

**CONCOURS NATIONAL DE DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT
SANITAIRE, SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL
SESSION 2025
RAPPORT DE LA PRESIDENTE DU JURY**

**OBSERVATIONS DU JURY SUR L'EVALUATION DES CANDIDATES ET DES CANDIDATS
DANS LES DIFFERENTES EPREUVES DU CONCOURS**

L'année 2025 est la première année de mise en œuvre des nouvelles modalités du concours conformément à l'arrêté du 19 juin 2024.

1- LES EPREUVES ECRITES

1-1 -NOTE DE REFLEXION

Les sujets :

3^{ème} concours : « Notre mode de vie est-il destructeur de notre santé ? »

Concours interne : « Le consentement aux soins. »

Concours externe et externe spécial dit « Talents » : « Les déterminants environnementaux de la santé. »

Les constats du jury :

Sur le 3^{ème} concours : La plupart des candidat/es ont fait des développements importants sur l'environnement. Même si la notion pouvait être abordée, elle ne pouvait constituer la moitié des développements.

Certaines copies ont centré leur réflexion sur les modes de vie mais sans expliquer l'impact sur la santé. Les copies étaient soit très factuelles soit trop théoriques.

La syntaxe et les fautes d'orthographe restent une difficulté.

Sur le concours interne : Un grand nombre de copies est un devoir de droit hospitalier, énumérant les principaux textes de lois, les outils (personne de confiance, directives anticipées) et les soins sous contrainte en psychiatrie sans véritable réflexion sur l'intitulé du sujet « soins » au pluriel qui recouvrait une dimension plus large que l'urgence vitale ou l'opération chirurgicale. Peu de candidats ont pris l'exemple des ESSMS avec notamment la difficulté du recueil du consentement, sur la notion de soin qui touche tous les actes de la vie quotidienne. De même, peu de référence sont faites à la prise en compte d'une réflexion éthique

De nombreuses copies ont traité du consentement sexuel qui était hors sujet.

Des fautes d'orthographe inadmissibles (accord des pluriels, des verbes...) sont constatées, laissant penser à une absence de relecture attentive de la copie.

Sur le concours externe : Il est constaté plusieurs niveaux de copies.

Une partie des copies a traité partiellement le sujet en abordant l'environnement que d'un seul point de vue écologique, et sans traiter également l'impact de l'environnement socio-économique sur la santé.

Les meilleures copies sont celles ayant donné une ampleur au sujet, par un traitement plus en profondeur et sans se restreindre à une exposition de connaissances théoriques. Les meilleures notes ont fait montre d'aisance de plume, de connaissances à la fois techniques et générales, le tout dans un déroulé démonstratif structuré, avec des idées clairement exprimées.

Le jury constate que beaucoup de copies ne présentent pas le niveau attendu en termes de syntaxe, conjugaison et orthographe.

Les conseils du jury aux candidats et candidates :

Il est indispensable en début d'épreuve de consacrer un temps à la relecture attentive du sujet, à sa compréhension et son analyse pour définir l'angle sous lequel il y a lieu de le traiter.

De nombreux candidat/es se sont « contentés » de reprendre la question, et n'ont pas cherché à proposer une problématique ce qui a souvent entraîné une réponse partielle. Il est important de rappeler aux candidat/es la nécessité de saisir les enjeux du sujet pour problématiser, cette épreuve ayant pour objectif d'apprécier l'aptitude des candidates et candidats à « exprimer sur le sujet, tant une analyse des faits et des événements, qu'une interprétation personnelle et argumentée ». L'absence de réponse aux enjeux du sujet ne peut être compensée par la présentation de très nombreuses connaissances.

Les meilleures copies comportent une introduction définissant clairement les termes et le périmètre du sujet, posent une problématique et y ont répondu selon un plan clair et structuré, dans des développements étayés par des exemples variés et pertinents, et où les connaissances interviennent, à l'appui d'une argumentation personnelle solide et basée sur des exemples pouvant là encore faire appel à des connaissances.

De trop nombreuses copies ne correspondent pas au niveau attendu compte tenu des diplômes ou/et du parcours des candidates et des candidats : les fautes d'orthographe et de syntaxe sont trop nombreuses, la rédaction mériterait d'être plus précise, et la calligraphie, mieux formée. **Un temps de relecture de la copie juste avant la fin de l'épreuve est impératif et doit être axé sur la conjugaison, l'orthographe, l'accentuation et la syntaxe.**

1-2- NOTE DE SYNTHÈSE ET DE PROPOSITIONS

Sujet : « Vous êtes Directeur Adjoint placé auprès du directeur du Centre Hospitalier de X en direction commune avec deux hôpitaux de proximité. Vous êtes nommé Directeur délégué sur un de ces deux sites.

A l'aide du dossier joint, vous préparez une note qui vous permettra de préparer un point de discussion lors d'une séance du conseil de surveillance de votre établissement.

Cette note abordera les diverses actualités relatives à la gouvernance de l'établissement ainsi que les leviers qui permettront de renforcer l'ancrage de l'établissement dans le territoire, de conforter les missions de l'hôpital de proximité et de mieux répondre aux besoins de la population.

La note va identifier des propositions étayées qui pourront être approfondies dans le cadre des réflexions sur le projet d'établissement. »

Les constats du jury :

Les très bonnes copies se sont distinguées par la pertinence du choix des éléments mis en valeur et le caractère opérationnel des propositions. La plupart des copies présente par ailleurs le plan d'action attendu. Les moins bonnes copies présentaient un manque de structure et de lisibilité du plan.

Les candidats ont globalement compris l'enjeu de la labellisation d'un hôpital de proximité et le rôle territorial que les autorités en attendent. Il est à noter, la difficulté de certains candidat/es à se positionner dans leur rôle de conseiller attendu dans une note de synthèse et à problématiser le sujet. Il est alors constaté un survol des documents sans réelle mise en perspective ni articulation argumentée.

Il est attendu que les propositions concrètes faites par les candidat/es dans les copies soient clairement argumentées, permettant au conseil de surveillance (le destinataire de la note comme précisé dans le sujet) à l'issue de la lecture de cette note d'être clairement informé sur les propositions préconisées, leur éventuel délai de mise en œuvre, les enjeux et impacts des propositions.

La très faible qualité orthographique et une maîtrise insuffisante de l'expression écrite de certaines copies est à souligner. Plusieurs copies n'ont pas fait l'objet d'une rédaction et ont utilisé le style télégraphique. Ces éléments peuvent nuire considérablement à la compréhension des écrits. Le jury préconise un développement des compétences des candidats dans la maîtrise de l'expression écrite et l'orthographe.

1-3 - DROIT HOSPITALIER/DROIT DES ETABLISSEMENTS SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX

Sujet concours interne et 3^{ème} concours :

« L' admission en établissement de santé -

Vous exercez dans un centre hospitalier établissement support de groupement hospitalier de territoire. Il comprend notamment un service d'urgences, un pôle mère-enfant, une unité de soins de longue durée et un pôle de psychiatrie doté d'une unité de soins sans consentement.

Votre directeur vous demande de rédiger à l'attention des administrateurs de garde de l'établissement une note comprenant à la fois un rappel des règles principales applicables à

l'admission des patients et des recommandations pour des situations délicates qu'ils sont susceptibles de rencontrer.

Vous vous aiderez si besoin des documents joints pour la rédiger ».

Sujet concours externe et externe spécial dit « Talents » :

« L'admission en établissement de santé »

Constats du jury :

La documentation fournie donnait une bonne base pour composer une note. Toutefois, les candidats qui l'ont utilisée de façon trop littérale (reproduction de la réglementation) sans construire - comme demandé - une véritable note administrative opérationnelle destinée à éclairer l'équipe de direction (dans une posture directoriale) n'ont pu prétendre à une appréciation élevée.

Il n'était clairement pas demandé une dissertation sur le sujet, ni une approche centrée sur le risque contentieux comme certains candidat/es l'ont adopté. Il est important que les candidat/es lisent bien leur sujet, qui définissait clairement ce qui était attendu.

S'agissant d'un sujet juridique important en matière de santé, les candidats n'ont pas paru maîtriser le droit de l'admission spécifique de la psychiatrie (soins sans consentement).

De nombreux candidat/es se sont contentés de mettre en forme les éléments donnés dans la note, sous forme d'un cours écrit, sans véritable compréhension du sujet "l'admission en établissement de santé", de ses enjeux et avec peu d'apport personnel en termes de réflexion.

1-4- DROIT PUBLIC

Sujet concours interne et 3^{ème} concours : « Investi de fonctions juridiques, vous êtes sollicité(e) par votre supérieur hiérarchique qui vous demande de rédiger, en vous aidant du dossier documentaire joint, une note opérationnelle sur les transformations de la police administrative. »

Sujet concours externe et externe spécial dit « Talents » : « A l'aide du dossier documentaire joint, dissertez sur « Les mutations de la police administrative »

Constats du jury

En ce qui concerne le concours externe, les connaissances étaient, assez souvent, au rendez-vous. On regrette seulement qu'un certain nombre de copies aient comporté des développements exclusivement descriptifs. On rappellera, à cet égard, que l'épreuve de dissertation consiste en une démonstration, construite autour d'une problématique. Il convient donc, non pas d'exposer des connaissances, mais de soutenir des idées tout au long de la copie en valorisant ses connaissances. Les candidat/es doivent prendre des risques et s'exposer en avançant des points

de vue, objectifs étayés par les ressources dont ils disposent (le dossier document est là pour les aider).

En ce qui concerne le concours interne, deux remarques méritent d'être faites. D'une part, l'objet de la note n'a pas toujours été respecté par les candidat/es : plusieurs copies ont ainsi traité de la police administrative en général et non des transformations que cette dernière a connues. L'intitulé de l'objet de la note doit être strictement suivi, les candidats n'ayant pas la liberté de choisir le sujet à traiter.

D'autre part, certaines copies ont pris l'initiative de formuler, à la fin des développements, des propositions opérationnelles en lien avec le sujet (pistes de réflexion, suggestions d'amélioration des dispositifs juridiques existants...). Une telle initiative n'a rien d'obligatoire. Mais lorsqu'elle est prise, encore faut-il que les propositions aient du sens et présentent une réelle plus-value : plusieurs copies, en l'occurrence, se sont contentées de plaquer des propositions toutes faites, qui n'étaient pas pertinentes au cas présent.

Les copies corrigées ont été, globalement, d'assez bonne facture même si, comme l'an dernier notamment, l'expression écrite est très en-deçà des exigences du concours. Les candidats doivent porter une attention renforcée sur ce point et prendre le temps, à la fin de l'épreuve, de relire leur travail.

1-5- ECONOMIE

Sujet concours interne et 3^{ème} concours : « Vous êtes adjoint(e) à la direction des études et de la prospective du Ministère du Travail. Face aux défis persistants du marché du travail français, notamment le taux d'emploi des jeunes et des seniors, la précarisation de certaines catégories de travailleurs et l'évolution des formes d'emploi, votre ministère doit réfléchir à des propositions de réformes pour favoriser l'emploi et assurer une meilleure adaptation aux transformations économiques.

Avant son rendez-vous avec la direction du budget, votre directeur(trice) souhaite disposer d'éléments pour justifier des mesures visant à améliorer l'insertion professionnelle et l'accès durable à l'emploi.

Pour ce faire, vous vous appuyerez sur vos connaissances ainsi que sur les documents joints afin de rédiger une note opérationnelle. Celle-ci devra comporter une analyse des défis actuels du marché du travail en France, en mobilisant les approches théoriques du marché de l'emploi. Vous mettrez en perspective ces analyses avec les principales réformes mises en place ces dernières années en France, en identifiant leurs effets et en proposant des pistes d'évolution adaptées aux enjeux contemporains. »

Sujet concours externe et externe spécial dit « Talents » : « Le chômage en France est-il réellement contrôlable ou seulement régulable ? »

Constats du jury :

Pour le concours externe, l'épreuve prend la forme d'une composition sur dossier, avec pour objectif de juger la maîtrise disciplinaire, la capacité de dissertation et l'aptitude à exploiter de manière critique un corpus documentaire.

Pour le concours interne et 3^{ème} concours, il s'agit d'une note administrative à visée opérationnelle. L'épreuve attend du candidat/e qu'il sache formuler un diagnostic pertinent sur les dynamiques du marché du travail et proposer des recommandations adaptées aux besoins de gestion publique. Elle nécessite de concilier rigueur analytique, esprit de synthèse et pragmatisme.

La majorité des copies démontre une bonne assimilation des attentes méthodologiques : introduction structurée, problématique clairement posée, plan apparent et rédaction adaptée. Les candidats savent généralement respecter le format de la dissertation ou de la note, même si des déséquilibres persistent (introductions déséquilibrées, titres de sous-parties trop longs, conclusions sommaires).

Cependant, sur le fond, les deux concours révèlent des lacunes similaires. De nombreuses copies se contentent d'une approche descriptive, sans réelle problématisation économique. Les notions spécifiques au marché du travail (NAIRU, courbe de Phillips, segmentation, incitations) sont peu mobilisées ou alors citées sans explication approfondie. La tendance à un traitement "généraliste", proche d'un exposé de culture générale, demeure très marquée.

L'exploitation du dossier documentaire constitue également un point de fragilité : dans les deux concours, de nombreux candidats se contentent de paraphraser les documents sans véritablement les utiliser comme leviers d'analyse critique. Peu de copies parviennent à croiser les apports du dossier pour nourrir une argumentation construite.

Les copies les plus solides se distinguent par une structuration formelle maîtrisée, une capacité à poser les enjeux contemporains du marché du travail (précarisation, publics éloignés de l'emploi, gouvernance locale) et des propositions d'action ancrées dans une logique d'efficacité publique, les candidats se positionnant en conseillers d'une action publique.

1-6 ECONOMIE DE LA SANTE

Sujet concours interne et 3^{ème} concours : « La souveraineté sanitaire. » Sur la base de vos connaissances, et en vous aidant du court dossier documentaire joint, vous rédigerez une note opérationnelle, précisant notamment les enjeux et les priorités d'actions.

Sujet concours externe et externe spécial dit « Talents » : « La souveraineté sanitaire. » Afin de répondre au sujet, vous sollicitez vos connaissances et pourrez vous appuyer sur le court dossier documentaire joint.

Constats du jury :

Le sujet était construit pour être volontairement large. Il permettait aux candidat/es de proposer une approche macro-économique (économie des grands comptes nationaux de la santé, comparaisons internationales, politique d'innovation), micro-économique (comportement des acteurs de santé, producteurs-consommateurs, marchés et prix, et équilibres prix-volumes) et une approche d'économie de la santé au sens thématique (évolution souhaitable du système et de l'offre de soins, approche de la prévention, démographie). Les documents choisis pour constituer le dossier étaient volontairement pédagogiques (tribunes, article de presse, graphiques synthétiques) pour aiguiller les candidats dans leur réflexion.

Les copies du concours externe et concours externe talent sont apparues de qualité, structurées, avec des apports personnels pertinents.

Concernant le concours interne, une majorité de copies est d'un niveau moyen à médiocre. La faiblesse de structuration des copies et la difficulté à sortir d'un exercice de pure synthèse pour aller vers une note opérationnelle expliquent cela. Les connaissances personnelles ne sont pas mobilisées et les documents sont insuffisamment exploités, et trop peu hiérarchisés. Les annonces de plan sont rarement signifiantes, et la place laissée aux propositions trop faible. Quelques très bonnes copies se distinguent, toujours par une structuration du sujet et une exploitation problématisée des documents, et sont construites avec des connaissances personnelles qui enrichissent grandement l'exposé, et une compréhension fine des documents.

1-6- FINANCES PUBLIQUES

Sujet concours interne et 3^{ème} concours : « A l'aide du fonds documentaire joint et de vos connaissances, vous rédigerez une note opérationnelle, de quatre à six pages au maximum :

- **Mettant, d'abord, en exergue que les dispositions relatives à l'équilibre des ressources et des charges ne constituent pas un équilibre dit réel s'agissant des lois de finances ;**
- **Puis, dans un second temps, vous élaborerez un plan d'action en vue d'augmenter la part de recettes non fiscales. Vous élaborerez ce plan d'action sur la base d'une recette ciblée. »**

Sujet concours externe et externe spécial dit « Talents » : Vous rédigerez une composition, de six à huit pages au maximum, portant le sujet suivant : « Il y a des dépenses, il faut les financer », Disait Gaston Jèze. La dérive des finances publiques vous paraît-elle inéluctable ?

Constats du jury :

Pour cette session, il a été constaté un niveau globalement satisfaisant chez les candidats du concours externe, qui ont su mobiliser à la fois le fonds documentaire mis à disposition et leurs connaissances personnelles. Il est toutefois à noter qu'une limitation du nombre de pages pour la composition avait été explicitement indiquée ; cette consigne n'a pas toujours été respectée, ce qui a conduit à pénaliser les candidats concernés. Dans le cadre de cette nouvelle modalité d'épreuve, l'esprit de synthèse s'avère ainsi tout aussi indispensable que la maîtrise des connaissances.

Pour le concours interne, l'épreuve consistait à répondre à une double commande : d'une part, une question théorique sous la forme d'une mini-composition, et d'autre part, une commande opérationnelle. Cette articulation a été moins bien appréhendée par les candidat/es du concours interne. Il importe de rappeler la nécessité de bien distinguer les deux commandes clairement précisées dans l'énoncé.

1-7- LEGISLATION DE SECURITE SOCIALE/AIDE SOCIALE

Sujet concours interne et 3^{ème} concours : « Le directeur du Groupement Hospitalier de Territoire dont fait partie votre établissement souhaite évoquer la question d'une réforme du ticket modérateur lors de la prochaine réunion du Conseil d'établissement. Il vous demande de lui rédiger une note sur l'impact de cette réforme au sein des établissements. »

Sujet concours externe et externe spécial dit « Talents » : « L'impact de la réforme du ticket modérateur sur la responsabilisation des acteurs dans la consommation des soins. »

Constats du jury :

Les candidat/es ont semblé peu à l'aise avec le changement de format de l'épreuve : encore des copies sous forme de dissertation et présentant une opérationnalité limitée. Certaines copies ont présenté des problèmes de méthodologie, de syntaxe et de fautes d'orthographe.

L'article évoquant la potentielle réforme de l'ALD a induit beaucoup de candidat/es en erreur, les amenant à traiter cette question dans des sous-parties entières, alors qu'elle ne constitue qu'une perspective.

Les copies n'ont généralement pas tenu compte que le directeur évoluait dans un GHT. Ainsi, certains impacts ont été éludés comme celui de l'harmonisation tarifaire des établissements sur un même territoire ou encore la mise en place d'une politique de bonnes pratiques partagées en termes de prescription de soins. De même, le lien ville/hôpital a peu été évoqué, alors qu'il s'inscrit dans la question du virage ambulatoire et celle des parcours de soins dont le GHT est l'un des promoteurs et coordonnateur.

1-8- SANTE PUBLIQUE

Sujet concours interne et 3^{ème} concours : « Dans le cadre de la grande cause nationale « Santé Mentale », il vous est demandé de rédiger une note sur les perspectives d'évolution de l'accompagnement de la Santé Mentale en France. »

Sujet concours externe et externe spécial dit « Talents » : « Financement du risque autonomie : la cinquième branche de la sécurité sociale, est-elle une brindille ? »

Constats du jury :

Les sujets ont été majoritairement assez bien traités mais certaines copies ont cédé à la facilité par un recopiage du dossier. De manière majoritaire il y a un effort de structuration constaté (problématique, transition).

Mais seulement un tiers des copies se distingue par une approche opérationnelle et avec suffisamment d'apports personnels. De nombreux candidat/es se sont tenus à un exercice de synthèse des documents, sans mise en perspective par des apports personnels et actuels, et reprenant sans analyse les informations fournies par le dossier.

Sur la forme il y a toujours quelques copies illisibles avec une écriture incompréhensible.

Dans l'ensemble, les copies témoignent d'une compréhension correcte du sujet, mais souffrent fréquemment de limites méthodologiques : introductions incomplètes, plans descriptifs et manque d'articulation entre les idées. Les candidats peinent à adopter une vision stratégique et territoriale, privilégiant souvent une approche opérationnelle, au détriment de l'analyse des enjeux juridiques, financiers, réputationnels et de qualité/sécurité des soins. Les propositions formulées restent généralement peu abouties, sans formation, comitologie, ni harmonisation au niveau du GHT. Plusieurs devoirs présentent également un déséquilibre des parties, l'oubli de certaines situations pourtant mentionnées dans la commande (USLD notamment) et un recours irrégulier aux références réglementaires. Quelques copies se distinguent toutefois par la clarté, la pertinence des exemples et des recommandations opérationnelles, bien que perfectibles sur l'ambition stratégique attendue dans ce concours.

2-LES EPREUVES ORALES

2-1 Réflexion générale sur les épreuves orales du concours D3S 2025

L'évolution des épreuves orales en 2025 a consacré l'importance donnée à la posture éthique, stratégique et opérationnelle. Ce concours n'est plus un concours de culture générale, mais un concours d'entrée dans un métier de direction d'établissement engagé et acteur du service public.

Il est donc souhaitable comme auparavant de faire preuve de capacité d'analyse et de synthèse, de compréhension des enjeux sociaux et médico-sociaux. Il est attendu désormais une capacité à la fois de définition de grandes orientations stratégiques mais aussi de leur mise en œuvre concrète dans une situation spécifique. Pour cela les candidat/es feront preuve de pragmatisme, d'adaptation à une situation, et s'appuieront sur des outils nombreux que sont la conduite de projet, les différents outils managériaux que constituent la capacité à coopérer, la compréhension des enjeux des acteurs, la conduite du changement.

La capacité de gestion du stress est, comme pour tout concours un élément important. Il est conseillé de travailler cela en fonction de sa propre personnalité et de sa situation. La capacité à

bien se connaître, à s'entraîner à anticiper ses propres réactions, est utile pour un concours, mais aussi pour la vie professionnelle.

La capacité à s'exprimer clairement, distinctement et sans faute de syntaxe est un élément important pour tout jury. C'est ce qui est attendu dans l'exercice des fonctions de direction d'établissement auquel ce concours sélectionne. Il est rappelé à cet égard qu'une expression orale a pour objectif premier d'être compris de ses interlocuteurs : un débit oral très rapide de façon permanente nuit à cet objectif.

Il est vivement conseillé aux candidats(es) de se préparer très régulièrement à cet exercice : comme en matière de gestion du stress, un entraînement tout au long de l'année de préparation au concours paraît important.

Comme l'année précédente, le jury a constaté en 2025 que de très nombreux candidats avaient fait un stage d'immersion dans une structure sociale ou médico-sociale, leur permettant ainsi d'être en lien avec la réalité très concrète du métier.

2-2 L'épreuve collective et le compte rendu et l'échange avec le jury

L'arrêté du 19 juin 2024 concernant les épreuves d'admission prévoit : 1° **Une épreuve de mise en situation professionnelle collective** par groupe de quatre candidats au maximum auditionnés simultanément permettant d'apprécier, dans un contexte professionnel, les compétences relationnelles des candidats, et plus particulièrement leur capacité à coopérer pour rechercher collectivement une solution à un problème concret de gestion hospitalière (durée de quarante-cinq minutes incluant trente minutes de mise en situation collective puis, individuellement, quinze minutes de compte rendu et d'échanges avec le jury.

Constats du jury :

L'épreuve collective :

Lors de l'épreuve collective, les candidat/es sont amenés à mobiliser simultanément, et comme lors de la véritable vie professionnelle de nombreuses facultés : compréhension et respect de l'objectif de l'exercice, maîtrise du temps, capacité à coopérer et à nouer des alliances, planification éventuelle de l'action, le tout en respectant la réglementation, les contraintes économiques et les orientations de politique publique.

Les participants au concours 2025 ont particulièrement mis l'accent sur la coopération des acteurs, s'interdisant souvent de prendre position contre d'autres membres du groupe : la bienveillance et le souhait de participer à des décisions ou orientations consensuelles ont certainement souvent éloigné les candidat/es des situations réelles. Le désaccord entre des acteurs peut refléter des intérêts éventuellement divergents qu'une coopération est susceptible de rapprocher.

Comme lors des épreuves écrites, il est conseillé de prendre du temps en début d'épreuve pour comprendre et analyser les attendus du sujet, en s'assurant que tous les membres du groupe ont compris la même chose. Cette étape préliminaire est susceptible de faire gagner beaucoup de temps au collectif dans le traitement ultérieur de la commande pendant l'épreuve.

Le compte rendu et les échanges avec le jury :

Cet exercice permet au jury de comprendre comment le candidat/e a vécu et perçu l'épreuve collective, comment il analyse sa contribution, ainsi que celle des autres participants dans le cadre de la mise en œuvre d'une commande précise, la dynamique du groupe et sa capacité à mettre en commun pour répondre en un temps rapide à une commande concrète. Ce temps permet dans certains cas de clarifier la compréhension de la commande ou au contraire l'interprétation erronée du sujet, presque toujours liée à l'absence de temps dédiée à s'assurer collectivement de la bonne compréhension du sujet.

2-3 L'entretien individuel

Les candidats externes fournissent un curriculum-vitae au moment de l'admissibilité. Les termes de l'arrêté modifié du 19 juin 2024 pour les externes sont : « 2° Une épreuve d'entretien avec le jury, à partir d'un curriculum-vitae obligatoirement fourni par le candidat lors de son admissibilité (ou pour les titulaires d'un doctorat, de la fiche individuelle de renseignement), permettant d'apprécier son parcours et ses réalisations, ses qualités et aptitudes, notamment managériales, son savoir-être et sa motivation à rejoindre le corps des directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux de la fonction publique hospitalière (durée de trente minutes ainsi réparties : dix minutes maximum de présentation par le candidat, dix minutes d'échange sur le parcours du candidat et ses motivations, dix minutes de mise en situation managériale professionnelle et d'échange sur l'actualité du monde sanitaire, social et médico-social-coefficient 5) ; »

Les candidats internes et les candidats du 3^{ème} concours fournissent un dossier RAEP au moment de l'admissibilité. Les termes de l'arrêté modifié du 19 juin 2024 pour les candidats internes et les candidats du 3^{ème} concours sont : « 2° Une épreuve d'entretien avec le jury, à partir d'un dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) renseigné par le candidat lors de son admissibilité et établi selon le format à télécharger sur le site du Centre national de gestion, comprenant obligatoirement un curriculum-vitae, permettant d'apprécier son parcours et ses réalisations, ses qualités et aptitudes, notamment managériales, son savoir-être et sa motivation à rejoindre le corps des directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux de la fonction publique hospitalière (durée de trente minutes ainsi réparties : dix minutes maximum de présentation par le candidat, dix minutes d'échange sur le parcours du candidat et ses motivations, dix minutes de mise en situation managériale professionnelle et de questions sur l'actualité du monde sanitaire, social et médico-social-coefficient 5). »

L'entretien individuel a comme objectif de mieux connaître le candidat, son cursus, sa posture en situation professionnelle lors de mise en situation managériale, et sa capacité d'adaptation.

En 2025 le jury a constaté à de trop nombreuses reprises, lors du début de l'épreuve qui commence par une présentation du candidat, une récitation souvent monocorde et « par cœur » du parcours du candidat, avec un plan de présentation très similaire, certainement en fonction des préparations suivies. Ce mode de présentation est à proscrire : la capacité à prendre la parole en public, à s'exprimer clairement et donc à être compris est un élément important d'appréciation du jury, qui ne peut avoir lieu lorsqu'un texte est récité.

Il serait certainement préférable de privilégier une présentation plus spontanée et faisant apparaître la spécificité de chaque parcours, et donc la personnalité de chaque candidat.

Néanmoins de nombreux candidat/es ont su se présenter en reprenant les grandes étapes de leurs expériences diverses tant dans les concours interne qu'externe en faisant le lien avec les situations professionnelles qui seront rencontrées dans l'exercice du métier.

3 - DES STATISTIQUES DU CONCOURS 2025 QUI TRADUISENT UNE AUGMENTATION ELEVEE DU NOMBRE D'INSCRITS

Le nombre de postes ouverts, 141 est en légère augmentation (133 en 2024). Le nombre de candidats inscrits a significativement augmenté : 659 contre 502 en 2024 et 495 en 2023.

Le nombre de candidats admis est de 141 (133 en 2024).

Le nombre des entrées en formation en janvier 2026 au titre du concours 2025 est de 113 ; il était de 107 en 2024 et 88 en 2023.

Tableau 1 : Nombre de places, inscrits, présents, admissibles, admis en liste principale et en liste complémentaire

MODALITE	Postes	INSCRITS	PRESENTS	ADMISSIBLES	ADMIS SUR LP	Liste complémentaire
INTERNE	61	227	149	115	68	35
EXTERNE	62	369	162	103	62	12
TALENTS	8	42	32	21	8	
3ème concours	10	21	10	5	3	
TOTAL	141	659	353	244	141	47

Tableau 2 : Désistements, reports de scolarité et entrées à l'EHESP

MODALITE	Désistements	demandes de report scolarité	ENTREES A L'EHESP
INTERNE	23	4	64
EXTERNE	27	1	46
TALENTS	7		1
3ème concours	1		2
TOTAL	58	5	113

Compte tenu d'un nombre important de désistement comme les années précédentes au bénéfice du concours de directeur d'hôpital, les listes complémentaires ont été utilisées de la manière suivante :

Les 12 candidats de la liste complémentaire externe (cf. tableau 1) ont tous été admis définitivement.

Sur les 35 candidats de la liste complémentaire interne (cf. tableau 1), 23 ont été admis définitivement. En effet, les postes non pourvus de la liste externe ne peuvent être pourvus par des candidats de la liste complémentaire interne.

Tableau 3 : Répartition par sexe

3ème concours 2025				
	Présents écrits	Absents écrits	Admissibles	Admis
Hommes	4	7	2	1
Femmes	6	4	3	2
Total	10	11	5	3
Internes 2025				
I	Présents écrits	Absents écrits	Admissibles	Admis
Hommes	83	36	37	20
Femmes	101	43	78	48
Total	184	79	115	68
Externes 2025				
	Présents écrits	Absents écrits	Admissibles	Admis
Hommes	48	87	25	11
Femmes	111	123	78	51
Total	159	210	103	62
Externes Talents 2025				
	Présents écrits	Absents écrits	Admissibles	Admis
Hommes	11	4	6	2

Femmes	20	7	15	6
Total	31	11	21	8

Qu'il s'agisse des présents aux épreuves, des admissibles ou des admis, les femmes sont toujours majoritaires. Au total, 238 femmes étaient présentes aux épreuves écrites pour 146 hommes (en 2024, 218 femmes étaient présentes aux épreuves écrites pour 111 hommes).

Concernant les admissibles, on dénombre 174 femmes et 70 hommes (en 2024, 147 femmes et 66 hommes), et pour les admis, 107 femmes et 34 hommes (en 2024, 97 femmes et 36 hommes).

Les femmes représentent 62% des présents aux écrits, 71% des admissibles et 75% des personnes admises.

A Paris, le 10 avril 2026

La présidente du jury

Dominique De Wilde