

Entrevue avec Brigitte Chassé, T.S., Conseillère aux établissements, ministère de la Santé et des Services sociaux

Réalisée par **Christiane Bergeron-Leclerc**, T.S., Ph.D., Professeure agrégée, Département des sciences humaines et sociales, Université du Québec à Chicoutimi

1. Vous êtes travailleuse sociale à titre de conseillère aux établissements pour le volet soutien d'intensité variable du ministère de la Santé et des Services sociaux. Pouvez-vous nous présenter votre mandat, votre rôle et vos responsabilités?

Je fais partie d'une équipe de conseillers aux établissements¹ ayant pour mission de soutenir le développement des meilleures pratiques en santé mentale au Québec depuis 2008, en favorisant l'instauration de pratiques cliniques de qualité et en s'appuyant sur des données probantes. Les services des conseillers aux établissements sont offerts aux gestionnaires et aux intervenants du réseau public et du milieu communautaire qui contribuent à la mise en œuvre des soins et des services énoncés dans les plans d'action en santé mentale du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS, 2005-2010 et 2015-2020). Trois principes directeurs guident nos interventions en tant que conseillers : le rétablissement de la personne utilisatrice de services, la qualité et la continuité des soins et des services et, enfin, le partenariat et la collaboration avec les ressources de la communauté.

À titre de conseillère aux établissements, mon rôle est d'offrir des activités de sensibilisation, d'information et de formation, des services de consultation et d'accompagnement ainsi qu'un processus d'homologation des services de suivi intensif dans le milieu (SIM) et de soutien d'intensité variable (SIV). Plus spécifiquement, mes responsabilités consistent à offrir des activités de soutien, de formation et d'appréciation de la pratique auprès de la moitié des équipes de soutien d'intensité variable. Il existe une centaine d'équipes SIV au Québec. Je suis attirée à une cinquantaine d'équipes.

2. Pouvez-vous nous expliquer la nature du programme de soutien d'intensité variable et le rôle des travailleuses et travailleurs sociaux au sein de ces équipes?

Le programme de soutien d'intensité variable a été conçu pour des personnes de 18 ans et plus et cible principalement les personnes ayant des troubles mentaux graves, dont des profils de type psychose, trouble de l'humeur ou trouble anxieux grave. En plus du diagnostic principal, les personnes doivent avoir besoin de services de réadaptation psychosociale dans leur milieu de vie ou être sur le point de retourner vivre en logement autonome. Le SIV vise donc à soutenir et à accompagner les personnes afin qu'elles développent les compétences nécessaires pour vivre une vie satisfaisante dans la communauté et poursuivent leur processus de rétablissement.

Les équipes SIV sont composées de divers professionnels, dont des travailleurs sociaux. Chaque intervenant, quelle que soit sa profession, joue un rôle d'intervenant pivot. Ainsi, le travailleur social faisant partie de ce type d'équipe est responsable, tout comme les autres intervenants, d'une

¹ Cette équipe relève de la Direction générale adjointe des services de santé mentale et de psychiatrie légale (DGASSMPL) du MSSS.

charge de cas où il exerce une fonction de généraliste dans son suivi. Toujours dans une logique d'intervenant pivot, le travail d'équipe se fait néanmoins en interdisciplinarité, c'est-à-dire que la spécificité de la profession du travailleur social et de son expertise est constamment mise à profit. L'apport du travail social est incontournable dans ces équipes puisque sa contribution permet la prise en compte des enjeux sociaux vécus par la personne en interaction avec son environnement. Par exemple, les compétences du travailleur social permettent de sensibiliser et de soutenir l'équipe pour aborder les enjeux liés au régime de protection, d'assurer l'intégration des familles et des proches et de viser l'appropriation du pouvoir, pour ne citer que ces aspects.

3. Quelles sont les activités des conseillers aux établissements reliées à l'approche par les forces?

Les conseillers aux établissements, dans leur mandat de diffusion des meilleures pratiques en santé mentale, veillent à s'assurer de la compréhension de la philosophie de l'approche par les forces. Lors d'une de ses visites au Québec en 2019, Rick Goscha, un des fondateurs de l'approche au Kansas, a d'ailleurs souligné l'importance d'appliquer la philosophie de l'approche dans tous les services en santé mentale.

Depuis 2015, les conseillers se sont impliqués dans l'exercice de validation du modèle dans trois provinces canadiennes (Québec, Ontario et Terre-Neuve), en collaboration avec l'équipe d'Éric Latimer et avec le soutien de Rick Goscha. Les résultats de cet exercice seront publiés ultérieurement. Mon équipe et moi avons aussi joint le projet « À portée de mains, les meilleures pratiques axées vers le rétablissement », qui constitue le produit d'un partenariat avec le Centre d'études sur la réadaptation, le rétablissement et l'insertion sociale (CÉRRIS). À l'issue de ce projet, une bibliothèque virtuelle² est maintenant offerte en français où divers outils et contenus sont disponibles pour soutenir l'implantation et la diffusion des meilleures pratiques en santé mentale auprès des équipes d'intervention, afin que leurs clientèles reçoivent des soins et des services optimaux, axés sur le rétablissement. L'approche par les forces constitue à elle seule un module complet contenant des capsules sous-titrées en français d'un enregistrement de Rick Goscha qui décrit les éléments clés de l'approche.

88

Outre la philosophie portée par le modèle, ses outils sont en implantation par les conseillers aux établissements à l'intérieur des volets de soutien dans la communauté de type SIM, SIV, FACT (*Flexible assertive community treatment*), et plus récemment, PIPEP (Programme d'intervention pour premiers épisodes psychotiques). À cet effet, les conseillers offrent une formation sur l'approche par les forces aux équipes de suivi dans la communauté, ainsi que des activités de soutien personnalisées.

Pour le SIV, la façon de structurer le programme est issue en partie du modèle par les forces, qui, selon la littérature, semble prometteur à cet égard. Parmi les vingt critères de pratique extraits de la littérature scientifique existante qui composent le cadre d'homologation des équipes SIV, neuf sont donc reliés directement à l'approche par les forces. Il s'agit d'éléments dont l'efficacité a été éprouvée pour la pratique SIV selon des données de recherche publiées, principalement les écrits de Charles Rapp. Parmi ces indicateurs de qualité, nous retrouvons des balises concernant la charge de cas des intervenants, le lieu des rencontres, le soutien clinique, l'utilisation de l'outil, les liens avec la communauté et les taux de réhospitalisation.

2 <https://cnesm.org/bibliotheque-virtuelle/dossiers-thematiques/approche-par-les-forces/>

4. Quels sont les défis reliés à l'intégration de l'approche par les forces du côté des équipes SIV?

Dans mon rôle de soutien aux équipes SIV, les deux principaux défis que je dois relever sont liés aux enjeux de dilemmes éthiques et à ceux de l'expérimentation. Du côté des dilemmes éthiques, le défi réside dans l'importance de tenir compte des valeurs reliées à la protection de la personne et des valeurs associées à l'autonomie. Par exemple, la mise en place d'un régime de protection ne signifie pas que la personne perd tous ses droits. Ainsi, une personne inapte conserve sa capacité de gérer en partie son budget ou même de rencontrer l'amour. Le besoin de protection ne concerne pas l'entièreté de la personne : celle-ci possède toujours la capacité de faire des choix, si mineurs soient-ils, et ce, dans l'optique qu'elle peut croire. Les expériences que vivent les personnes leur permettent de développer leur autonomie et favorisent des changements sur le plan de leur discours intérieur et de leurs ancrages. Les mesures de protection et d'autonomie peuvent donc coexister et se doivent même d'être modulées. Ainsi, dans le cadre de cette approche, nul besoin d'attendre d'être rétabli pour poursuivre ses aspirations. La vision de l'intervenant migre vers une mise en lumière des capacités de la personne au lieu de ses limitations.

L'expérimentation de cette approche constitue le second défi pour l'intégration de cette approche chez les intervenants au SIV. Il ne suffit pas de connaître et de lire sur l'approche par les forces pour pouvoir en retirer des bienfaits. On peut faire une analogie avec la méditation, qui n'influe sur le cerveau que si on la met en pratique. On a beau lire sur les théories de la méditation, on n'en ressentira les bienfaits sur notre état qu'en l'expérimentant. Les compétences de l'approche par les forces se développent aussi et surtout par la pratique. L'intervenant doit donc accepter le fait que c'est en pratiquant qu'il développera ses compétences. Il est même possible d'expérimenter cette approche dans notre vie personnelle afin de mieux la comprendre et même de pouvoir en bénéficier avec nos proches, puisqu'elle est universelle. Les êtres humains possèdent tous les mêmes désirs et les mêmes buts généraux dans leur vie, soit une place décente pour vivre, un emploi ou une activité significative, des amis ou des proches qui les entourent. À titre d'exemple, j'ai expérimenté l'approche avec mon fils durant son adolescence. Au cours de cette période tumultueuse, nous en avons retiré des bienfaits mutuels. Cela a allégé notre relation en rendant nos interactions plus agréables. Les forces personnelles et environnementales propres à sa situation ont permis de mettre l'accent sur ses bons côtés et d'ouvrir de nouveaux espaces de croissance.

C'est par l'expérimentation que se développent les compétences liées à cette approche, alors que la tendance consiste souvent à chercher des théories approfondies, ce qui en ralentit la mise en application. L'intervenant doit être capable de composer avec la perspective de ne pas être l'expert de la situation et de ne pas offrir de réponses prédéterminées relativement aux forces de la personne. Il se doit de prendre une posture de facilitateur dans ce processus crucial. Par exemple, si la personne se remémore une ancienne passion pour les oiseaux, il faut pouvoir en discuter avec elle et voir comment on peut l'aider à réactiver cette ancienne passion. Le changement peut même se produire sans l'intervenant. Cette posture d'humilité peut paraître insécurisante pour l'intervenant tant qu'il n'a pas expérimenté l'impact réel de cette approche. Il ne peut pas prévoir la nature des forces personnelles et environnementales qui permettront le changement, ni comment celles-ci agiront sur la personne. C'est par cette pratique personnalisée selon les aspirations de la personne qu'on arrive à activer les forces et les possibilités environnementales. Il existe une tendance à orienter les personnes dans des organismes en santé mentale, ce qui est une bonne pratique. Toutefois, selon l'approche par les forces, il importe aussi de chercher la niche environnementale de la personne, c'est-à-dire des lieux d'intégration hors de l'univers des services sociaux et de santé. Une fois la niche identifiée, il s'ensuit un travail d'arrimage avec le milieu ciblé. Cette approche nous amène à jouer un rôle dans la sensibilisation et le soutien actif de la communauté afin que la personne puisse en faire partie prenante. Ainsi, en plus de la personne suivie, la cible d'intervention s'élargit

aux partenaires de la communauté. Par exemple, la passion de la personne pour les oiseaux citée précédemment peut s'actualiser grâce à des interventions de soutien auprès d'un club d'ornithologie, si cela s'avère nécessaire.

5. Tout cela soulève la question des ingrédients actifs nécessaires au développement de l'approche par les forces. À partir de votre expérience, quelles sont les meilleures pistes de solutions à envisager?

À travers mes activités de soutien, j'ai pu observer des facteurs communs de succès dans les équipes SIV qui possèdent un plus haut niveau d'intégration de l'approche par les forces. On peut regrouper ces facteurs en trois pistes de solution : 1. l'instauration de mesures de supervision, 2. l'utilisation systématique de l'outil d'évaluation des forces et 3. le processus d'homologation des équipes SIV.

L'une des pistes de solution les plus prometteuses mise sur l'instauration de mesures de supervision en continu auprès des intervenants. La plus grande force d'actualisation du modèle demeure la supervision de groupe régulière, telle qu'elle a été instaurée depuis ses débuts au Kansas dans l'objectif de libérer la créativité. Le modèle prévoit le développement de la pratique réflexive partagée en groupe, qui s'apparente au modèle de codéveloppement. Celui-ci permet de faire des apprentissages collectifs à travers une suite séquentielle détaillée. Il permet aussi de se questionner sur l'intervention à l'aide de l'outil rempli par la personne suivie. Il devient alors aisé de rechercher des solutions qui s'inspirent des forces personnelles et environnementales propres à cette personne.

La supervision individuelle régulière contribue également à l'actualisation des éléments de l'approche. Elle permet par exemple d'offrir de la rétroaction sur le recours à l'outil, afin de clarifier son contenu pour le rendre plus spécifique à la personne et de s'assurer de l'utiliser dans le plan d'intervention. Le modèle propose aussi du mentorat sous forme d'accompagnement sur le terrain, mais ce mode de supervision est peu utilisé au Québec.

90

L'utilisation systématique de l'outil d'évaluation des forces constitue aussi un facteur de succès de l'utilisation de l'approche. Cet outil d'intervention se présente sur une page qui se divise en trois colonnes. Il permet d'explorer en continu les forces actuelles de la personne (talents, compétences intérêts), ses aspirations ainsi que ses ressources personnelles, sociales et environnementales (actuelles et passées), et ce, dans plusieurs dimensions de sa vie (vie quotidienne, financière, occupationnelle, relationnelle, santé, loisirs et spiritualité). Cet outil permet également à la personne de prioriser ses aspirations et de s'engager avec son intervenant à atteindre ses buts et à poursuivre l'exploration de ses forces.

Non seulement l'utilisation de cet outil d'intervention permet de s'appropriier l'approche, mais elle devient en soi une activité qui vise le rétablissement. En se remémorant les anciennes passions, les succès oubliés, on permet à la personne de se réactiver et d'améliorer sa perception d'elle-même, de sa vie et de son futur. De plus, cet outil demeure entre les mains de la personne et produit son effet même en l'absence de l'intervenant.

La dernière piste de solution qui contribue grandement à améliorer l'appropriation du modèle est constituée des démarches reliées au processus d'homologation relatif au SIV. Le cadre de référence du SIV étant en partie construit à partir des indicateurs de l'approche, ceci a pour effet de soutenir les équipes dans leurs activités d'appropriation. Ainsi, la direction de la santé mentale a convenu que toutes les équipes SIV doivent être homologuées à travers un processus bisannuel d'évaluation de la pratique.

Ce processus d'évaluation de la pratique SIV s'effectue en deux temps et vise à préciser l'adhésion du service en regard de 20 critères de pratique. Dans un premier temps, on transmet à l'équipe

un questionnaire pré-visite à partir duquel le conseiller prépare un constat préliminaire qui fait ressortir les principales forces et les défis de l'équipe. Ensuite, le conseiller effectue une visite, qui vise à approfondir certains éléments du processus clinique par l'analyse de différents dossiers, et rencontre l'équipe afin de présenter les résultats recueillis, les recommandations envisagées ainsi que le soutien pouvant être offert. Une fois la visite terminée, un rapport final est produit et envoyé au gestionnaire de l'équipe ainsi qu'à la direction du MSSS afin de recommander l'homologation ou non de l'équipe.

Cette démarche fournit donc une possibilité d'amélioration continue de l'approche par les forces puisqu'elle nous permet d'offrir aux équipes SIV de la rétroaction sur les outils, les plans d'intervention et les notes évolutives, par exemple sur la spécificité des forces recensées et l'intégration de celles-ci dans les moyens adoptés pour atteindre les objectifs visés. Sont également soulignés les éléments qui permettent d'observer que l'approche est bien vivante : Les notes évolutives reflètent-elles la prise de risque? Ouvrent-elles des possibilités? Retrouve-t-on des indices montrant que les ressources naturelles ont été impliquées auprès de la personne?

6. En terminant, comment résumeriez-vous la valeur ajoutée de l'utilisation de cette approche, tant pour l'intervenant que pour la personne suivie?

L'utilisation de cette approche procure des bienfaits incontestables aux intervenants et aux personnes suivies. Les équipes qui l'utilisent confirment que chez les personnes suivies, on assiste à une reprise de pouvoir et à un développement de l'autonomie. En se remémorant ses forces personnelles et environnementales, la personne se remet en mouvement. Les actions qu'elle accomplit augmentent sa confiance en elle-même. Par le fait même, la satisfaction en lien avec le suivi augmente, puisque celui-ci devient une activité qui vise le rétablissement, et donc une existence riche et satisfaisante. Ce changement passe, entre autres, par la perception du regard que la personne reçoit de l'intervenant.

91

Du côté des intervenants qui l'utilisent, j'ai pu observer également plus de créativité, de satisfaction et même de plaisir. Ainsi, lorsqu'on se permet d'aborder la situation des personnes sous un autre angle, il en résulte fréquemment des succès, alors que d'autres tentatives de services se sont soldées par des échecs. Les intervenants rapportent aussi que cette approche allège la pratique puisque les actions de changement sont partagées avec la communauté grâce à l'activation des forces personnelles et environnementales.

Pour conclure, chaque fois qu'un intervenant décide d'adopter l'approche par les forces, ce sont plusieurs personnes qui bénéficieront de ses vertus, et ce, y compris l'intervenant. Pour ma part, je ressens une profonde fierté d'avoir le privilège de contribuer bien humblement à répandre cette approche.