



Les formations pour accompagner le changement

Dans tous les métiers, la formation est considérée comme un élément important du développement des personnes et des organisations. Elle est un des moteurs essentiels de l'efficacité professionnelle.

L'enjeu du développement des compétences professionnelles est important. Il consiste à rendre les travailleurs capables de résoudre des situations en se fondant sur trois dimensions essentielles :¹

- **L'originalité** : Il n'y a pas de solutions toutes faites à tous les problèmes. Est compétent, celui qui peut face à un problème spécifique, et parfois inédit, apporter une réponse appropriée, même si celle-ci ne fait pas partie du « code des procédures ».
- **L'efficacité** : Il ne s'agit pas d'apporter n'importe quelle réponse. Est compétent, celui qui peut trouver la réponse qui permettra à l'organisation de réaliser au mieux ses objectifs, pour le bien collectif.
- **L'intégration** : Il n'existe plus de solutions isolées — à part quelques exceptions miraculeuses. Est compétent, celui qui propose une solution qui prend en compte l'ensemble de l'environnement, que celui-ci soit proche — l'espace naturel, le cadre de vie, les usagers, ... —, ou lointain — le pays, les communautés Trans gouvernementales, le monde...

Les recommandations de l'OMS

Dans son plan d'action global pour la santé mentale 2013 -2020², l'OMS recommande de « *renforcer les connaissances et les compétences des agents de santé généraux et spécialisés pour leur permettre d'assurer des services de santé mentale et d'aide sociale fondés sur des bases factuelles, culturellement adaptés. Ces recommandations tiennent compte des droits de l'homme, en formant et en encadrant les agents de santé sur le terrain, dont ceux des structures non spécialisées, afin qu'ils puissent repérer les personnes souffrant de troubles mentaux, leur offrir un traitement et un soutien appropriés, sur mesure et les adresser, si nécessaire, à d'autres niveaux de soins.* »

Pour ce faire, l'OMS préconise :

- De veiller à ce que la formation des intervenants se réalise dans un contexte propice (définition claire des tâches, supervision, système de tutorat, ...)
- D'améliorer les capacités des intervenants dans tous les domaines de leur travail (aspects cliniques, droits de l'homme, santé publique, ...)
- D'encourager le soutien et les soins axés sur le rétablissement par des actions de sensibilisation et de formation des intervenants.

¹ BOSMAN, C., GERARD, F.-M. & ROEGIERS, X. (Éds) (2000), Quel avenir pour les compétences ? Bruxelles-Paris : De Boeck Université, 202 pages

² Plan d'action pour la santé mentale 2013-2020. OMS, 2013

http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/89969/1/9789242506020_fre.pdf

Elle recommande également d'associer les personnes présentant des troubles psychiques qui bénéficient d'une certaine expertise des soins, à la formation des intervenants. En effet, la participation des usagers aux formations est une étape déterminante pour faire évoluer le regard des acteurs de la prise en charge, pour permettre de renforcer la place des usagers et pour favoriser leur participation à tous les niveaux.

Formation et santé mentale³

La formation doit avoir pour but de servir les besoins en santé mentale de la société en produisant du personnel en mesure de délivrer des soins de manière compétente et en accord avec les objectifs de la politique et de la planification des ressources humaines (Boelen et al., 1995).

L'éducation et la formation continue sont dans l'intérêt, aussi bien des services de santé mentale que du personnel.

Pour les services, elles assurent des soins qui restent modernes et conformes aux preuves disponibles pour les interventions les plus efficaces.

Pour les membres du personnel, elles assurent que leur travail reste intéressant et que leur vie professionnelle puisse suivre une trajectoire d'évolution professionnelle au fil de leur carrière. L'apprentissage tout au long de la vie (formation continue) est essentiel au maintien de l'aptitude pratique et a un impact important sur la qualité du travail et la sécurité des usagers.

Les connaissances dans le domaine de la santé mentale se modifient et se multiplient, ce qui signifie que les agents de santé mentale doivent avoir de plus en plus de connaissances par rapport à ce qu'ils devaient savoir lors de leur formation initiale.

Ce décalage s'agrandit de plus en plus vite à mesure que de nouvelles interventions sont élaborées pour évaluer, traiter et gérer les problèmes de santé mentale.

L'éducation et la formation continue sont le meilleur moyen de combler ce décalage.

La formation continuée

La formation continue renvoie aux différentes activités d'apprentissage susceptibles d'accroître l'efficacité des employés, notamment par l'augmentation de leur capacité d'accomplir les tâches demandées et de s'inscrire dans l'innovation des pratiques. Un professionnel formé régulièrement tout au long de sa carrière apporte bon nombre d'avantages à une organisation, que ce soit à court ou à long terme. En voici quelques exemples :

- La possibilité d'accéder à diverses formations est en soi motivante pour le professionnel. En effet, celui-ci voit augmenter sa capacité à concrétiser son potentiel. Ajoutons que la formation continue accroît la possibilité de réalisation personnelle du professionnel et lui

³ Guide des politiques et des services de santé mentale. Ressources humaines et formations pour la santé mentale. OMS, 2010
http://www.who.int/mental_health/policy/services/mh_hum_resources_training_2010_fr.pdf

inculque le sentiment d'accomplissement. Maslow, en a souligné l'importance dans la pyramide des besoins ; niveau du besoin d'accomplissement personnel⁴.

- Les nouvelles compétences acquises par les professionnels améliorent la qualité du travail d'équipe.
- Percevant la confiance octroyée à son égard par son organisation, le professionnel deviendra certainement plus enclin à lui rester fidèle. En effet, des possibilités de développement contribuent à faire d'une organisation un milieu de travail attrayant.
- La possibilité pour les professionnels de se former continuellement apporte aussi un effet positif sur leur rendement. Les différentes lacunes de rendement sont en effet limitées par l'enrichissement et la mise à jour de leurs connaissances et compétences. L'amélioration du rendement sera aussi attribuable au désir du professionnel de démontrer la pertinence de la formation. Appréciant ce que l'organisation lui aura offert, il voudra la remercier en mettant à l'œuvre le résultat de la formation.

La formation croisée

La formation croisée (cross-training en anglais) est une approche de plus en plus utilisée pour améliorer le fonctionnement des services en réseau. Elle vise une meilleure compréhension du rôle de chacun des partenaires pour assurer ainsi une continuité des services plus optimale.

Il s'agit d'une stratégie d'apprentissage dans laquelle chacun des participants reçoit de l'information sur le travail, les rôles et les responsabilités de leurs collègues de travail. Dans ce contexte, la formation croisée permet aux participants d'acquérir une meilleure connaissance de l'interdépendance des tâches dans leur équipe de travail, dans leur organisation, ou entre différentes organisations. Les participants apprennent sur les contextes de travail et les tâches de leurs collègues, ainsi que sur l'effet de leur propre travail sur le travail des autres.

« Le but n'est pas de rendre les intervenants capables d'effectuer le travail d'autres professionnels, mais de mettre de l'avant un environnement de collaboration amélioré afin de remplir un continuum de besoins des clients » (Simmonds, 2003).

La formation dans le cadre de la réforme des soins en santé mentale.

Le rôle du programme global de formation de la Réforme se veut, principalement soutenant et facilitateur et ne se veut pas « top-down ».

Les activités de formation sont, de préférence, orientées sur des aspects pratiques et ont une perspective plus large que les cadres théoriques.

Leur mise en place s'articule autour de 3 axes :

- Le programme se développe par paliers à l'attention de divers publics cibles et sur base du stade de développement de chaque projet. En effet, la formation n'a de sens que si elle s'adresse au bon public, au bon moment.
Dans le guide (Guide 2010) un certain nombre de groupes cibles clés ont été énumérés (les promoteurs, les gestionnaires de services, les coordinateurs de réseau ou encore les

⁴ Abraham Maslow, Devenir le meilleur de soi : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité, Eyrolles, 2013

employés des équipes mobiles). Mais une offre de formations est également prévue pour d'autres groupes cibles.

- L'éventail de sujets pertinents à aborder, de formations à dispenser s'avère plus que conséquent. Il est, dès lors nécessaire d'avoir une vision réaliste de ce qui peut être réalisé, dans quel timing et avec quelles priorités. Pour ce faire, il est important de prendre en considération des critères importants tels que le caractère spécifique de la Réforme et l'impact attendu sur le développement des projets.
- Une sélection quant à l'expertise scientifique utilisée s'opère. En effet, l'expertise et l'expérience des partenaires étrangers est souvent très instructive et complémentaire.
- L'expertise des acteurs de terrain, des associations et des représentants des usagers et des proches constitue un atout considérable (« bottom-up »).

Les activités organisées dans le cadre du plan global de formation sont diversifiées, il peut s'agir de séminaires, de rencontres thématiques, de séances d'informations, de modules de formation, d'intervisions, de journées d'étude, de coaching, ...

En 2010, suite au lancement de la Réforme, ce sont, principalement les coordinateurs de réseau et les promoteurs de projets qui ont été formés au concept global de la réforme ainsi qu'aux méthodologies de travail en réseau.

D'autres modules de formation se sont ensuite organisés à l'attention d'autres groupes cibles.

Exemples de thématiques abordées :

- La gouvernance,
- La gestion de projets,
- Le plan stratégique,
- Le secret professionnel,
- La participation des usagers et des proches,
- Le plan de services individualisé,
- La notion de référent,
- Les techniques de négociation,
- Le rétablissement et la réhabilitation psycho-sociale,
- Le fonctionnement des équipes mobiles,
- La liaison avec la première ligne,
- Le travail en réseau et la gestion de processus,
- Le travail en réseau et la coordination des soins,
- L'internement,
- ...

Conclusion

Le programme annuel de formations est le résultat d'une coconstruction entre les acteurs de terrain et l'équipe d'expertise, il est validé par l'ensemble des autorités compétentes.

Au cours de ces dernières années, un programme intensif a été développé à l'attention de différents groupes cibles. L'expertise émane d'experts nationaux tant qu'internationaux.

Ajouté à cela, de nombreux moments d'échanges entre les acteurs des différents projets sont organisés, leurs pratiques innovantes sont valorisées lors de rencontres formatives.

Le programme de formations combiné avec ces moments d'interaction permet de favoriser l'expertise des participants.

