

## Rapport de la Présidente du jury Concours d'entrée au cycle de formation des élèves-directeurs des soins Année 2025

L'ensemble du jury tient à remercier le Centre National de Gestion pour la bonne tenue 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

85 places étaient ouvertes au concours cette année. 124 candidats ont passé les épreuves écrites et 96 d'entre eux ont été admissibles soit 77,4 %. En 2024, il y avait eu 98 inscrits, soit une augmentation 2025 de plus 37 candidats et plus 27%. Les admissibles 2024 représentaient 60% des inscrits. Il y a donc eu en 2025 à la fois plus d'inscrits et plus d'admissibles (71% des inscrits), en valeur absolue et en proportion, par rapport à 2024. Sur les 96 candidats ayant passé les épreuves orales en 2025, 62 ont été retenus avec un ratio admissibles/admis de 64,6%, et soit + 21 par rapport à 2024 et + 34%.

DS 2025	Postes ouverts	Inscrits	Présents	Admissibles	Admis
INTERNES	77	124	114	88	58
EXTERNES	8	11	10	8	4
TOTAL	85	135	124	96	62

2 candidats internes se sont désistés car reçus au concours D3S.

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

**Sujet de la synthèse** : « Le directeur vous demande de rédiger une note relative à l'amélioration de l'expérience patient au sein de l'établissement ».

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 pertinente et structurée.

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. 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 dégager les lignes de force de chaque document sans les paraphraser, ni les recopier.

Le candidat peut s'appuyer sur ses connaissances propres pour la bonne compréhension du dossier, néanmoins il ne doit pas 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.

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 clés avec au final une vraie capacité à prendre de la hauteur sur la problématique abordée.

Les membres du jury notent une maîtrise inégale des attendus de la note de synthèse en termes de méthode.

De plus, sur le fond et de façon générale, ils pointent également que peu de copies témoignaient d'une maîtrise du sujet, et semblaient familières des enjeux et modalités de l'intégration de l'expérience patient dans le management et les organisations hospitalières. Or c'est un sujet de forte actualité, d'avenir, majeur pour la qualité des soins et des organisations, sur lequel il est important de beaucoup plus investir.

### 3- Les épreuves d'admissibilité : la dissertation

**Sujet de la dissertation** : « Quels défis l'application des ratios de soignants pose-t-elle à l'hôpital de demain ? »

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 de la dissertation, autour :

- D'une introduction permettant de contextualiser le sujet, définir les mots clés et faire émerger une problématique 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, argumenté, et illustré par des exemples pertinents. Le candidat doit ensuite prêter attention au respect du plan annoncé en introduction ainsi qu'à l'équilibre entre les différentes parties de sa dissertation.
- 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 connaissances règlementaires erronées ou complètement absentes ;
- 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 ; comme pour la synthèse, les membres du jury rappellent qu'un niveau de langue professionnel et soigné est attendu ;
- 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, le jury a 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 :

##### a. La mise en situation professionnelle

##### i. L'épreuve collective

L'arrêté du 19 juin 2024 précise les éléments suivants :

L'épreuve de mise en situation professionnelle collective par groupe de quatre candidats au maximum auditionnés simultanément permet « 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 ; coefficient 5) ;

Le jury tient tout d'abord à saluer la très bonne tenue des candidats, qui affrontaient pour la première fois une épreuve à la fois complexe, sensible, difficile à bien maîtriser et dotée d'un coefficient élevé. Il salue également leur préparation, ainsi que leur souci de respecter le cadre coopératif général qui était donné, de travailler en bonne intelligence, dans le respect des personnes et rôles de chacun.

Le jury tient également à partager le fait qu'il s'est également préparé à cette épreuve :

- Certains membres du jury ont pu assister à ce même type d'épreuve pour deux autres concours de la Fonction publique ;
- Les membres du jury ont suivi une formation avec l'aide précieuse de l'EHESP, sur les biais cognitifs notamment ;
- Il a partagé ses réflexions et travaux avec ceux des jurys DH et D3S, de façon à construire des démarches cohérentes et à développer des synergies très riches ;
- Enfin, les membres du jury DS se sont également astreints à réaliser eux-mêmes les mises en situations collectives, de façon à bien prendre la mesure des difficultés auxquelles les candidats et eux-mêmes allaient pouvoir être confrontés.

De façon générale, le jury souhaite partager les éléments d'analyse suivants :

Le jury a souhaité distinguer, dans l'organisation des épreuves orales, le passage des candidats en premier lieu, pour l'épreuve de mise en situation professionnelle collective, suivie immédiatement de l'entretien de débriefing à tour de rôle des candidats, puis, après une pause, l'épreuve d'entretien avec le jury. Il a semblé au jury que cette organisation permettait d'une part, de donner sa juste place à chacune des épreuves, et d'autre part, laissait aux candidats une possibilité de réaliser une prestation différente de celle de la mise en situation professionnelle collective. A posteriori, le jury confirme l'intérêt pour les candidats de cette partition claire des épreuves, tout en restant sur une période d'une demie journée. Certains candidats ont réellement pu rattraper une prestation insuffisante lors d'une épreuve par une autre, convaincante. De même, la concentration des deux épreuves sur la demie journée permet au jury d'avoir une évaluation assez complète des candidats par rapport à l'ensemble des attendus des épreuves orales.

L'épreuve de mise en situation collective rassemble 4 candidats maximum, tirés au sort. Il est arrivé à quelques reprises, que l'épreuve doive se dérouler à 3 personnes, du fait de l'absence inopinée de candidats inscrits. Dans ces cas, le jury a tenu compte du fait que les candidats en lice avaient besoin de s'investir chacun plus longuement dans l'épreuve.

L'épreuve dure 30 mn, et démarre à la fin de la lecture du sujet par la présidente du jury. Dans ses consignes, le jury a donné 2 à 3 mn aux candidats pour s'organiser : répartition des rôles d'animateur de la réunion, de gestion du temps, de prise de notes... Il rappelle aux candidats qu'il n'intervient pas pendant les 30 mn que dure l'épreuve de mise en situation professionnelle collective, et que les candidats n'ont pas droit à d'éventuelles notes dans la suite de l'épreuve. Le jury a souhaité également assurer les candidats de sa bienveillance à l'égard de chacun. Par ailleurs, lorsqu'un membre du jury connaissait un candidat, il se mettait en retrait, à la fois dans l'interrogation des candidats et dans la délibération du jury. Le candidat en était informé en début d'épreuve.

Les candidats ont accès à papier et stylos. De façon générale et très concrète, le jury a noté que le jury et les candidats n'ont pas tout à fait le même décompte du temps, à quelques minutes près ; certains groupes ont été surpris par une gestion du temps soit en deçà – de quelques minutes, qu'il faut remplir – soit n'ont pas pu clore leur épreuve dans les temps, celle-ci s'interrompant à la sonnerie du décompte du jury.

Le jury a apprécié dans cette épreuve les capacités des candidats sous les angles de :

- la coopération et du travail en équipe
- leadership collectif

- la posture managériale
- leur curiosité et leur projection dans le métier de Directeur des soins,
- leurs capacités d'argumentation, d'analyse et de synthèse,
- leur adaptabilité et leur flexibilité,
- leur savoir-être, dans la forme des interventions.

Sur le fond, la remarque principale du jury porte sur la bonne compréhension du sujet par les candidats. Le jury souhaite insister sur la nécessité, pour les membres du groupe, de prendre le temps d'analyser et comprendre collectivement le sujet, de façon à le traiter dans tous ses aspects, et de le contextualiser en fonction des rôles et périmètre de chacun pour donner à l'épreuve toute sa dimension professionnelle. Très fréquemment, les membres des groupes s'attachent à un mot, « parcours » par exemple, ou « attractivité/fidélisation », et laissent de côté d'autres dimensions des sujets. Cela a conduit certains groupes à traiter partiellement le sujet, ou bien à avoir une interprétation différente du sujet selon les candidats, voire à être collectivement hors sujet.

Il souligne également que rares ont été les groupes qui ont produit des plans d'actions opérationnels réalistes, s'inscrivant dans un cadre défini préalablement par des hypothèses analysées, partagées et arrêtées collectivement.

La majorité des candidats se sont efforcés de respecter le cadre coopératif attendu, de respecter les personnes et le rôle de chacun. Les réactions « épidermiques » ont été très rares, témoignant de la préparation des candidats et surtout de leur souci de respecter au mieux les attendus de l'épreuve et leurs collègues candidats.

Le jury a apprécié les candidats qui ont été en soutien des autres candidats, du fait notamment de leur expérience professionnelle, laquelle pouvait leur permettre d'être plus précis et plus rapides dans les propositions.

Enfin, le jury, lors de ses délibérations, a pris en compte pour chacun des candidats, lorsque cette situation rare s'est présentée, d'éventuelles difficultés dans le bon aboutissement de l'épreuve générées par l'un ou l'autre des candidats.

## **ii. L'épreuve individuelle de débriefing**

L'entretien de débriefing de chacun des candidats, dont le tour est fixé par tirage au sort en amont de l'épreuve collective, dure 15 mn. Le jury a dans un premier temps interrogé les candidats sur leur analyse de la dynamique collective et de leur positionnement au sein du groupe. Puis il les a interrogés à la fois sur leur positionnement au sein du groupe, sur leur perception de la qualité de leurs relations avec les autres membres du groupe, sur les modalités de travail collectif, la méthode et la structuration du travail produit, ainsi également, que sur le fond des questions abordées, notamment pour mesurer la bonne compréhension des enjeux par les candidats lorsque cela paraissait nécessaire au jury.

De nombreux candidats se sont par contre trouvés un peu enfermés par le cadre attendu en termes de bienveillance, coopération, respect réciproque, en partie lors de l'épreuve collective, mais surtout lors du temps consécutif de débrief individuel : leur analyse de la dynamique de groupe et de leur positionnement était alors systématiquement décrite comme « bienveillante, respectueuse... », y compris lorsque cela n'avait manifestement pas été le cas.

Le jury ne leur en a pas tenu rigueur, au titre de la nouveauté et de la sensibilité de l'exercice, mais il attend une attitude plus professionnelle et moins scolaire.

### **b- L'entretien professionnel avec le jury plénier**

L'épreuve d'entretien avec le jury permet « d'apprécier, sur la base d'un dossier technique constitué par le candidat dans les conditions fixées par l'article 4, les qualités et aptitudes, notamment managériales, le savoir-être et la motivation des candidats ainsi que leur projet professionnel sur la base des titres, travaux, attestations et expériences professionnelles. (durée : trente minutes, incluant dix minutes de présentation par le candidat, vingt minutes d'échange avec le jury portant sur le parcours du candidat et ses motivations ; coefficient : 5) ».

L'entretien avec le jury est une épreuve exigeante, face au jury plénier et de par sa durée. Cet entretien 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 ont été, la plupart du temps, convergentes, ce qui a permis une notation finale consensuelle et partagée.

Le déroulement de l'entretien se fait en deux séquences. Une première séquence de 10 minutes permet au candidat de présenter son parcours et ses motivations en s'appuyant sur son dossier de titres et travaux. A l'issue de cet exposé, le membre du jury dit « rapporteur » du dossier, interroge le candidat sur les éléments dudit dossier, notamment sur la méthode et les résultats obtenus dans les projets menés. Il peut poser ainsi une à deux questions, de façon à laisser le plus de temps possible à l'échange avec le jury plénier, pour une durée totale de 20 minutes. Les questions du jury complètent ensuite l'échange en explorant notamment la cohérence du parcours, les motivations et la solidité du projet.

Les dix minutes de présentation écrite du dossier de titres et travaux doivent 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 ou les résultats obtenus.

La présentation orale face à un jury comportant de nombreux membres est globalement maîtrisée montrant la préparation des candidats à cet exercice, voire leur entraînement. Le jury a ainsi regretté des présentations parfois très « formatées » et quelque peu stéréotypées. Le temps de présentation doit être maîtrisé, les (quelques) 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 s'il saura incarner la fonction de directeur des soins, membre d'une équipe de direction.

Les membres du jury ont mis l'accent sur des « mises en situation » professionnelles afin de mesurer la capacité et la compétence des candidats à se projeter dans la fonction de Directeur(ice) des soins sur des thématiques souvent transversales, courantes dans la vie hospitalières et fondamentales. 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 :

- 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.

Le jury a trop souvent regretté, par ailleurs, beaucoup d'approximations, voire de méconnaissance, des fondamentaux de la gestion hospitalière : la différence entre loi et règlement, les mécanismes principaux du financement des établissements de santé, le cadre et les outils principaux de la certification... Il ne s'agit pas de maîtriser des connaissances spécialisées, mais d'avoir intégré un cadre de référence minimal du système de santé et du positionnement de l'hôpital dans ce système. Le jury estime qu'une connaissance claire des principaux enjeux, de leur échelle, de leur impact sur l'hôpital, est attendue des candidats futurs directeurs des soins.

De façon générale, le jury remercie les candidats, pour leur engagement dans ces épreuves, leur préparation et leur motivation à la fonction de directeur des soins contribuant à la qualité de l'offre hospitalière. Le jury a apprécié la très bonne tenue d'échanges ouverts, constructifs, professionnels.

## **5- Les épreuves orales d'admission : l'oral technique**

Pour ce premier exercice d'épreuve d'interrogation portant sur une question relevant soit du management et de la gestion hospitalière, soit des soins et de la santé publique, soit encore du droit hospitalier, le jury a constaté un niveau moyen satisfaisant des candidats. La majorité des candidats a fait preuve d'un comportement professionnel, avec une communication adaptée et une posture conforme aux attentes.

Le jury s'est attaché à apprécier la capacité des candidats à mobiliser leurs connaissances, à structurer une réflexion et à présenter un exposé clair et adapté au contexte professionnel du futur métier.

Les candidats ont généralement démontré des connaissances solides sur les différents sujets qu'ils ont été amenés à traiter. Quelques-uns se sont nettement distingués par la précision de leurs propos, leur capacité de mise en perspective et leur connaissance des enjeux auxquels doit faire face un Directeur des soins dans son exercice. À l'inverse, certains candidats ont été mis en difficulté par le sujet et n'ont pas su répondre pleinement aux attentes du jury, soit par manque de connaissances du sujet, soit par une difficulté à structurer leur analyse et raisonnement.

La majorité des candidats a respecté la forme de l'exercice : présentation structurée, introduction permettant d'identifier la problématique, déroulé cohérent et respect du temps imparti.

Le jury souhaite attirer l'attention sur la gestion du stress, qui reste un point de vigilance pour plusieurs candidats. Si la majorité a su gérer la pression de l'épreuve, certains candidats disposent encore de marges de progression pour gagner en maîtrise de soi, qualité nécessaire à l'exercice de leurs futures fonctions.

Les critères de notation reposaient notamment sur :

- la qualité d'un plan structuré ;
- la pertinence et l'adaptation des connaissances mobilisées ;
- la capacité à mettre en perspective le sujet avec le contexte hospitalier ;
- la gestion du stress et la qualité de la communication ;
- la capacité à se projeter dans un poste de Directeur des soins.

Enfin, le jury insiste sur la nécessité d'une problématique et d'une annonce de plan précises. Une tendance à l'application de plans standardisés a été remarquée (souvent : définitions et contexte, suivis des limites et enjeux), ce qui tend à masquer la spécificité du sujet plutôt que de la mettre en lumière.

Les candidats sont encouragés à proposer une problématique contextualisée et un plan permettant d'apprécier leur capacité de raisonnement sur le sujet.