

La formation au management des politiques régionales de santé

Les rapports de l'évaluation des programmes régionaux de santé réalisés par l'Aspher [10] et la SFSP¹ avaient souligné en 1999, d'une part, la nécessité de clarifier le profil et les missions des coordonnateurs de programmes et, d'autre part, de renforcer leurs compétences en matière de gestion de projet. En effet, la multiplicité des programmes (programmes régionaux de santé, programmes régionaux d'accès à la prévention et aux soins, déclinaison régionale des programmes nationaux, programmes locaux...), mais aussi des acteurs (institutionnels, professionnels, associatifs...), complexifie le champ d'intervention et suppose des modalités de coordination et d'articulation de l'ensemble de ces dispositifs. Ainsi, afin de renforcer les capacités de pilotage des services déconcentrés, la direction générale de la Santé a confié à l'École nationale de la santé publique la mise en place d'une formation qui permette l'acquisition de nouvelles compétences et d'outils pour accompagner les cadres dans l'évolution de ces fonctions, dans l'optique de professionnaliser la conduite des politiques régionales de santé. Un comité scientifique² a été chargé de valider les étapes dans la préparation de cette formation et d'en assurer le suivi. Compte tenu des objectifs sur la consolidation d'une culture de santé publique et des techniques de management, un équilibre a été recherché lors de la procédure de recrutement, dans la sélection des stagiaires entre des agents de culture administrative et des agents de culture de santé publique. Par ailleurs, des personnes en charge de politiques nationales ont été associées. Un engagement formel des Drass et des stagiaires était explicitement sollicité.

Deux cycles de formation se sont déroulés depuis 2001.

La formation 2001-2002

Regroupant vingt-deux stagiaires³, cette formation s'est déroulée en deux phases : la première axée sur les politiques de santé, la seconde sur des

aspects de management. L'évaluation de ce cycle a conduit à réaménager les modalités de cette formation en intégrant étroitement les deux approches, en renforçant le caractère opérationnel, en particulier par l'intervention plus fréquente des partenaires du réseau, et en réorganisant les travaux personnels demandés aux stagiaires.

La formation 2003-2004

Elle intègre, dans sa nouvelle version, des cadres départementaux responsables de l'animation de politiques et programmes de santé, et regroupe ainsi vingt-deux personnes.

Les objectifs sont les suivants :

- acquérir une culture commune en santé publique,
- optimiser le management des politiques régionales de santé à leurs différents niveaux de mise en œuvre,
- développer une réflexion favorisant les évolutions nécessaires du dispositif.

Elle est organisée en 10 modules thématiques de deux jours :

- L'administration face aux changements de l'action publique
- Enjeux et perspectives en santé publique
- Les acteurs et les interactions dans le champ de la santé publique
- La démocratie sanitaire
- La construction des priorités de santé publique
- L'animation de projets dans l'action publique
- Politiques locales, et territorialisation des politiques de santé
- Le suivi et le pilotage des politiques de santé
- L'évaluation des politiques publiques de santé
- L'animation des politiques régionales de santé

Le processus pédagogique

Il est basé sur l'alternance de travaux de réflexion en groupe et d'interventions d'experts et de professionnels. L'architecture est identique à chaque module. Le premier jour, un cadrage théorique est réalisé par un expert du thème. Le second jour, une table ronde

permet d'une part de confronter des approches différentes et des points de vue contrastés, et, d'autre part, de resituer la problématique dans le contexte professionnel. En fin de session, il s'agit d'élaborer collectivement des repères professionnels en faveur du management des politiques, des programmes et des services. Un document de synthèse, capitalisant les axes forts, les débats et les problématiques de la séquence, est formalisé pour chaque module. Une plate-forme de formation à distance a été mise en place ; elle permet la diffusion de tous les documents utiles et un forum d'échanges entre stagiaires et animateurs.

Cette formation, fondée sur le partage d'expériences et l'interactivité, a permis de construire des repères communs sur l'action publique de l'État en matière de politique de santé. Cet espace de réflexion sur les pratiques a réellement contribué à construire une culture commune et partagée de santé publique.

Le devenir de la formation

Au terme de la deuxième promotion, il convient de s'interroger sur l'impact de cette formation, d'une part, sur le management des politiques régionales et les évolutions à prévoir en lien avec le projet de Loi relatif à la santé publique et, d'autre part, sur la carrière des personnes formées, au regard des objectifs initiaux formulés. Les groupes projet « GRSP » et « PRSP »⁴ mis en place par le directeur général de la Santé pour anticiper la mise en œuvre de la loi de santé publique, auront à traiter de cette question. ✨

1. Société française de santé publique, rapport de décembre 1999 « PRS : Rôle du chef de projet, rédactions des objectifs ».

2. Il rassemble des représentants de la DGS, de la DAGPB et des Drass, de l'ENSF, des coordonnateurs de PRS, des universitaires de santé publique et des chercheurs en économie de la santé.

3. Vingt cadres régionaux médecins et administratifs et deux cadres de la DGS.

4. PRSP : plan régional de santé publique qui devra être mis en œuvre par le GRSP.

Françoise Jabot

Médecin de santé publique, enseignant-chercheur, École nationale de la santé publique

Christian Nicolas

Directeur d'hôpital, chargé de mission à la direction générale de la Santé