

# CONCOURS NATIONAL DE DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT SANITAIRE, SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL

SESSION 2024

RAPPORT DE LA PRESIDENTE DU JURY

## PRINCIPALES OBSERVATIONS DU JURY SUR L'ÉVALUATION DES CANDIDATES ET DES CANDIDATS DANS LES DIFFÉRENTES ÉPREUVES DU CONCOURS

### 1 Les épreuves écrites

#### 1.1 L'épreuve de dissertation

##### Les sujets :

- Concours interne : « **Egalité femmes-hommes y arriverons-nous ?** »
- 3<sup>ème</sup> concours : « **Doit-on réinventer le travail ?** »
- Concours externe et externe talents : « **Etre engagé au XXIème siècle** »

##### Constats du jury

Sur le concours interne :

Le niveau est assez hétérogène même si les copies cherchent toutes à traiter le sujet sur l'égalité femme-homme. Il faut noter une structuration globalement assez perfectible des copies. La définition des termes du sujet est pratiquement inexistante dans l'introduction.

Il est constaté une approche très partielle d'un sujet qui a pourtant de nombreuses connexions. Les références à des exemples internationaux sont trop rares et les copies prennent parfois un ton trop "militant" au détriment de la démonstration.

Au global, le niveau est relativement satisfaisant mais les candidats présentent des développements marqués par une forme d'autocentrisme (soit personnel, soit sur la France) qui nuit à la qualité de la copie.

Si la réponse correspond globalement à la problématique, peu d'argumentation et de références à la législation qui pourtant foisonne de matière : cela peut paraître étonnant pour des internes qui théoriquement travaillent déjà et donc auraient dû avoir plus d'exemples concrets du moins dans le secteur sanitaire ou médicosocial.

Sur le 3ème concours :

A l'exception d'une copie hors sujet, les candidats ont plutôt bien traité le sujet sur le travail. Pour autant, de manière générale, il y a un manque de références à l'actualité et les copies présentent des approches un peu "fermées", sans grande ouverture au-delà du seul sujet. Il y a pas mal de problématiques de présentation (ratures, orthographe).

Sur le concours externe et externe talents :

Certaines copies avaient deux écueils principaux : une approche superficielle du sujet (sans référence historique ou littéraire notamment) et / ou des copies qui abordent des sujets connexes à la notion d'engagement sans rentrer dans le cœur du sujet. Les candidats ont eu des difficultés à délimiter le champ de l'engagement (le citoyen, l'individu, l'Etat...) faute d'une définition suffisante dès l'introduction. Cela a conduit, pour un nombre important de copies, à occulter une part importante du sujet, en abordant, par exemple, l'engagement sous le seul angle associatif.

Les meilleures copies se sont distinguées par des comparaisons historiques, et une approche nuancée : mutation des formes d'engagements, émergence de nouvelles causes, utilisation de nouveaux médias (internet), limites et dangers associés.

La méthodologie attendue est plutôt respectée, les phrases relativement bien construites.

Les copies avec des notes faibles ou éliminatoires ne maîtrisent pas les fondamentaux de l'épreuve : fautes de grammaire et d'orthographe nombreuses, problèmes syntaxiques dont phrases nominales et/ou trop longues, style journalistique, anacoluthes.

Les commentaires communs aux quatre concours reprennent des éléments déjà présents dans le rapport de 2023.

De nombreux candidats 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 candidats 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.

La copie de culture générale doit s'exprimer sur divers champs, historiques, juridiques, sociologiques, anthropologiques, artistiques...

**De trop nombreuses copies ne correspondent pas niveau attendu compte tenu des diplômes 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 assurerait très certainement une amélioration significative de cette situation.**

## 1.2 L'épreuve de note de dossier

**NOTE DE DOSSIER ( dossier de 51 pages)**

**SUJET : « Vous êtes Directrice ou Directeur d'EHPAD et vous devez, à l'appui du dossier ci-joint, produire une note formalisant les propositions de mesures qui vont contribuer au bien-être des résidents et renforcer le sentiment du « chez soi ». Vos propositions étayées par le cadre juridique et les conditions de faisabilité seront soumises à l'avis du Conseil de Vie Sociale de votre établissement. Vous y adjoindrez un calendrier de déploiement de ce projet et préciserez la manière avec laquelle vous pourrez en mesurer la réalisation ».**

Les candidats appréhendent globalement les enjeux du sujet mais restent très souvent en difficulté pour proposer un plan d'action structuré et prenant en compte ces enjeux de manière exhaustive. La note était cette année à destination du Conseil de la Vie Sociale (CVS) et non à destination du directeur. L'exercice consistait donc à bien adapter la note à des membres d'un CVS, en adoptant un style simple et en évitant de donner une tournure trop juridique à la note de synthèse.

Les partenaires sont bien repérés et les familles associées aux démarches. Paradoxalement les agents des établissements sont peu pris en compte.

Il est important que les éléments du dossier soient bien repris mais aussi de mentionner, d'identifier les freins par exemple à la mise en place de différentes mesures proposées. La démarche projet et ses modalités de suivi et d'évaluation ne sont que peu connues par les candidats.

La syntaxe et l'orthographe sont trop souvent défailtants, rendant parfois complexe la compréhension du propos.

Il était attendu des candidats en particulier dans la deuxième partie qu'il se projette dans la fonction de Directeur et qu'il rédige des propositions ajustées au contexte et à la situation de l'EHPAD. Certaines copies sont restées très « académiques » et n'ont pas répondu concrètement à cette attente.

## 1.3 Droit hospitalier/droit des établissements sociaux et médicosociaux

**SUJET : « L'action sociale et la protection de l'enfance ».**

La qualité des copies est variable, comme chaque année, avec quelques rares très bonnes copies.

L'orthographe et la présentation sont correctes.

Les copies du concours interne ne sont globalement pas bonnes.

Sur un sujet (l'action sociale et la protection de l'enfance) qui requérait une connaissance précise des organisations et du cadre administratif, très peu de copies envisagent le sujet de façon rigoureuse sous un angle juridique et beaucoup consacrent une grande partie des développements à faire une critique des dispositifs existants et de leur manque supposé de moyens.

**Dans cette épreuve, on observe cette année peut-être davantage que les précédentes la tendance à appréhender - à tort - l'épreuve et son sujet non comme une épreuve de droit, mais comme une épreuve d'analyse de la politique sociale.**

## 1.4 Droit public

**Sujet : « les principes fondamentaux du Service public sont-ils toujours d'actualité ? »**

Les copies se sont réparties en deux groupes : un premier groupe a rassemblé des copies relativement solides, maîtrisant les connaissances essentielles se rapportant au sujet ; un second groupe a rassemblé des copies relativement superficielles et bavardes, cherchant à dissimuler des connaissances insuffisantes.

Pour l'ensemble des copies, les difficultés sont parfois grandes à cerner le périmètre du sujet et à prendre position en introduction sur sa délimitation.

De façon générale, les candidats ont rencontré des difficultés à restituer ce qui relève des principes généraux du service public, à traiter des éventuelles exigences concurrentes et à évoquer des thèmes qui gravitent autour du sujet sans toutefois en relever directement (intérêt général, responsabilité administrative, compétence de la juridiction administrative, *etc.*).

Plusieurs copies déroulent un nombre excessif de généralités, souvent justes, mais insuffisamment développées dans le détail pour constituer une argumentation précise et rigoureuse à l'appui de la démonstration.

## 1.5 DROIT ET GESTION DES COLLECTIVITES TERRITORIALES :

**Sujet : « La décentralisation est-elle aujourd'hui concertée ou octroyée »**

Les sujets retenus cette année pour les épreuves de droit public et de droit des collectivités territoriales invitaient les candidats à mobiliser prioritairement des connaissances tant en droit public général qu'en droit des collectivités locales.

Le jury relève cette année des efforts louables de structuration des devoirs ainsi que, dans la majorité des copies, un niveau d'orthographe et une expression écrite dont le niveau est acceptable.

Toutefois, il convient de rappeler l'importance qui s'attache à la présentation d'un plan apparent reflétant le contenu de la démonstration.

## 1.6 FINANCES PUBLIQUES :

**Sujet : La non-affectation des recettes aux dépenses a-t-elle encore un sens aujourd'hui ?**

Au titre de ce millésime, le jury constate un niveau global assez moyen pour un sujet relativement accessible.

En sus de la capacité du candidat à pouvoir ériger une réflexion argumentée, il importe que ce dernier maîtrise les fondements des principes budgétaires lesquels incluent notamment les sources juridiques.

## 1.7 LEGISLATION DE SECURITE SOCIALE ET AIDE SOCIALE :

**Sujet : « La législation de la sécurité sociale : évolution et éléments les plus impactants. »**

Les copies corrigées étaient dans l'ensemble d'un niveau très correct, que ce soit pour le concours externe mais aussi, ce qui est moins fréquent, pour le concours interne. Les candidats ont fait un effort en termes de plan et de structuration des idées.

Les canons de la dissertation sont suivis (introduction correcte, plan cohérent, transitions). Les copies sont assez bien rédigées (bonne syntaxe, peu de fautes d'orthographe, vocabulaire correct). Néanmoins, quelques candidats ont été pénalisés en raison de trop nombreuses fautes d'orthographe et de syntaxe et à la marge des copies furent difficiles à lire (copies peu soignées, présentation passable, écriture qu'il faut déchiffrer).

Sur le fond, le champ du sujet posé étant extrêmement large, plusieurs axes étaient possibles. Néanmoins, pour un grand nombre de copies les deux points saillants mis en exergue furent l'universalisation et la fiscalisation. Sous cet angle on relève toutefois que la problématique est parfois mal amenée ou un peu trop simpliste.

Pour la grande majorité, les candidats avaient des connaissances et/ou un point de vue sur le sujet. Du reste, ce dernier étant large cela leur permettait, le cas échéant, de ne pas être bloqués, sans n'avoir rien à dire sur la question.

Néanmoins, les connaissances historiques, juridiques ou encore la contextualisation du sujet apparaissent parfois approximatives. Beaucoup de candidats restent en surface se satisfaisant d'égrainer une liste de réformes. Les développements auraient mérité d'être étoffés.

## 1.8 Santé publique

**Sujet : « La gradation des soins : enjeux économiques ou qualitatifs pour le système de santé. »**

L'analyse des copies de l'épreuve de Santé publique révèle des difficultés méthodologiques persistantes dans l'exercice de la dissertation. Ces difficultés se manifestent notamment par une difficulté à définir et à problématiser les sujets, difficulté à définir les enjeux, résultant d'une analyse insuffisante ou d'une méconnaissance des termes, ainsi que par une structuration défailante du plan, ce qui limite la profondeur de la réflexion. De nombreuses copies montraient également une méconnaissance du sujet.

Les copies qui ont su s'appuyer sur une méthode plus rigoureuse ont été valorisées par le jury. Elles se distinguaient par une mise en perspective pertinente des évolutions actuelles et à venir (telles que le développement des nouveaux métiers, l'essor des technologies innovantes, et les enjeux spécifiques liés à ces évolutions), ainsi que par l'expression de points de vue argumentés, dépassant les clichés habituels opposant qualité et économie, au cœur de la problématique de la gradation des soins. »

Certaines copies sont illisibles.

## 1.9 Gestion comptable et financière des entreprises

**Sujet : cf site internet du CNG**

L'épreuve d'admissibilité de gestion comptable et financière était scindée en deux parties distinctes, l'une portant sur la comptabilité financière et l'autre sur l'analyse financière et le calcul de coûts et d'écart. Le barème de correction apportait autant d'importance aux deux parties indépendantes.

En 2021, on totalisait 4 copies : 2 copies étaient rédigées par les candidats au concours externe et 2 par les candidats au concours interne. En 2022, 3 copies étaient corrigées, 1 concernait des candidats issus du concours externe, et 2 du concours interne. En 2023, 6 copies étaient corrigées, 3 relatives au concours externe et 3 relatives au concours interne.

Cette année, 11 copies ont été corrigées : 5 copies concernaient le concours externe, 4 copies concernaient le concours interne et 2 copies du troisième concours.

**Sur le fond :**

### Première partie

L'ensemble des copies révèle une maîtrise assez hétérogène des bases de la comptabilité financière courante (opérations d'achat et de vente). Les opérations liées aux acquisitions d'immobilisations, de titres financiers, d'état de rapprochement bancaire et les travaux d'inventaire courants (cession d'immobilisations, régularisation des stocks, ajustement de charges et de produits) sont très partiellement maîtrisés. Peu de candidats ont traité l'intégralité des opérations.

Pour quelques copies, des enregistrements comptables ont été proposés alors qu'ils n'étaient pas suggérés dans le sujet : la lecture des consignes doit être plus rigoureuse.

Les notes sur 20 (de 0 à 14) démontrent des disparités très importantes dans la maîtrise des compétences liées au traitement des opérations comptables.

### Deuxième partie

Cette épreuve se scindait en deux sous-parties : l'une traitant de l'analyse financière et l'autre de prévisions, réalisations et écarts de coûts.

Le sujet traitait dans sa première sous-partie les points suivants du programme : l'établissement du bilan financier, la notion de solvabilité avec des calculs de ratios, un commentaire de la situation à partir des résultats obtenus.

En seconde sous-partie, il était demandé de présenter dans un tableau les coûts réels et préétablis et de faire apparaître les écarts, d'analyser deux écarts importants en écart sur quantité et sur coût, de commenter la situation et de proposer des mesures correctives.

La notion de bilan financier est globalement maîtrisée par les candidats, il s'agit d'un élément important de l'analyse financière et les annexes accompagnaient les candidats dans leur présentation. Le calcul de ratios menant au commentaire a posé des difficultés à la moitié des candidats. Pourtant des informations dans l'annexe aidaient au calcul des ratios. Les commentaires demandés sont rédigés par la moitié des copies, ils mentionnent quelques éléments mais ne sont pas suffisamment approfondis.

Le calcul des écarts a donné entière satisfaction, le travail a été réalisé par tous et plusieurs calculs sont justes. L'analyse des écarts n'a pas été correctement traitée par plusieurs copies. Comme précédemment, le commentaire aborde seulement quelques points, il demeure perfectible.

Pour cette seconde partie, l'échelle des notes allait de 5,5 à 14,5 sur 20.

#### **Sur la forme :**

Un soin est apporté à la présentation des copies.

Pour la première partie, la comptabilisation des opérations a été conforme aux exigences habituelles : date de l'opération, numéro et intitulé du compte, libellé et montants. Toutefois, lorsqu'un calcul est nécessaire, la justification a été trop souvent manquante.

Pour la seconde partie, des tableaux étaient demandés avec justifications de montants, les consignes ont bien été respectées.

Pour l'ensemble du sujet, même si un candidat ne traitait pas une question, la poursuite des autres questions ne posait pas de difficultés. Parfois, des calculs étaient erronés, mais les correcteurs ont pris soin de traiter les copies avec bienveillance, et ont cherché à valoriser les compétences démontrées. La démarche de justification est valorisée.

Pour conclure, la réussite à cette épreuve passe par un entraînement soutenu aux techniques comptables et de gestion. Il est recommandé de s'entraîner à effectuer des cas, à traiter les sujets des sessions précédentes. Il est important de lire attentivement les questions posées, d'étudier les annexes jointes, afin de fournir une réponse adaptée.

Conseils aux candidats : Le sujet proposé chaque année s'efforce de couvrir une grande partie du programme. Il est essentiel de bien maîtriser les fondamentaux du programme, notamment en comptabilité et gestion financière.

## 1.10 Sciences économiques

**Sujet : « La stagflation est-elle inéluctable ? »**

Les copies d'analyse économique se révèlent majoritairement descriptives et ne comportent pas de véritable analyse. Le manque de connaissance des théories économiques dédiées explique sans doute ce choix de relater des faits de façon quasi journalistique plus que d'expliquer et rendre compte des mécanismes à l'œuvre.

## 1.11 Sociologie

**Sujet : « Dans quelle mesure les pratiques sportives sont-elles des marqueurs d'inégalités sociales ? »**

Les candidat.es n'ont pas toujours su mobiliser les concepts et les références sociologiques pertinentes pour mener à bien une démonstration propre à la discipline. Cela est particulièrement marqué pour les candidat.es du concours interne.

## 1.12 Histoire

**Sujet : « Démocraties et libertés individuelles en Europe au XIXème et XXème siècle. »**

Pas de rapport, trop peu de copies.

## 2 Les épreuves orales

Compte tenu de l'évolution des épreuves orales, il est proposé ci-dessous un certain nombre de réflexions et de conseils à l'attention de tout candidat se préparant à des épreuves orales.

Les candidats doivent garder à l'esprit qu'ils sont évalués sur leur personnalité, leurs connaissances techniques évidemment mais aussi leur capacité à prendre un positionnement stratégique et à défendre un point de vue. Avec la nouvelle épreuve collective, ils seront également attendus sur un leur qualité de coopération.

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 façon dont nous réagissons au stress fait une grande différence pour notre bien-être général » précise l'Organisation mondiale de la santé sur son site. Le jury n'attend pas des « clones » mais des personnalités capables d'assumer des responsabilités managériales dans des contextes complexes.

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 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.

Le candidat doit démontrer son potentiel qui lui permettra d'analyser une situation, une problématique ou un environnement et sa capacité à identifier les principaux leviers à sa disposition y compris dans un contexte de coopération associant d'autres acteurs.

L'évolution des épreuves orales du prochain concours met en lumière l'importance donnée à la posture éthique, stratégique et opérationnelle. On peut dire que ce n'est plus un concours de culture générale, mais un concours d'entrée dans un métier de direction d'établissement engagé dans le 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, mais aussi de passer des grandes orientations stratégiques à une mise en œuvre concrète permettant de faire preuve de pragmatisme et d'adaptation à une situation, à un projet ...

Le jury a constaté en 2024 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 de la profession.

### 3 Des statistiques du concours 2023 qui incitent à poursuivre le développement de la communication sur ce métier

Le nombre de postes ouverts, 133 est le même qu'en 2023 (122 en 2022 et 106 en 2021). Le nombre de candidats inscrits a très légèrement augmentée : 502 en 2024 et 495 en 2023 (479 en 2022 et 462 en 2021).

Le nombre de candidats admis est identique à 2023, soit 133.

Le nombre des entrées en formation en 2024 a été de 107, il était de 88 en 2023.

Tableau 1 : Nombre de places, inscrits, présents, admissibles, admis et entrés en formation

	Concours interne	Concours externe	Concours Talents	Troisième concours	TOTAL
<b>Nombre de places</b>	<b>61</b>	<b>54</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>133</b>
<b>Inscrits</b>	<b>161</b>	<b>275</b>	<b>46</b>	<b>20</b>	<b>502</b>
<b>Présents</b>	<b>124</b>	<b>155</b>	<b>41</b>	<b>15</b>	<b>335</b>
<b>Admissibles</b>	<b>73</b>	<b>105</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	<b>214</b>
<b>Admis</b>	<b>61</b>	<b>59</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>133</b>
<b>Entrés en formation EHESP</b>	<b>47</b>	<b>57</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>107</b>

Tableau 2 : Répartition par sexe des candidats et admis

<b>3<sup>ème</sup> concours</b>			
	<b>Présents écrits</b>	<b>Admissibles</b>	<b>Admis</b>
<b>Hommes</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Femmes</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
<b>Sous-Total</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>5</b>
<b>Concours Interne</b>			
	<b>Présents</b>	<b>Admissibles</b>	<b>Admis</b>
<b>Hommes</b>	<b>46</b>	<b>24</b>	<b>20</b>
<b>Femmes</b>	<b>78</b>	<b>49</b>	<b>41</b>
<b>Sous-Total</b>	<b>124</b>	<b>73</b>	<b>61</b>
<b>Concours Externe</b>			
	<b>Présents</b>	<b>Admissibles</b>	<b>Admis</b>
<b>Hommes</b>	<b>46</b>	<b>30</b>	<b>14</b>
<b>Femmes</b>	<b>103</b>	<b>74</b>	<b>44</b>
<b>Sous-Total</b>	<b>149</b>	<b>104</b>	<b>58</b>
<b>Concours externe talents</b>			
	<b>Présents</b>	<b>Admissibles</b>	<b>Admis</b>
<b>Hommes</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>6</b>
<b>Femmes</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>11</b>
<b>Sous-Total</b>	<b>40</b>	<b>29</b>	<b>17</b>

Qu'il s'agisse des présents aux épreuves, des admissibles ou des admis, les femmes sont nettement majoritaires ;

Au total, 218 femmes étaient présentes aux épreuves écrites pour 110 hommes (en 2023, 236 femmes étaient présentes aux épreuves écrites pour 111 hommes).

Concernant les admissibles, on dénombre 147 femmes et 66 hommes (en 2023, 140 femmes et 64 hommes), et pour les admis, 97 femmes et 36 hommes (en 2023, 97 femmes et 36 hommes).

L'écart entre les postes ouverts et le nombres d'entrants à l'EHESP reste pour le jury un sujet de préoccupation.

Les désistements entre les candidats reçus et les entrées en formation poursuivent leur augmentation : 52 désistements sur les 133 lauréats admis à rentrer en formation, soit 39%, contre 33% en 2023.

La constitution d'une liste complémentaire d'admis ne suffit pas à inverser la situation.

**A Paris,**

**La présidente du jury**

**Dominique De Wilde**