

# Le référentiel de formation

Les référentiels métiers de la fonction de directeurs (DH et DESSMS) et le référentiel de votre formation sont étroitement liés.

## 1 - Objectifs professionnels des concours

Les référentiels métiers des deux fonctions de directeur sont la base de l'ingénierie pédagogique des responsables de formation des deux filières de formation.

Pour tout candidat aux concours de direction, il est indispensable de connaître ces référentiels afin de comprendre les missions, les activités et les compétences attendues car **il devra faire savoir au jury qu'il en a compris les enjeux**. La formation en filière lui fera en acquérir la maîtrise.

Ces référentiels sont remis à l'entrée en formation et font l'objet d'une rencontre avec le responsable de chacune des filières.

## 2 – Les concours et les objectifs d'apprentissage de votre formation

Les épreuves des concours doivent permettre de repérer trois types d'acquis : des connaissances, des savoir-faire transversaux et des ressources personnelles pour embrasser les fonctions visées.

Les objectifs d'apprentissage sont :

⇒ Des acquisitions de connaissances :

 *Connaissances transversales* :

- compréhension des grands enjeux de société
- connaissance des mécanismes fondamentaux de l'économie
- intégration des enjeux du management d'équipe et d'établissement

 *Savoirs fondamentaux en* :

- organisation constitutionnelle et administrative de la France
- santé publique
- protection sociale
- finances publiques
- droit hospitalier
- droit des établissements sociaux et médico-sociaux.

 *Connaissances de spécialités* : Ce sont les enseignements suivis selon le choix des options aux concours.

⇒ Une maîtrise de savoir-faire transversaux :

- Avoir une réflexion personnelle au service d'une démonstration.
- Etre capable d'identifier et de commenter les idées clés d'un texte ou d'un problème à résoudre.
- Savoir dégager une problématique et en déduire un plan pour un devoir ou une action.
- Etre capable de hiérarchiser ses pensées et d'articuler ses idées.
- Savoir mettre en perspective en combinant plusieurs approches.
- Travailler dans des délais contraints.
- Savoir mobiliser tous ses acquis au service d'une question complexe.
- Savoir écouter, argumenter et adopter, au final, un point de vue personnel.
- Savoir dialoguer en gérant ses émotions.
- Savoir travailler en équipe.

⇒ Une mise en valeur des ressources personnelles et de la motivation pour exercer des fonctions de direction :

#### **Extrait du rapport de jury d'admission en formation des élèves D3S 2018**

*Les candidats au concours interne ont mieux maîtrisé cette première partie de l'entretien. Dans ces cas, les exposés étaient bien présentés avec définitions des termes, des connaissances réelles et un raisonnement répondant à la problématique proposée. Parmi ces bonnes prestations, la différence s'est faite sur la capacité des candidats à répondre aux interrogations des membres du jury autour du thème abordé. Au-delà de l'approche théorique d'un sujet, il était alors possible pour les membres du jury de bien cerner chez les candidats leurs qualités de réflexions et leur vision stratégique.*

*La deuxième partie de l'entretien consistait en un échange avec les membres du jury pour les candidats au concours externe sur leur parcours universitaire et professionnel (le jury disposait de leur CV) et pour les autres candidats sur leur parcours et leurs acquis professionnels (le jury disposait de leur dossier RAEP). Après un exposé de cinq minutes du candidat, le président du jury apportait avec ce dernier des précisions sur son parcours. Dans un deuxième temps, un des membres du jury proposait au candidat de répondre à une ou deux situations concrètes que les candidats pourraient retrouver au cours de leur direction d'établissement. L'objectif de cette mise en situation était de comprendre et d'apprécier les réactions des candidats face à une situation particulière. Cette projection dans leurs futures fonctions comme leurs capacités managériales étaient ainsi systématiquement abordées. Par leur questionnement, les membres du jury se sont également attachés à comprendre le contenu des différents stages que les candidats avaient réalisé dans le cadre de la préparation au concours. Du « stage très court » (une discussion avec un directeur ou une journée passée dans un établissement) à un véritable investissement sur une voire plusieurs semaines dans une structure, le jury a pu apprécier la palette des situations qui existe autour de ce terme générique.*

## **Extrait du rapport de jury d'admission en formation des élèves DH 2018**

*Le jury a respecté le schéma retenu du découpage en quatre temps de l'entretien :*

*- 15 mn pour l'exposé par le candidat sur le sujet ou le thème tiré au sort suivi de questions sur le même thème - 15 mn dont 5 minutes d'exposé portant sur le curriculum vitae (concours externe) ou le parcours professionnel (concours interne) et les motivations à devenir Directeur d'hôpital.*

*Les 10 dernières minutes sont réservées à des questions ayant pour but de cerner la réactivité du candidat et ses capacités de décision face à des situations complexes, de tensions ou d'urgence susceptibles d'être rencontrée dans l'exercice du métier. Concernant la première partie, comme l'an dernier, le jury déplore que la technique de commentaire de texte reste toujours mal comprise par un candidat sur deux. L'objet de l'épreuve porte sur l'analyse critique du sujet (l'idée développée par l'auteur/l'analyse de ses forces, faiblesses et limites par le candidat / le point de vue propre du candidat qui peut souvent élargir la perspective). Il ne s'agit nullement de résumer le texte encore moins de le paraphraser. S'agissant du thème, les candidats se limitent trop souvent à un exposé scolaire et technique alors qu'il est attendu d'eux un exposé problématisé, abordant l'ensemble des enjeux et dimensions du sujet, les difficultés en présence, les options possibles et leurs avantages et inconvénients pour conclure sur celle qui a la préférence du candidat. Qu'il s'agisse d'un thème ou d'un texte, les questions du jury visent d'abord à approfondir le point de vue développé par le candidat mais parfois aussi à aborder des questions connexes visant à mieux apprécier ses qualités d'ouverture et d'argumentation. Le jury tient à souligner, enfin, l'intérêt pour les candidats de connaître les principaux chiffres-clés des secteurs sanitaires et sociaux pour éclairer les enjeux financiers et sociaux des sujets traités. Pour la deuxième partie de l'épreuve, le jury attend du candidat qu'il expose ses motivations pour devenir directeur d'hôpital et son intérêt pour les problématiques de santé. Il est à cet égard fortement recommandé aux candidats externes d'avoir effectué au moins un stage en milieu hospitalier et ne pas se contenter d'échanges informels avec des personnes ou d'anciens condisciples travaillant à l'hôpital. Le jury apprécie en effet que le candidat ait pris la mesure concrète de l'ambition du métier de directeur d'hôpital, des défis auxquels l'hôpital est aujourd'hui confronté, et des multiples difficultés auxquelles un directeur d'hôpital doit faire face.*

*Comme en 2017, le jury a procédé à des mises en situation professionnelles destinées à évaluer la réactivité du candidat, ses facultés d'adaptation, son discernement et son aptitude à embrasser l'ensemble des enjeux et dimensions d'un sujet pour déterminer la marche à suivre. A titre d'exemple, les candidats sont fréquemment interrogés sur des situations à gérer en urgence par un Directeur durant une garde administrative, ou encore sur des situations de tensions liées à des restructurations internes. L'attention des candidats est attirée à cet égard sur le fait que si « le dialogue avec tous les acteurs concernés » est certes nécessaire pour tout processus de décision, il ne se limite pas à faire de la pédagogie pour convaincre les acteurs de la justesse des mesures proposées mais aussi à définir des aménagements pour leur mise en œuvre et des mesures d'accompagnement.*

*En conclusion, les conseils aux candidats donnés dans les rapports précédents restent d'actualité :*

- *Respecter les temps d'exposé puis de présentation*
- *Etre naturel.*
- *Connaitre les fondamentaux du droit hospitalier, du financement de la santé, du droit du travail, de l'histoire sociale.*
- *Disposer d'une base correcte en culture générale en particulier dans les domaines médico-sociaux et des finances publiques ;*
- *Connaitre les missions de l'hôpital public, sa place dans l'offre de soins et les principaux défis qu'il doit affronter aujourd'hui ;*
- *Avoir le courage de ses opinions et les défendre même si le candidat a l'impression que le jury n'est pas d'accord.*
- *Maitriser ses émotions.*
- *Veiller, malgré le stress, à regarder les membres du jury et se détacher au maximum de ses notes (comportement attendu en instances d'un Directeur)*
- *S'efforcer d'être précis dans les réponses aux questions posées.*
- *Lorsque le candidat ne connaît pas la réponse sur un sujet, plutôt que de répondre au hasard, il est préférable de le reconnaître ; si le candidat tente néanmoins, à défaut de connaître la réponse, de conduire un raisonnement pertinent pour la déduire, cet effort sera apprécié par le jury.*
- *Ne pas pratiquer la technique de l'enfumage*

### 3 – Les garants de ces objectifs d'apprentissage

**Les coordinateurs pédagogiques** accompagnent les stagiaires dans l'acquisition des savoirs propres aux enseignements préparant à leur option mais aussi dans l'apprentissage des savoir-faire transversaux.

**Les référents** professionnels des séances de mise en situation professionnelle (**MSP**) ont un rôle bien spécifique d'aide au positionnement de directeur (développement des ressources personnelles) d'accompagnement dans l'établissement de liens entre les épreuves pour résoudre les études de cas.

**Les tuteurs** guident individuellement chaque candidat dans les apprentissages et aussi dans l'acculturation aux fonctions visées.

Lors de l'entretien d'entrée en formation, **le Pôle Préparation aux Concours** analyse les difficultés personnelles des stagiaires pour atteindre les objectifs d'apprentissage et met en place un plan d'action en relation avec les tuteurs et les coordinateurs pédagogiques.