**RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DU JURY**

**Concours d’entrée au cycle de formation des élèves-directeurs d’hôpital**

Année 2022

-=-=-=-=-=-

Présenté par Christine d’Autume, Inspectrice générale des affaires sociales honoraire

Membres du Jury plénier :

Christine d’Autume, présidente

…

**INTRODUCTION**

Ce rapport vise d’abord à préciser les attentes du jury vis-à-vis des candidats au concours de directeur d’hôpital, tant pour les épreuves écrites que pour l’épreuve orale d’admission. Il s’attache en particulier à souligner, au-delà du corpus de connaissances et de compétences de base attendues d’un candidat aux fonctions de direction dans un organisme public, celles qu’exigent la direction des hôpitaux publics. Cela suppose de la part des candidats qu’ils possèdent des connaissances minimales sur l’hôpital public (gouvernance, organisation, stratégie, ressources humaines et statuts, budget, achats, place des usagers, autonomie décisionnelle, etc..), ses évolutions et ses principaux enjeux et défis actuels. Il s’attache également à apprécier, au cours de l’entretien avec les candidats admissibles, leur potentiel managérial au regard des spécificités de l’hôpital public, en particulier la capacité à décider dans des situations complexes et marquées par de fortes tensions.

Au préalable, ce rapport dresse un bilan statistique synthétique de la session 2022 du concours de directeur d’hôpital : nombre de candidats inscrits, présents aux épreuves d’admissibilité, déclarés admissibles, nombre de candidats présents aux épreuves d’admission, nombre de candidats admis, au total et pour chaque catégorie de concours.

## **Les résultats : bilan statistique de synthèse 2022**

Les données statistiques détaillées relatives aux quatre concours DH 2022 figurent en annexe (partie CNG)

### **Bilan statistique des épreuves d’admissibilité**

Avec 597 candidats inscrits pour l’ensemble des concours, la session 2022 du concours a enregistré une hausse des inscriptions initiales par rapport aux années précédentes, ce qui atteste de l’intérêt croissant pour le métier de directeur d’hôpital. Cette dynamique n’a pas toutefois porté tous ses fruits, près de 200 candidats ayant renoncé à se présenter aux épreuves d’admissibilité. Le nombre des candidats aux épreuves écrites d’admissibilité est ainsi resté stable par rapport aux années récentes. On peut faire l’hypothèse qu’en 2022, davantage de candidats se sont inscrits au concours sans avoir pris la mesure du haut niveau d’exigence des épreuves écrites.

Ce phénomène a affecté particulièrement le concours externe (40% des candidats inscrits ont renoncé à concourir aux épreuves d’admissibilité). L’assiduité a été plus sensiblement au concours externe spécial (23% de renoncements). On enregistre de même de meilleurs scores de présence au concours interne (20% de renoncements) et au 3me concours (17%). Les candidats au concours interne et au 3me concours sont en effet plus enclins à aller au bout de leur démarche, celle-ci s’inscrivant dans un projet clair d’évolution professionnelle. On enregistre également plus d’assiduité des candidats au concours externe spécial qui, pour la majorité d’entre eux, ont déjà été présélectionnés dans des classes préparatoires intégrées.

Au total, à l’issue des épreuves écrites, les effectifs des candidats admis aux épreuves d’admission étaient les suivants pour les différents concours :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Catégorie du  concours** | **Nombre de postes offerts en 2022** | **Nombre de candidats inscrits** | **Nombre de candidats présents aux épreuves d’admissibilité** | **Nombre de candidats déclarés admissibles** |
| Externe | 55 | 303 | 181 | 117 |
| Externe spécial | 8 | 92 | 71 | 23 |
| Interne | 40 | 172 | 138 | 83 |
| Troisième concours | 5 | 30 | 25 | 13 |
| **Total** | **108** | **597** | **415** | **236** |

Le jury a fait le choix d’ouvrir assez largement les épreuves d’admission aux candidats ayant obtenu une moyenne générale supérieure à celle de l’ensemble des candidats. Plus de 50% des candidats présents aux épreuves d’admissibilité ont ainsi été admis à se présenter aux épreuves d’admission.

### **Bilan statistique des épreuves d’admission**

La part des candidats déclarés admissibles qui se sont effectivement présentés aux épreuves d’admission est comparable à celles des années précédentes. Les écarts entre les effectifs de candidats admissibles et les candidats présents aux épreuves d’admission sont dans l’ensemble faibles : plus de 90% des candidats admissibles se présentent aux épreuves d’admission. Le concours externe spécial fait exception avec plus d’un quart de candidats admissibles qui ne se sont pas présentés aux épreuves d’admission, sur des effectifs certes restreints (cinq candidats sur vingt-cinq). Ces défections résultent souvent des situations de pluri-admissibilité des candidats à des concours de niveau comparable (notamment EN3S, INET, chambres régionales des comptes, INSP), voire d’admission.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Catégorie du  concours** | **Nombre de candidats déclarés admissibles** | **Nombre de candidats présents aux épreuves d’admission** | **Nombre de candidats déclarés admis** | **Nombre de candidats sur liste complémentaire** |
| Externe | 117 | 103 | 55 | 10 |
| Externe spécial | 23 | 17 | 8 | 2 |
| Interne | 83 | 80 | 40 | 4 |
| Troisième concours | 13 | 13 | 5 |  |
| **Total** | **236** | **213** | **108** | **16** |

Le nombre total de candidats admis sur liste principale au terme des épreuves d’admission 2022 est égal au nombre de postes offerts (108). Il en va de même pour chaque catégorie de concours. Par ailleurs, seize candidats ont été inscrits sur liste complémentaire. Le fait qu’il y ait proportionnellement plus de candidats admis sur liste complémentaire au concours externe et au concours externe spécial qu’au concours interne tient compte du souci de prévenir des écarts trop importants entre les notes moyennes des candidats déclarés admis et celles des candidats sur liste complémentaires.

L’examen des résultats d’admission selon le sexe montre que le ratio nombre de candidates admises/nombre de candidates présentes aux épreuves d’admission est sensiblement du même ordre que celui des hommes. Au total, la part des femmes dans le total des candidats admis est de 59%.

***Focus sur les résultats du concours externe spécial***

Il convient de rappeler qu’en application des dispositions réglementaires actuelles, se sont présentés aux épreuves orales d’admission du concours externe 23 candidats concourant au titre du concours externe spécial. Se sont présentés aux épreuves orales d’admission du concours externe 117 candidats dont 233 étaient admissibles à la fois au concours externe et au concours externe spécial.

Au terme des épreuves d’admission et des choix des candidats, 3 des candidats au concours externe spécial ont été déclarés admis au titre du concours externe et 5 au titre du concours externe. spécial[[1]](#footnote-1).

## **Bilan qualitatif des épreuves**

### **Épreuves d’admissibilité**

Les observations générales des années précédentes restent dans l’ensemble valables.

Les correcteurs ont déploré que trop de candidats n’aient pas une maîtrise suffisante des techniques de plan, déterminantes pour réussir ces épreuves. D’abord pour la 1re épreuve écrite (dissertation), et la 2me (rédaction d’une note), mais aussi pour la plupart des épreuves écrites en option. Sans doute n’est-il pas inutile de répéter qu’un plan doit comporter une introduction débouchant sur une annonce de plan, des parties (généralement deux ou trois) et des sous-parties qui structurent les développements, reliées entre elles par des transitions, et enfin une conclusion. Formellement, bien entendu, il n’y a que des avantages à mettre en évidence la structuration du plan par des sauts de ligne appropriés. Beaucoup de candidats numérotent d’ailleurs les différentes parties de leur composition : habituelle pour les notes de synthèse, cette technique l’est moins pour la dissertation. En principe, si le plan est annoncé, clair, structuré, et qu’il est scandé tout au long de la copie par des transitions et des annonces limpides de sous-parties, les correcteurs n’ont pas de difficultés à s’y retrouver. Numéroter ses parties et sous-parties peut donc apparaître comme une tentative contestable de clarifier un plan qui ne l’est pas. Cependant, compte-tenu du grand nombre de candidats qui y ont eu recours, le jury n’a pas sanctionné cette pratique de numérotation, probablement recommandée dans les centres de préparation. Les candidats doivent par ailleurs impérativement éviter de livrer aux correcteurs des pavés compacts en guise de parties et sous-parties : il est conseillé de rédiger autant de paragraphes que d’idées ou thématiques distinctes développées à l’appui de l’argumentation. Il convient par ailleurs de respecter un certain équilibre entre les parties.

S’agissant de la dissertation, la règle de base est d’abord de bien lire l’énoncé du sujet, de définir ses termes et d’identifier les questions qu’il recouvre. Il s’agit, rappelons-le, d’une composition sur « *un sujet d’ordre général relatif à l’évolution des idées et des faits politiques, économiques, sociaux et culturels en France et dans le monde permettant d’apprécier l’aptitude du candidat à exprimer sur le sujet proposé tant une analyse des faits et des évènements qu’une interprétation personnelle et argumentée ».* A quelles idées et quels faits, en France et dans le monde, le sujet renvoie-t-il ? Quels sont les différents enjeux, politiques, économiques, sociaux, culturels, juridiques, éthiques, etc qu’il recouvre? Quels sont les arguments à l’appui de la question ou de la thèse de l’auteur du sujet et ceux qui vont à son encontre ? Il est absolument nécessaire de prendre un temps minimal d’analyse du sujet pour éviter d’en ignorer une dimension importante ou de traiter d’un sujet voisin mais qui relève d’un questionnement différent.

A titre d’exemple, la plupart des candidats du concours externe ont réduit leur analyse du sujet « La neutralité n’est-elle qu’un renoncement ? » à la question de la neutralité institutionnelle et politique en France, alors qu’à l’évidence le sujet comportait une dimension internationale. Seule une minorité de candidats a par ailleurs intégré dans son raisonnement une dimension historique. S’il n’était pas indispensable de traiter de tous les champs où la notion de neutralité est utilisée (des candidats ont évoqué la neutralité carbone dans le domaine de l’environnement, la neutralité du manager, la neutralité de la relation médecin-malade, la neutralité économique, etc..), le jury a apprécié cet effort d’élargissement de la perspective dès lors qu’il illustrait de façon pertinente un point d’argumentation.

De façon générale, trop de candidats ont fait dériver le sujet vers la question du nécessaire renouveau de la démocratie politique en France et des outils à mobiliser dans cette perspective. Celle-ci pouvait certes être évoquée au décours notamment de considérations sur la montée de l’abstention comme expression -ou pas- d’une neutralité-renoncement mais elle n’épuisait pas, loin de là, le sujet posé.

Il convient, en conclusion, d’insister sur l’objectif de l’épreuve qui porte sur les capacités d’argumentation du candidat (poser un fil directeur, illustrer son raisonnement par des faits et si possible des références aux courants de pensée contemporains, prendre en compte l’ensemble des dimensions du sujet et des arguments en présence pour en tirer un point de vue personnel). Trop de candidats se contentent d’affirmer leur point de vue sans chercher à l’étayer par des références à des faits, des courants de pensée, des lectures, voire sans faire l’effort de le mettre en discussion. Enfin, trop de candidats tirent exclusivement leurs exemples de l’actualité immédiate en France. On ne peut que recommander aux candidats de faire l’effort de prendre un peu de recul, ce qui ne pourra que les aider à proposer des analyses plus riches et moins convenues des sujets proposés.

S’agissant de la note de synthèse, on ne peut que recommander à nouveau aux candidats de bien lire l’énoncé du sujet et le contexte dans lequel on l’invite à se placer. Il ne s’agit pas de rédiger une synthèse abstraite des documents contenus dans le dossier. La synthèse doit répondre aux préoccupations du commanditaire. Tous les éléments du dossier pertinents à cet égard doivent être mobilisés par le candidat, en les hiérarchisant en fonction de leur importance. Il convient d’adopter une architecture de la note particulièrement claire et logique. Les développements doivent être précis et tournés vers une perspective opérationnelle. Les clés de la réussite pour cette épreuve sont de s’être entraîné suffisamment pour être en capacité, en premier lieu, d’exploiter rapidement un dossier souvent volumineux et, en deuxième lieu, d’apporter une réponse rigoureuse, précise et appropriée à la demande du commanditaire.

### **Épreuve d’admission**

#### **Présentation du texte ou du thème choisi par le candidat**

Les constats et conseils habituels peuvent être rappelés, qui reprennent dans l’ensemble les observations formulées supra pour la composition écrite. La présentation du candidat doit être structurée et argumentée. Il doit défendre un point de vue sur la ou les questions soulevées par le texte ou le thème considéré, en considérant l’ensemble de ses enjeux, éthiques, juridiques, économiques, sociaux, et de santé le cas échéant. A la différence de la composition écrite, cependant, il doit être plus synthétique et mettre l’accent sur la clarté de sa présentation. Enfin, il lui est conseillé de rechercher si le sujet peut avoir des prolongements dans la sphère hospitalière et d’en faire état dans ce cas. S’agissant du texte, la paraphrase est à proscrire absolument. La présentation du texte doit défendre un point de vue argumenté par rapport à celui de l’auteur.

L’interrogation par le jury porte ensuite sur la présentation du candidat, puis les questions peuvent être élargies à d’autres questions sociales et de santé. Il s’agit de vérifier si le candidat a des connaissances minimales de ces questions et s’il est capable d’identifier en temps restreint les enjeux qui leur sont associés et les réponses susceptibles de leur être apportées.

#### **Présentation par le candidat de son parcours**

Le jury a constaté que la présentation par les candidats de leurs parcours s’avérait souvent peu vivante et peu convaincante.

Il est évidemment préférable, en premier lieu, que le candidat évite de réciter le texte qu’il a préparé : L’important est qu’il mémorise les différents points qu’il souhaite aborder, sans aller jusqu’à apprendre par cœur sa présentation.

On ne peut que recommander aux candidats, en deuxième lieu, d’avoir réfléchi au contenu des compétences qu’ils disent avoir acquis, ou être en mesure de développer, pour exercer le métier de directeur d’hôpital. A cet égard, le jury souhaite souligner que ce métier est d’abord un métier de management, et qu’il s’attache donc à cerner le potentiel du candidat sur ce plan. Il est c important que le candidat ait réfléchi à la notion de compétences managériales. Il ne suffit pas d’affirmer que telle ou telle expérience vous a permis de forger des compétences managériales, encore faut-il être capable de préciser lesquelles et de quelle manière.

Il est important pour le jury que le candidat soit conscient des spécificités du management à l’hôpital, de sa complexité, et qu’il le convainque de sa motivation pour œuvrer à fédérer ce collectif humain au service des patients. Manager un hôpital, organisation complexe par excellence, nécessite d’être capable à terme d’embarquer tous les professionnels qui y travaillent au service des patients et des usagers. Le futur directeur doit prendre en compte pour cela les contraintes fortes, financières et de ressources humaines, qui limitent les possibilités d’action du directeur. De plus en plus, celui-ci devra veiller aussi à prendre en compte les autres acteurs de santé du territoire et à développer les partenariats avec eux. Le jury attend des candidats qu’ils aient une conscience minimale du contexte hospitalier dans lequel ils exerceront leur métier. Et qu’ils le convainquent de leurs capacités à conjuguer qualités d’analyse, de réflexion et d’anticipation, aptitude au dialogue et à la négociation, pragmatisme et facultés d’adaptation, capacité à décider en situation de tensions, outre les qualités habituelles de clarté, de rigueur et d’organisation attendues des candidats à des fonctions de direction dans des organismes publics.

Les candidats externes, généralement dépourvus de réelle expérience managériale, peuvent tout à fait valoriser leurs diverses expériences, de stage, professionnelles, associatives ou personnelles dans cette perspective. Bien entendu, s’agissant des candidats externes et plus généralement des candidats non issus de la filière interne hospitalière, une expérience hospitalière même brève de type stage est recommandée : l’important est qu’elle ait permis au candidat de prendre la mesure des enjeux du management hospitalier.

***Échange avec le jury à l’issue de la présentation de son parcours par le candidat***

Dans le prolongement des préoccupations qui précèdent, trois types de travers fréquents des candidats, observés notamment lors des mises en situation professionnelle, méritent d’être signalés.

Le premier concerne la surestimation de la capacité d’écoute comme sésame universel de résolution des situations de tensions. Le futur directeur d’hôpital doit certes être attentif à l’expression des préoccupations, attentes et points de vue des divers professionnels de l’hôpital et des usagers. L’écoute n’est cependant pas un but en soi, elle est un prérequis, un moyen qui doit conduire le directeur à dégager des solutions pour concilier différents impératifs, en prenant en compte, dans la mesure du possible, les réticences exprimées. Le directeur doit in fine décider, même si cette décision ne fait pas l’unanimité. Les candidats semblent trop souvent penser que l’écoute et la pédagogie vont suffire à rallier à des décisions impopulaires des agents qui y sont hostiles.

Un autre travers consiste à surestimer la capacité qu’ont les managers hospitaliers à encourager et de soutenir les projets des professionnels, dans une perspective louable de management participatif. La notion de faisabilité de ces projets, au regard des marges de manœuvre budgétaires et des ressources humaines contraintes des hôpitaux publics, est le plus souvent ignorée des candidats.

Ce qui conduit à aborder le dernier travers relevé, à savoir l’ignorance de nombre de candidats quant aux notions d’efficience et de performance du service hospitalier. Le jury a eu le sentiment qu’elles ne semblaient plus pour certains candidats au nombre des valeurs du service public hospitalier à affirmer. Or, si la crise sanitaire a conduit à remettre en cause la pression exercée sur les coûts hospitaliers comme principal sinon exclusif standard de la bonne gestion hospitalière, il n’en résulte aucunement que les directeurs d’hôpital soient dorénavant dispensés de se préoccuper des moyens d’optimiser les coûts liés au bon fonctionnement du service public hospitalier. Ne serait-ce que pour dégager des marges de manœuvre qui leur permettront de financer de nouvelles priorités et nouveaux projets. Peu de candidats ont même été capables de citer les différentes catégories de recettes des hôpitaux.

Les considérations qui précèdent ne doivent pas décourager les candidats qui veulent devenir directeur d’hôpital, notamment s’agissant des qualités managériales attendues qui peuvent leur sembler inaccessibles. Le jury n’attend évidemment pas de candidats qui n’ont jamais exercé de fonctions à l’hôpital et/ou n’ont qu’une expérience professionnelle réduite qu’ils aient d’emblée la maturité et les compétences d’un directeur expérimenté. Le jury a simplement pour objectifs, encore une fois d’abord de s’assurer que le candidat mesure les spécificités du management à l’hôpital public (gouvernance, prérogatives des agences régionales de santé, groupements hospitaliers de territoire, statuts des personnels, etc.), ses différentes facettes et les défis actuels auxquels il est confronté (attractivité pour les professionnels notamment). Ensuite, que le candidat a les qualités nécessaires de réflexion, d’analyse et d’ouverture, d’argumentation et de dialogue mais aussi une aptitude à décider, y compris en situation d’urgence lorsqu’il n’aura pas forcément tous les éléments d’analyse disponibles. Enfin, il s’assurer de l’appétence du candidat pour œuvrer à fédérer un collectif d’agents aux identités professionnelles variées autour d’objectifs communs d’amélioration du service aux patients. Comme le soulignait le rapport d’un précédent président de jury, le jury s’efforce, dans un temps limité, d’apprécier la capacité d’argumenter, la logique du raisonnement du candidat, sa cohérence, son honnêteté intellectuelle et sa capacité à décider. Dans cette perspective, il teste le candidat sur le socle de connaissances minimales attendu de la part d’un candidat au concours de directeur d’hôpital public.

Les candidats qui n’ont pas été admis suite aux épreuves d’admission ne sont pas pour autant nécessairement inaptes au métier de directeur d’hôpital. Bien souvent, une note inférieure à la moyenne à l’épreuve d’entretien avec le jury vient simplement sanctionner une connaissance insuffisante de l’hôpital et de ses enjeux, ou des questions soulevées par le texte ou le thème qu’il a choisi de présenter. Ces faiblesses peuvent être surmontées par une poursuite des efforts pour compléter ses connaissances et approfondir sa réflexion.

Je remercie mes collègues du jury : ensemble nous avons eu à cœur de sélectionner les candidats les plus aptes au métier de directeur d’hôpital, en tenant compte de la diversité des postes susceptibles de leur être proposés tout au long de leur carrière, de l’hôpital de proximité aux CHU les plus importants en passant par les groupements hospitaliers de territoire.

Je remercie également les équipes du CNG pour leur soutien logistique et organisationnel et leur disponibilité.

Christine d’Autume

1. La réglementation prévoit en effet qu’à l’issue des épreuves d’admissibilité, les résultats des candidats au concours externe spécial sont pris en compte pour les deux types de concours, externe et externe spécial. La barre d’admissibilité du concours externe spécial étant plus haute que celle du concours externe en 2022, un candidat pouvait obtenir une moyenne qui le plaçait en situation d’être admissible au titre du concours externe mais pas du concours externe spécial. [↑](#footnote-ref-1)