trice) des soins	1		1	2,04 %
Directeur(trice) des activités de soins	1		1	2,04 %
Adjoint(e) de direction	1	1		2,04 %
Coordinateur(trice) général(e) des soins	1	1		2,04 %
Responsable qualité & gestion des risques	1		1	2,04 %

Admis à concourir DDS externes 2023

Situation professionnelle	Candidats	Hommes	Femmes	%
Cadre de santé	1		1	33,33 %
Cadre supérieur(e) de santé	1		1	33,33 %
Cadre paramédical(e) de pôle	1		1	33,33 %

Lauréats DDS externes 2023

Situation professionnelle	Candidats	Hommes	Femmes	%
Cadre de santé	1		1	33,33 %
Cadre supérieur(e) de santé	1		1	33,33 %
Cadre paramédical(e) de pôle	1		1	33,33 %

L'origine professionnelle des candidats reflète la singularité du concours de Directeur des soins qui rassemble des candidats possédant déjà une expérience professionnelle conséquente à l'hôpital et/ ou en institut de formation : plus de 60% des candidats admis occupent des fonctions de cadre supérieur de santé et près de 15% ont réussi le concours d'entrée en étant cadre de santé.

Les lauréats du concours sont à 69% des femmes, reflétant la sociologie des grades d'encadrement soignant en établissement hospitalier.

2- Les épreuves d'admissibilité : la note de synthèse

Il était demandé aux candidats « En votre qualité de directeur des soins, votre chef d'établissement vous demande de rédiger une note de synthèse relative à la prévention et à la lutte contre les violences envers les soignants. Il s'appuiera sur cette note pour présenter le sujet aux instances concernées. »

Pour cette épreuve, la note médiane des candidats du concours interne s'établit à **11,16/20** avec un fort écart entre la note la plus basse : 6/ 20 et la note la plus élevée : 17/20. Pour le concours externe, la note médiane s'établit à **11,41/20** avec des notes comprises entre 10,75/ 20 et 12,5/20.

La note de synthèse obéit à des impératifs méthodologiques stricts. L'épreuve consiste à analyser un dossier de documents d'origine et de nature variées (textes réglementaires, articles de presse, articles d'opinion, enquêtes, études sociologiques etc) et à en présenter le contenu de manière synthétique et structurée. Il s'agit pour le candidat de se projeter dans une posture professionnelle et opérationnelle : il répond « en qualité de directeur des soins » à une commande de son chef d'établissement en vue d'une présentation aux instances de l'hôpital.

Comme pour la dissertation, le candidat doit établir un plan ordonné et dégager une ligne directrice qui lui permettra de présenter les informations du dossier de façon cohérente et pertinente. La note de synthèse requiert de la part du candidat des qualités de rigueur et de neutralité : le dossier doit être présenté de manière objective, sans faire apparaître d'avis personnel. Le dossier est souvent volumineux, le candidat doit être capable de faire apparaître de façon synthétique les lignes de force de chaque document sans les paraphraser, ni les recopier. Il doit donc faire le tri entre des informations essentielles et d'autres plus accessoires qui n'auront pas forcément leur place dans la restitution du dossier.

Le candidat peut s'appuyer sur ses connaissances propres pour la bonne compréhension du dossier, néanmoins il ne doit jamais faire apparaître de considérations générales ou d'éléments exogènes aux documents du dossier. L'argumentation doit être strictement fondée sur les faits et informations issues des documents.

La forme de la note est également importante : le vocabulaire utilisé doit être professionnel et un bon niveau d'orthographe et de syntaxe est attendu des candidats.

Les membres du jury rappellent l'importance d'une copie claire, propre dotée d'une écriture lisible. Les copies avec une écriture illisible ne permettant pas de comprendre le sens des écrits et du raisonnement ont été pénalisées.

Sur l'ensemble des copies, on note une moindre maîtrise de la méthodologie que pour l'exercice de la dissertation. Les notes en dessous de la moyenne correspondent souvent à une incompréhension des attendus : les candidats s'éloignent trop du contenu du dossier et finissent par rédiger une dissertation en lieu et place d'une véritable note de synthèse. Pour les notes basses, on retrouve également un travail trop confus, mal organisé ou sans prise de hauteur par rapport au dossier.

Pour les notes les plus élevées, en revanche, l'objectif de « mise en situation professionnelle » de la note de synthèse a été intégré, le texte est bien rédigé et fait ressortir les idées clefs avec au final une vraie capacité à prendre de la hauteur sur la problématique abordée.

3- Les épreuves d'admissibilité : la dissertation

Pour cette deuxième épreuve d'admissibilité, les candidats devaient composer sur le sujet suivant : « L'hôpital public peut-il surmonter toutes les crises ? ».

Pour cette épreuve, la note médiane des candidats du concours interne s'établit à **11,11/20** avec une forte dispersion entre la note la plus basse : 5,5/20 et la note la plus haute : 16/20. Pour le concours externe, la note médiane s'établit à **12,16/20** avec des notes comprises entre 10,75/20 et 14,5/20.

Au travers de cette épreuve de dissertation, faisant appel à une culture professionnelle et générale, le jury cherche à apprécier les capacités de raisonnement du candidat, son aptitude à présenter le sujet de manière argumentée en proposant un développement pertinent et enfin à prendre du recul sur la problématique traitée.

Comme pour la note de synthèse, le jury recommande d'apporter une attention particulière à la structuration du devoir autour :

- D'une introduction permettant de contextualiser le sujet, définir les mots clés et faire émerger une problématique claire formulée sous forme de question. L'introduction doit se terminer par une annonce de plan.
- D'un développement comprenant 2 à 3 parties : le développement doit être cohérent et argumenté avec une mobilisation des connaissances du candidat, illustré par des exemples pertinents. Le candidat prônera attention au respect du plan annoncé en introduction ainsi qu'à l'équilibre entre les différentes parties de son devoir
- Et enfin d'une conclusion permettant de synthétiser le raisonnement et d'ouvrir des perspectives allant au-delà du sujet traité.

Les causes d'une note inférieures à la moyenne peuvent notamment être :

- De longs développements appris par cœur, « plaqués sur la dissertation » et sans articulation avec le sujet
- Des considérations trop générales et non étayées.
- Des jugements de valeurs ou trop personnels, le raisonnement doit rester objectif
- Un niveau de langage ou d'orthographe non adapté à ce type d'exercice
- Une copie inachevée ou trop déséquilibrée dans la répartition entre parties
- Une copie illisible ne permettant pas de comprendre le sens des écrits du candidat

S'agissant des notes les plus élevées, nous avons pu observer des réflexions abouties, structurées conformément aux attentes, ainsi qu'une réelle approche du rôle du directeur des soins en lien avec le sujet. Par ailleurs les meilleures copies sont agréables à lire, avec une fluidité et une clarté dans le raisonnement et l'expression écrite.

4- Les épreuves orales d'admission : l'entretien professionnel avec le jury plénier

Concernant le grand oral, il s'agit d'une épreuve exigeante avec le jury plénier d'une durée de trente minutes. Cet entretien a un fort effet sélectif car il est destiné à apprécier le projet professionnel du candidat ainsi que son potentiel managérial et sa motivation à exercer ses futures fonctions de directeur des soins. Les évaluations de chacun des membres du jury se sont très souvent révélées convergentes ce qui a permis une notation finale consensuelle et partagée.

Pour cette épreuve de « grand oral », la note médiane des candidats du concours interne est de **11,38/20** avec des notes comprises entre 5/20 et 16/20. Pour le concours externe, la note médiane s'établit à **11,33/20** avec des notes comprises entre 11/20 et 12/20.

Le déroulement de l'entretien se fait en deux séquences. Une première séquence de 10 minutes où le candidat va présenter son parcours et ses motivations à partir des éléments de son dossier de titres et travaux. A l'issue de cet exposé, le membre du jury dit « rapporteur » qui a lu et analysé le dossier, interroge le candidat sur les éléments dudit dossier, notamment sur le parcours et les résultats obtenus dans les projets menés. Les questions des autres membres du jury complètent ensuite l'échange pendant les 20 minutes restantes, en explorant notamment la cohérence du parcours et les motivations du projet.

La présentation écrite du dossier de titres et travaux doit permettre au jury d'apprécier et de comprendre facilement le parcours professionnel du candidat. Les fiches techniques doivent être claires et actualisées, le lien avec le projet de devenir directeur des soins doit être mesurable. Globalement, les candidats se sont bien préparés et les dossiers étaient soignés. A noter cependant pour certains dossiers, des fiches non datées ou trop anciennes, des CV peu lisibles ou lacunaires ou des fiches ne montrant pas suffisamment l'apport spécifique et particulier de chaque candidat à telle ou telle réalisation professionnelle.

La présentation orale face à un jury comportant de nombreux membres est globalement maîtrisée montrant un entraînement et une préparation à cet exercice, même si le jury a regretté des présentations parfois très « formatées » et quelque peu stéréotypées. Le temps de présentation doit

être maîtrisé, les candidats dépassant les 10 minutes imparties se sont vus interrompre par la Présidente du jury.

L'échange de 20 minutes avec le jury qui suit ce temps de présentation représente 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 et faire apparaître les qualités managériales permettant d'apprécier si le candidat saura incarner la fonction de directeur des soins, membre d'une équipe de direction.

Les membres du jury ont privilégié des « mises en situation » professionnelles afin de mesurer la capacité et la compétence des candidats à se projeter dans la fonction de Directeur(rice) des soins. D'autres questions plus générales visaient à apprécier la culture générale hospitalière du candidat et sa capacité à prendre de la hauteur sur des sujets variés : organisationnels, économiques ou éthiques.

Les candidats dynamiques, authentiques dans l'expression de leur motivation et capables de répondre de façon posée, rigoureuse et professionnelle aux mises en situation du jury ont été valorisés. L'honnêteté et la sincérité dans l'analyse des réussites mais aussi parfois des limites ou des échecs d'un parcours professionnel ont également été appréciés.

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

- Des réponses floues et « diluées » sans rapport avec la question posée
- Une présentation générale trop terne ou atone ne faisant pas apparaître la motivation et la détermination du candidat
- Un manque de maturité professionnelle au regard de la fonction de direction à laquelle les candidats aspirent.
- Des réponses non pertinentes ou un comportement décalé par rapport aux attendus d'un concours (trop d'émotivité ou trop de familiarité par exemple). L'oral d'un concours vise également à évaluer un savoir être et une aptitude à maîtriser ses émotions en situation de stress.

5- Les épreuves orales d'admission : l'oral technique de droit hospitalier

Les résultats de cette épreuve technique orale de 20 minutes sont globalement satisfaisants avec une note moyenne de 11,72 et une médiane de 11.

Cette moyenne et cette médiane ne doivent toutefois pas occulter un écart extrêmement fort entre les meilleures prestations et les prestations les moins bonnes.

Ainsi, la note la plus haute obtenue est de 18/20, la plus basse de 4/20.

Concours externe

Nature de l'épreuve	Nombre de candidats	Note		Note moyenne	Note médiane
		la plus basse	la plus haute		
<i>Epreuve orale</i>	<u>Présents</u>				
Entretien de 20 minutes avec le jury	3	11	15	13	13
Répartition des notes					
Niveaux de notes /20			Nombre de candidats	Pourcentage	
Excellent : égal ou supérieur à 16			0	0%	
Très satisfaisant : égal ou supérieur à 13			2	66,67%	
Satisfaisant : de 10 inclus à 12.5			1	33,33%	
Passable : de 8.5 à 9,5			0	0%	
Insuffisant : de 6 à 8			0	0%	
Dont notes éliminatoires (en dessous de 5)			0	0%	

(Sources : Centre national de gestion)

Concours interne

Nature de l'épreuve	Nombre de candidats	Note		Note moyenne	Note médiane
		la plus basse	la plus haute		
<u>Epreuve orale</u>	<u>Présents</u>				
Entretien de 20 minutes avec le jury	69	04	18	11,67	11
Répartition des notes					
Niveaux de notes /20			Nombre de candidats	Pourcentage	
Excellent : égal ou supérieur à 16			10	14,49%	
Très satisfaisant : égal ou supérieur à 13			18	26,09%	
Satisfaisant : de 10 inclus à 12.5			21	30,43%	
Passable : de 8.5 à 9,5			11	15,94%	
Insuffisant : de 6 à 8			7	10,14%	
Très insuffisant : inférieur à 6			2	2,90%	
Dont notes éliminatoires (en dessous de 5)			1	1,45%	

(Sources : 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- Qualité de l'exposé
- 2- Connaissances apportées
- 3- Structuration de la présentation orale

Le jury s'est également efforcé de tenir compte, dans la notation, du niveau de complexité technique du sujet.

Il y a eu cette année une part importante de prestations orales satisfaisantes ou très satisfaisants voire excellentes, appuyées sur des connaissances solides et sur une structuration claire de la présentation des idées.

Le jury regrette toutefois un niveau de connaissances encore trop faible d'un nombre encore trop important de candidats, marqueur d'une réelle impréparation du concours. Beaucoup de candidats ne maîtrisent ainsi pas les principes de la gouvernance, les instances des établissements publics de santé, des notions clé comme l'EPRD.

Dans la deuxième partie de l'entretien, consacrée aux questions, le jury invite les candidats à faire des réponses plus concises et ne pas avoir tendance à "broder" autour de la question posée.

L'épreuve technique vise en effet à mesurer les connaissances précises des candidats par rapport au droit hospitalier.

Face à ces candidats faisant état de connaissances trop faibles, le jury a tenté avec beaucoup de bienveillance d'élargir le périmètre des questions. De façon plus générale, concernant la présentation orale des candidats, le jury est resté là aussi bienveillant quant à la durée de ces présentations, nombre de candidats ayant réalisé une présentation bien plus courte que 10 minutes du fait de leur niveau de connaissances.

6- Les épreuves orales d'admission : l'oral technique de management et santé publique

Répartition des notes

Note	Nombre de candidats	Total	Pourcentage
7	2	10	13,90%
8	3		
9	5		
10	3	18	25,00%
11	6		
12	9		
13	7	18	25,00%
14	11		
15	7	15	20,83%
16	8		
17	5	11	15,27%
18	6		
Total	72	72	100,00%
Moyenne		13,30	

1 candidat sur 7 a obtenu une note inférieure à la moyenne et un peu plus d'un tiers des candidats a obtenu une note égale ou supérieure à 15 sur 20.

Seulement 3 candidats sur 72, ont eu un temps d'exposé sur la question qu'ils ont eu à traiter nettement inférieur à 10 minutes.

Les candidats qui ont obtenu une note inférieure à la moyenne sont des candidats qui ont fait un exposé insuffisamment structuré avec des connaissances insuffisantes au regard de la question traitée ou qui avaient une méconnaissance de ce qu'est concrètement le métier de directeur des soins.

Au niveau de l'échange avec les membres du jury, ces candidats étaient en difficultés 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 soit un candidat sur 4, 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 tiers des candidats 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.

6 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.

En conclusion, une grande majorité des candidats s'étaient bien préparés à l'épreuve orale de Management et de Santé Publique, ce qui se concrétise dans les notes obtenues.

On observe par ailleurs, cette année, que les candidats appréhendaient avec plus de rigueur les champs de compétences du Directeur des Soins et son positionnement, à la faveur de l'évolution des différentes réformes hospitalières.

Leur socle de connaissances et compétences solides a permis de démontrer leur cheminement de construction d'une identité professionnelle, que l'année de formation permettra de conforter.