

MODÈLE IPAM

INTERVENTION POLICIÈRE AUPRÈS DES ÂÎNÉS MALTRAITÉS



Guide d'accompagnement
à l'implantation du modèle



MODÈLE IPAM

.....

INTERVENTION POLICIÈRE AUPRÈS DES ÂÎNÉS MALTRAITÉS



Guide d'accompagnement
à l'implantation du modèle



Montréal 



Chaire de recherche sur la maltraitance
envers les personnes âgées
Research Chair on Mistreatment of Older Adults

CONCEPTION ET RÉDACTION :

LUISA DIAZ, M. Serv. Soc., Professionnelle de recherche projet IPAM, Université de Sherbrooke
JACQUES CLOUTIER, Professionnel de recherche projet IPAM, Université de Sherbrooke
JOSÉPHINE LOOCK, M. Sc., Coordonnatrice de recherche projet IPAM, Université de Sherbrooke

AVEC LE SOUTIEN DE :

MONIA D'AMOURS, M. Sc., Professionnelle de recherche projet IPAM, Université de Sherbrooke

SOUS LA DIRECTION SCIENTIFIQUE DE :

MARIE BEAULIEU, Ph. D.

Professeure, Université de Sherbrooke
Titulaire de la Chaire de recherche sur la maltraitance envers les personnes âgées
Chercheure au Centre de recherche sur le vieillissement du CIUSSS de l'Estrie - CHUS
Chercheure principale du projet IPAM

MICHELLE CÔTÉ, Ph. D.

Chef de la Section de la recherche et de la planification du SPVM
Co-chercheure du projet IPAM

ET LA DIRECTION STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE DE :

JOSÉE BLAIS, Inspecteur-Chef, SPVM

GRAPHISME :

BASTA communication

PHOTOGRAPHIE DE LA PAGE COUVERTURE :

Studio De Grand-Pré

Le présent document peut être consulté sur les sites suivants :

www.maltraitancedesaines.com/fr/
www.spvm.qc.ca/fr/Aines

Citation suggérée :

Beaulieu, M., Coté, M., Blais, J., Diaz, L., Cloutier, J., Loock, J., D'Amours, M. (2016). *Intervention policière auprès des aînés maltraités. Guide d'accompagnement à l'implantation du modèle*. Chaire de recherche sur la maltraitance envers les personnes âgées et Service de police de la Ville de Montréal. Sherbrooke et Montréal. 39 p.

DROITS DE REPRODUCTION

La reproduction partielle ou complète de ce document à des fins personnelles et non commerciales est permise, à condition d'en citer la source.

Dépôt légal

ISBN : 978-2-9222389-35-7

© Beaulieu et Côté, 2016

FINANCEMENT

Ce projet est financé en partie par le programme *Nouveaux Horizons pour les aînés* du Gouvernement du Canada. La Chaire de recherche sur la maltraitance envers les personnes âgées est financée par le Ministère de la Famille du Gouvernement du Québec.

REMERCIEMENTS

Ce document n'aurait pu voir le jour sans la collaboration et l'engagement des policiers et professionnels du SPVM et de plusieurs partenaires. Nous tenons à remercier spécialement :

- Le comité opérationnel du SPVM :
 - Josée Blais, inspecteur-chef
 - Miguël Alston, commandant
 - Mathieu Bastien, commandant
 - Carolyn Cournoyer, commandant
 - Pierre Duperé, chef de division de la formation
 - Anne Hallée, conseillère en communication
 - Yves Larocque, sergent
 - François Leblanc, inspecteur
 - Éric Soumpholphakdy Samaki, commandant
 - Marc St-Cyr, inspecteur
 - Emilie Toubex, agent

- Les policiers responsables IPAM lors de l'implantation en pilote, aux niveaux locaux et régionaux. Trop nombreux pour les citer individuellement, l'engagement et la motivation de chacun ont permis le succès d'IPAM.

- Les membres du comité de Vigie-Aînés du SPVM, présidé par Pierre Cadieux, assistant-directeur, qui ont joué le rôle de comité consultatif d'IPAM.
 - Louise Buzit-Beaulieu, coordonnatrice nationale de lutte contre la maltraitance envers les aînés des communautés culturelles, Ministère de la Famille et des Aînés
 - Marie Cantin, coordonnatrice régionale de lutte contre la maltraitance envers les personnes âgées, Ministère de la Famille et des Aînés
 - Me Marie-Claude Lauzanne, procureure de la Couronne, Cour municipale de Montréal
 - Maryse Leclair, coordonnatrice, Table de concertation des aînés de l'Île de Montréal
 - Christine Lécuyer, directrice générale, FADOQ-Région Île de Montréal
 - Cécile Plourde, présidente, FADOQ-Région Île de Montréal
 - Josée Roy, coordonnatrice, Coalition pour le maintien dans la communauté

AVERTISSEMENT

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.



SYMBOLES UTILISÉS DANS LE GUIDE

Les symboles suivants permettent de mieux repérer les informations à retenir, les sources d'information complémentaires, les conseils et les conditions de succès pour l'implantation du Modèle IPAM.



Garder en tête

Aide-mémoire sur les informations clés à retenir



Pour en savoir +

Documents accessibles dans la trousse en ligne ou en annexe, qui présentent des exemples ou inspirent la réflexion



Conseils

Conseils pour favoriser l'implantation du modèle



Conditions de succès

Éléments essentiels pour favoriser l'implantation du modèle



L'expérience du SPVM

Expérience vécue par le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) lors du développement et de l'implantation du Modèle IPAM

LE GUIDE EN BREF

En juillet 2015, 16 % de la population canadienne était âgée de 65 ans et plus. La proportion de personnes âgées était plus élevée dans l'Est du pays (provinces atlantiques, Québec et Ontario) et en Colombie-Britannique que dans les provinces des Prairies. En 2036, près d'un Canadien sur quatre aura 65 ans et plus. En 2011, plus de 90 % des Canadiens âgés de 65 ans et plus vivaient dans un logement privé. On estime qu'au Canada, entre 10 et 15 % des personnes âgées sont maltraitées.¹

À titre d'intervenants de première ligne, les policiers sont appelés à agir dans différentes situations de maltraitance, à domicile ou en milieu d'hébergement. Leur statut de premier répondant, de même que les liens qu'ils entretiennent avec la communauté, les positionnent comme des acteurs privilégiés dans l'intervention pour prévenir et contrer la maltraitance envers les aînés.

Le Modèle IPAM (Intervention policière auprès des aînés maltraités) mise notamment sur des **efforts concertés et complémentaires des policiers de toutes les fonctions** au sein d'un service. Sa première composante, intégrant les cinq volets d'intervention policière, est soutenue par quatre autres composantes (encadrement et accompagnement à la pratique / soutien transversal / coordination / gestion stratégique et leadership) facilitant l'amélioration continue de l'intervention auprès des aînés maltraités.

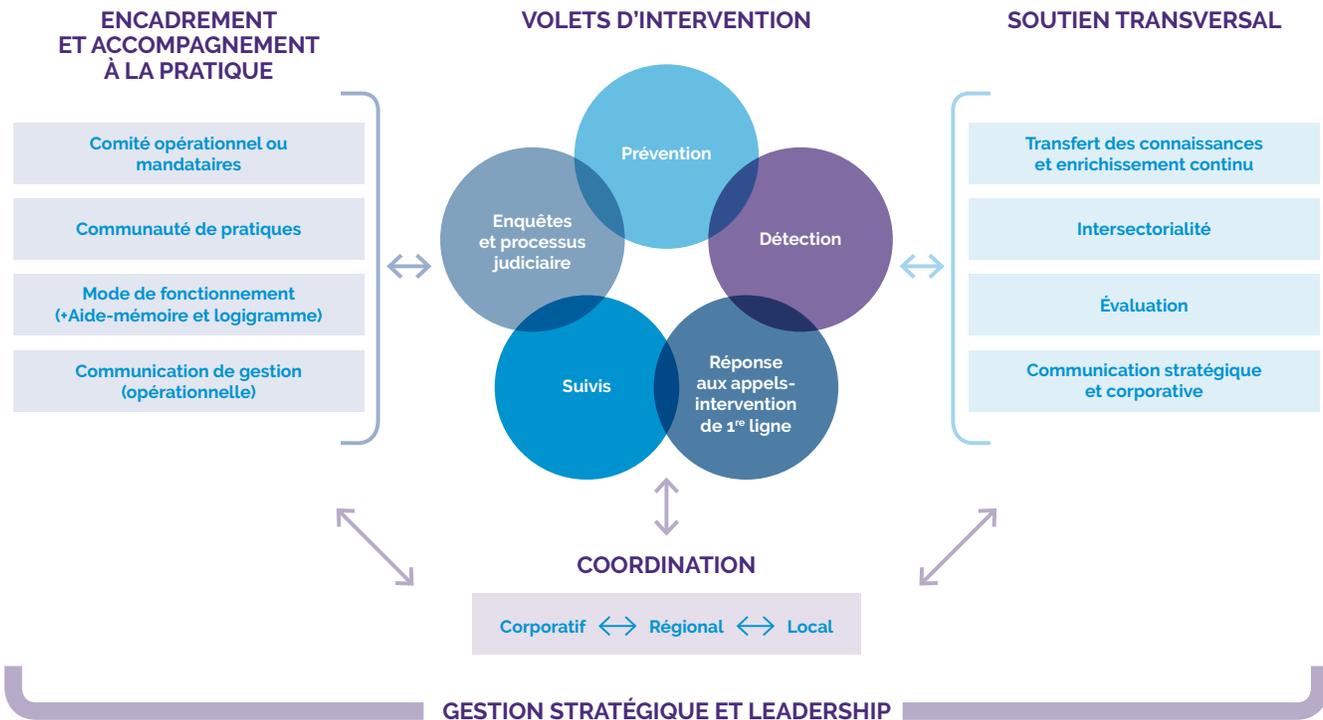
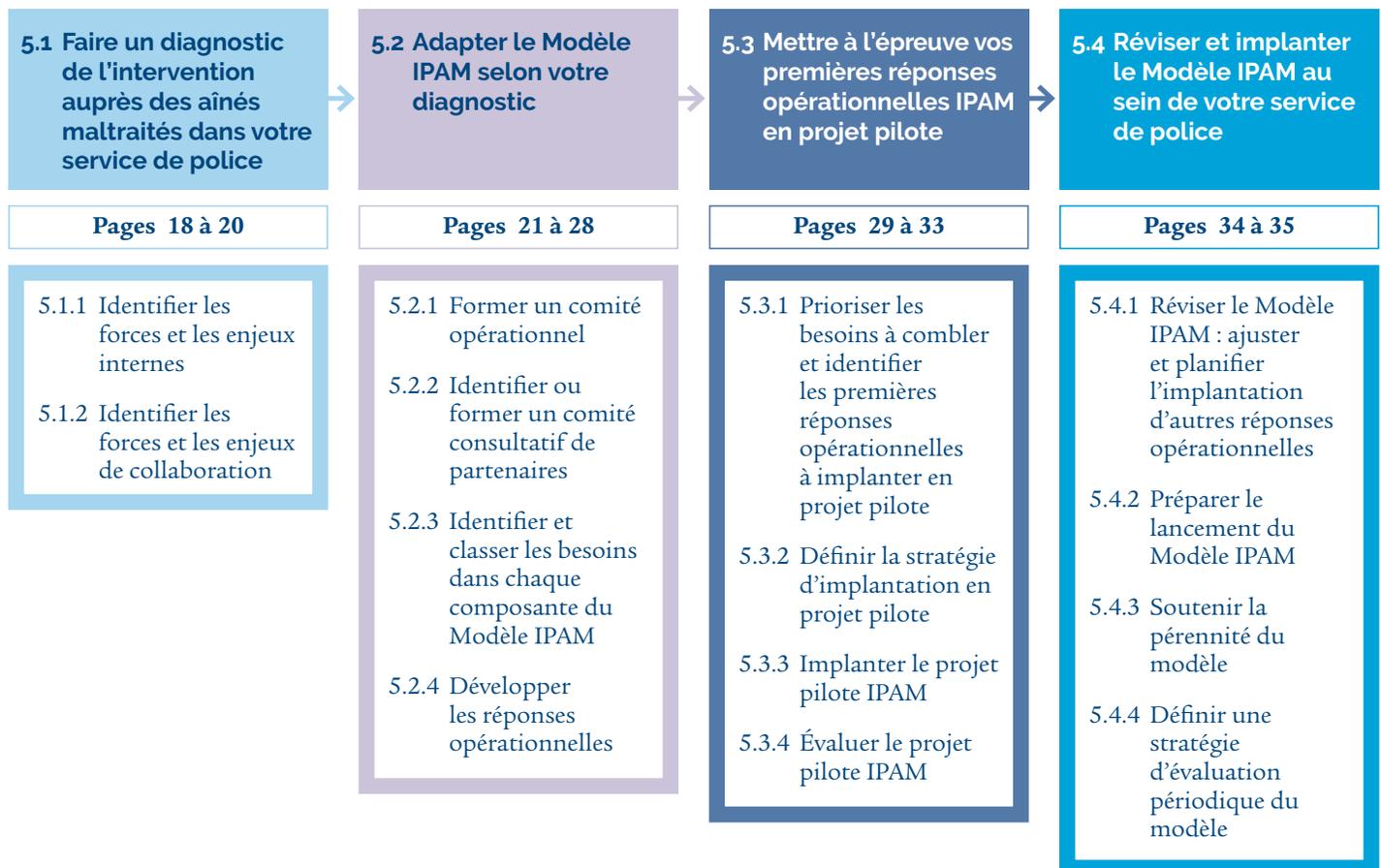


FIGURE 1 - MODÈLE IPAM

¹ Voir la section 3 de ce guide pour les sources de ces données

Le modèle invite à identifier les besoins à combler dans chacune des composantes pour consolider et améliorer la contribution policière à la lutte contre la maltraitance envers les aînés.

La finalité de ce guide est d'accompagner les services policiers dans le développement d'un Modèle IPAM qui sera adapté à leurs objectifs et à la réalité de leur territoire. Le guide propose une séquence d'étapes pour assurer l'adaptation du Modèle IPAM puis son implantation.



De nombreux exemples de documents opérationnels et d'outils, développés par le SPVM, peuvent être consultés dans la **TROUSSE EN LIGNE** (www.spvm.qc.ca/fr/Aines).

TABLE DES MATIÈRES

1. Présentation du guide	8
1.1 Pourquoi un Modèle d'intervention policière auprès des aînés maltraités?	8
1.2 Quel est l'objet de ce guide?	9
1.3 À qui s'adresse ce guide?	9
1.4 Comment utiliser ce guide?	9
2. Maltraitance envers les aînés	10
3. Données générales sur le vieillissement, la maltraitance et la pratique policière auprès des aînés maltraités	11
4. Modèle d'intervention policière auprès des aînés maltraités (IPAM)	13
5. Étapes pour la mise en place d'un Modèle IPAM	17
5.1 Faire un diagnostic de l'intervention auprès des aînés maltraités dans votre service .	18
5.1.1 Identifier les forces et les enjeux internes.	18
5.1.2 Identifier les forces et les enjeux de collaboration	19
5.2 Adapter le Modèle IPAM selon votre diagnostic	21
5.2.1 Former un comité opérationnel	21
5.2.2 Identifier ou former un comité consultatif de partenaires	22
5.2.3 Identifier et classer les besoins dans chaque composante du modèle	23
5.2.4 Développer les réponses opérationnelles	23
5.3 Mettre à l'épreuve vos premières réponses opérationnelles IPAM en projet pilote. ...	29
5.3.1 Prioriser les besoins à combler et identifier les premières réponses opérationnelles à implanter en projet pilote	29
5.3.2 Définir la stratégie d'implantation en projet pilote	30
5.3.3 Implanter le projet pilote IPAM	32
5.3.4 Évaluer le projet pilote IPAM	32
5.4 Réviser et implanter le Modèle IPAM au sein de votre service	34
5.4.1 Réviser le Modèle IPAM : ajuster et planifier l'implantation d'autres réponses opérationnelles	34
5.4.2 Préparer le lancement du Modèle IPAM	34
5.4.3 Soutenir la pérennité du modèle	34
5.4.4 Définir une stratégie d'évaluation périodique du modèle	35

Annexes

1 Fiche d'aide au diagnostic	37
2 Fiche d'aide à l'évaluation d'implantation	38
3 Fiche d'aide à l'évaluation des effets sur la pratique policière	39



1. PRÉSENTATION DU GUIDE

Le présent **guide d'accompagnement à l'implantation du Modèle IPAM** découle du projet *Intervention policière auprès des aînés maltraités (IPAM)*, une recherche-action de trois ans qui a permis de développer, tester, puis implanter un modèle d'intervention policière pour contrer la maltraitance envers les aînés. Ce projet a été mené conjointement par la Section de la recherche et de la planification du Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) et par la Chaire de recherche sur la maltraitance envers les personnes âgées de l'Université de Sherbrooke, de juillet 2013 à juin 2016.



Pour en savoir +

Voir : *Synthèse du développement du modèle.* **TROUSSE EN LIGNE**

1.1 Pourquoi un Modèle d'intervention policière auprès des aînés maltraités?

À titre d'intervenants de première ligne, les policiers sont appelés à agir dans différentes situations de maltraitance, à domicile ou en milieu d'hébergement. Leur statut de premier répondant, de même que les liens qu'ils entretiennent avec la communauté, les positionnent comme des acteurs privilégiés dans l'intervention pour prévenir et contrer la maltraitance envers les aînés. Cependant, la détection et l'évaluation du risque de maltraitance chez les aînés ne se font pas systématiquement. L'implantation du Modèle IPAM permet aux policiers d'être mieux habilités à reconnaître les situations de maltraitance et à intervenir en collaboration avec leurs partenaires.

Forces du Modèle IPAM

- Répond aux besoins et aux enjeux de l'intervention policière dans la lutte contre la maltraitance envers les aînés, tout en se basant sur des **données validées par la pratique et la recherche**.
- Vise des **efforts concertés et complémentaires de tous les policiers** (de toutes les fonctions) au sein d'un service de police. Il **ne requiert ni la mise sur pied d'une unité spécialisée ni l'ajout de ressources supplémentaires**.
- Permet, grâce au travail de collaboration avec les partenaires, de **recentrer le travail policier sur sa mission première**, soit d'assurer la sécurité des citoyens, notamment celle des aînés. Policiers et partenaires mettent leurs forces en commun et interviennent ensemble, selon leur champ de compétence respectif.
- Favorise **une identification adaptée des besoins à combler et des réponses opérationnelles** à implanter (identification adaptée aux divers contextes opérationnels et aux divers milieux).
- Invite à l'établissement d'un agenda de travail par étape : la recherche IPAM ainsi que l'expérience d'opérationnalisation par le SPVM démontrent l'importance d'identifier les besoins à combler pour toutes les composantes du modèle. Elles confirment également qu'une **stratégie d'implantation de réponses opérationnelles a avantage à être graduelle**.
- Aborde tous les cas de maltraitance envers les aînés, qu'ils soient de **nature criminelle ou non**.



Conseils

Le modèle aborde tous les cas de maltraitance, parce que :

- › Même les cas pouvant paraître de nature non criminelle au départ peuvent révéler des aspects criminels durant les suivis.
- › Travailler avec les partenaires dans la résolution de problèmes, lors des cas non criminels, permet de diriger les personnes isolées ou ayant des besoins non comblés vers les services adéquats. Cela a pour effet de réduire les appels répétitifs.

1.2 Quel est l'objet de ce guide?

Le guide d'accompagnement à l'implantation du Modèle IPAM présente chacune des étapes nécessaires pour développer et mettre en place le modèle. Il explique, étape par étape, comment adapter et implanter le modèle en fonction des outils et moyens disponibles. Il fournit des indications pratiques afin de rendre la démarche simple, adaptable et accessible. Ce guide est conçu comme un outil de travail pouvant être utilisé par l'ensemble des services policiers du Canada. Avant de prendre connaissance de ce guide, il est conseillé de consulter le document « Modèle IPAM – description des composantes du modèle ». Ce document présente un exemple concret d'application du modèle, en l'occurrence, celui du Service de police de la Ville de Montréal. En faisant des liens avec les résultats de l'expérience du SPVM, il sera probablement plus facile de comprendre plusieurs des étapes proposées dans ce guide.

La finalité de ce guide est de vous accompagner dans le développement d'un Modèle IPAM qui sera adapté à vos objectifs et à la réalité de votre territoire.

1.3 À qui s'adresse ce guide?

Ce guide s'adresse à tout service policier qui désire adopter une approche standardisée d'intervention pour contrer la maltraitance envers les aînés ou améliorer celle déjà existante au sein de leur organisation.

1.4 Comment utiliser ce guide?

Le guide présente, à chacune des étapes, les actions à réaliser et les moyens suggérés pour les accomplir. De plus, des informations supplémentaires, des outils et des exemples concrets du Modèle IPAM du SPVM peuvent être consultés dans la trousse en ligne sur le site www.spvm.qc.ca/fr/Aines. Tout au long du guide, le symbole **Pour en savoir +** propose les différents documents à consulter dans cette trousse.



2. MALTRAITANCE ENVERS LES ÂÎNÉS

Définition de la maltraitance envers les aînés

« Il y a maltraitance quand un geste singulier ou répétitif, ou une absence d'action appropriée se produit dans une relation où il devrait y avoir de la confiance, et que cela cause du tort ou de la détresse chez une personne aînée »².

Formes de maltraitance	L'intention de la personne maltraitante
Violence : Malmener une personne aînée ou la faire agir contre sa volonté, en employant la force et/ou l'intimidation.	Maltraitance intentionnelle : La personne maltraitante veut causer du tort à la personne aînée.
Négligence : Ne pas se soucier de la personne aînée, notamment par une absence d'action appropriée afin de répondre à ses besoins.	Maltraitance non intentionnelle : La personne maltraitante ne veut pas causer du tort ou ne comprend pas le tort qu'elle cause. Attention : Il faut toujours évaluer les indices et la situation pour ne pas tirer de conclusions hâtives ou attribuer des étiquettes ³ .

La maltraitance envers les aînés peut être :

- › D'ordre psychologique, physique, sexuelle, matérielle ou financière, organisationnelle (soins et services), de violation des droits ou d'âgisme.
- › De nature criminelle ou non criminelle.



Garder en tête

Au Canada, la maltraitance est de nature criminelle quand elle se manifeste par des actes décrits dans le *Code criminel* : voies de fait, menaces, séquestration, intimidation, fraude, harcèlement et agression sexuelle, entre autres.

D'autres situations de maltraitance ne sont pas considérées comme des crimes, telles que les insultes verbales, le fait d'ignorer ou de discréditer le point de vue d'un aîné, etc. Mais elles peuvent causer du tort ou de la détresse chez l'aîné et peuvent éventuellement mener à des actes criminels.



Pour en savoir +

- › Voir : Fiche terminologie sur la maltraitance envers les personnes aînées
TROUSSE EN LIGNE
- › Voir : Fiche de correspondance entre actes criminels et maltraitance
TROUSSE EN LIGNE

² Traduction libre de la Déclaration de Toronto sur la prévention globale des mauvais traitements envers les aînés, de l'Organisation Mondiale de la Santé, publiée en 2002. Dans MFA, 2010. *Plan d'action gouvernemental pour contrer la maltraitance envers les personnes aînées 2010-2015*, p. 17.

³ Pratique de pointe pour contrer la maltraitance envers les personnes aînées du CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal; Ligne Aide Abus Aînés; Chaire de recherche sur la maltraitance envers les personnes aînées; Ministère de la Famille, Secrétariat aux Aînés, Gouvernement du Québec, 2015. *Terminologie sur la maltraitance envers les personnes aînées*, p. 1.

3. DONNÉES GÉNÉRALES SUR LE VIEILLISSEMENT, LA MALTRAITANCE ET LA PRATIQUE POLICIÈRE AUPRÈS DES AÎNÉS MALTRAITÉS

- En juillet 2015, 16 % de la population canadienne était âgée de 65 ans et plus : pour la première fois, les Canadiens aînés étaient plus nombreux que ceux du groupe d'âge 0-14 ans. La proportion de personnes aînées était plus élevée dans l'Est du pays (provinces atlantiques, Québec et Ontario) et en Colombie-Britannique que dans les trois provinces des Prairies.⁴
 - Les projections démographiques de Statistique Canada prévoient qu'en 2024, un peu plus d'un Canadien sur 5 aura 65 ans et plus : **d'ici 2036, près d'un Canadien sur quatre sera un aîné.**⁵ Au Québec, la proportion d'aînés devrait atteindre 25 % de la population dans quinze ans (dès 2031).⁶
 - En 2011, 5 825 Canadiens étaient âgés de 100 ans et plus (près du tiers des centenaires canadiens vivaient au Québec⁷). Selon les projections démographiques, le nombre de centenaires au Canada pourrait atteindre 20 300 en 2036 et augmenter davantage au cours des années subséquentes, pour s'élever à plus de 62 000 personnes en 2063⁸.
- La grande majorité des Canadiens âgés de 65 ans et plus vit dans un logement privé : en 2011, seulement 7,9 % des aînés vivaient dans un logement collectif (par exemple, une résidence pour personnes âgées ou un établissement de soins de longue durée)⁹.
- Des études populationnelles rapportent que 4 à 7 % des personnes aînées vivant à domicile au Canada seraient maltraitées. Cependant, ce pourcentage est sous-estimé, car de nombreux cas ne sont pas recensés dans les études : on estime que le pourcentage d'aînés maltraités se situerait plutôt entre 10 et 15 %.¹⁰
- À partir de la recension des écrits scientifiques et de l'inventaire des pratiques, effectués au début de la recherche-action IPAM, les faits saillants suivants ont été retenus pour le développement du Modèle IPAM :
 - L'importance du travail policier dans les approches intersectorielles.
 - L'importance d'une première détection par les patrouilleurs.
 - L'importance accordée à une coordination (par un policier ou une équipe), traitant souvent aussi d'autres problématiques sociales.
 - L'enjeu de la capacité stratégique et opérationnelle.
 - La complexité des interventions policières dans les cas de maltraitance en raison de la réticence des aînés à porter plainte contre un de leurs proches dans un contexte intrafamilial.
 - Le sentiment des policiers d'être peu outillés pour repérer les cas de maltraitance.

⁴ Statistique Canada. (2015, 29 septembre). Estimations de la population du Canada : âge et sexe, 1^{er} juillet 2015. Repéré à : <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150929/dq150929b-fra.htm>

⁵ Statistique Canada. (2014). Journée nationale des aînés... en chiffres. Repéré à : http://www.statcan.gc.ca/fra/quo/smr08/2014/smr08_191_2014

⁶ Institut de la statistique du Québec. (2015). *Le bilan démographique du Québec. Édition 2015*, p. 29. Québec : Gouvernement du Québec.

⁷ Ibid.

⁸ Statistique Canada. (2014). Journée nationale des aînés... en chiffres. Repéré à : http://www.statcan.gc.ca/fra/quo/smr08/2014/smr08_191_2014

⁹ Ibid.

¹⁰ Beaulieu, M. & Bergeron-Patenaude, J. (2012). *La maltraitance envers les aînés. Changer le regard*. Presses de l'Université Laval, Québec, p.132.



- Le manque de documentation en ce qui a trait aux formations pour les policiers.
- L'identification de points forts des pratiques :
 - Développement de pratiques avec des partenaires externes.
 - Clarté des directives (description de tâches, procédures opérationnelles, plans d'action).
- L'absence de pratique (parmi celles inventoriées) reposant sur des attentes de contributions de la part de tous les membres d'un service.
- L'absence d'approche standardisée d'intervention, bien que les policiers soient souvent en mesure d'identifier des situations de maltraitance.
- La faible visibilité des indices pour détecter des cas de maltraitance au premier abord.
- Le manque d'optimisation des rôles que peuvent jouer les patrouilleurs avant de référer un dossier.
- Le manque de connaissances des policiers quant aux rôles des organismes et services du milieu.
- L'existence de particularités complexifiant les enquêtes, notamment la difficulté à collecter les preuves, les réticences de la part des aînés à porter plainte contre un proche, l'état de santé altéré de certaines victimes, etc.¹¹



Pour en savoir +

Voir : *Les pratiques policières en situation de maltraitance envers les personnes âgées. Synthèse des résultats. Collecte des données et premières analyses.* **TROUSSE EN LIGNE**

Publié au terme de la première phase de la recherche-action IPAM, ce document offre une synthèse plus complète de la recension des écrits scientifiques et de l'inventaire des pratiques des services policiers canadiens.

¹¹ Beaulieu, M., Coté, M., Cloutier, J., D'Amours, M., Lavoie, N., Loock, J. & Diaz, L. (février 2015). *Les pratiques policières en situation de maltraitance envers les personnes âgées. Synthèse des résultats. Collecte des données et premières analyses.* Sherbrooke, Québec : Université de Sherbrooke. 19 p. Rapport de recherche.

4. MODÈLE D'INTERVENTION POLICIÈRE AUPRÈS DES ÂÎNÉS MALTRAITÉS (IPAM)

Le Modèle IPAM repose sur cinq grandes composantes : la première, intégrant les cinq volets d'intervention policière, est soutenue par quatre autres composantes facilitant l'amélioration continue de l'intervention policière auprès des aînés maltraités. Pour implanter IPAM dans votre service de police, vous devez vous questionner sur vos atouts et défis pour chacune des composantes du modèle, puis identifier des actions adaptées à votre contexte et à vos propres objectifs d'amélioration. À titre d'exemple, le diagnostic des atouts et défis du SPVM a permis d'identifier 57 actions réparties dans les cinq composantes du Modèle IPAM.

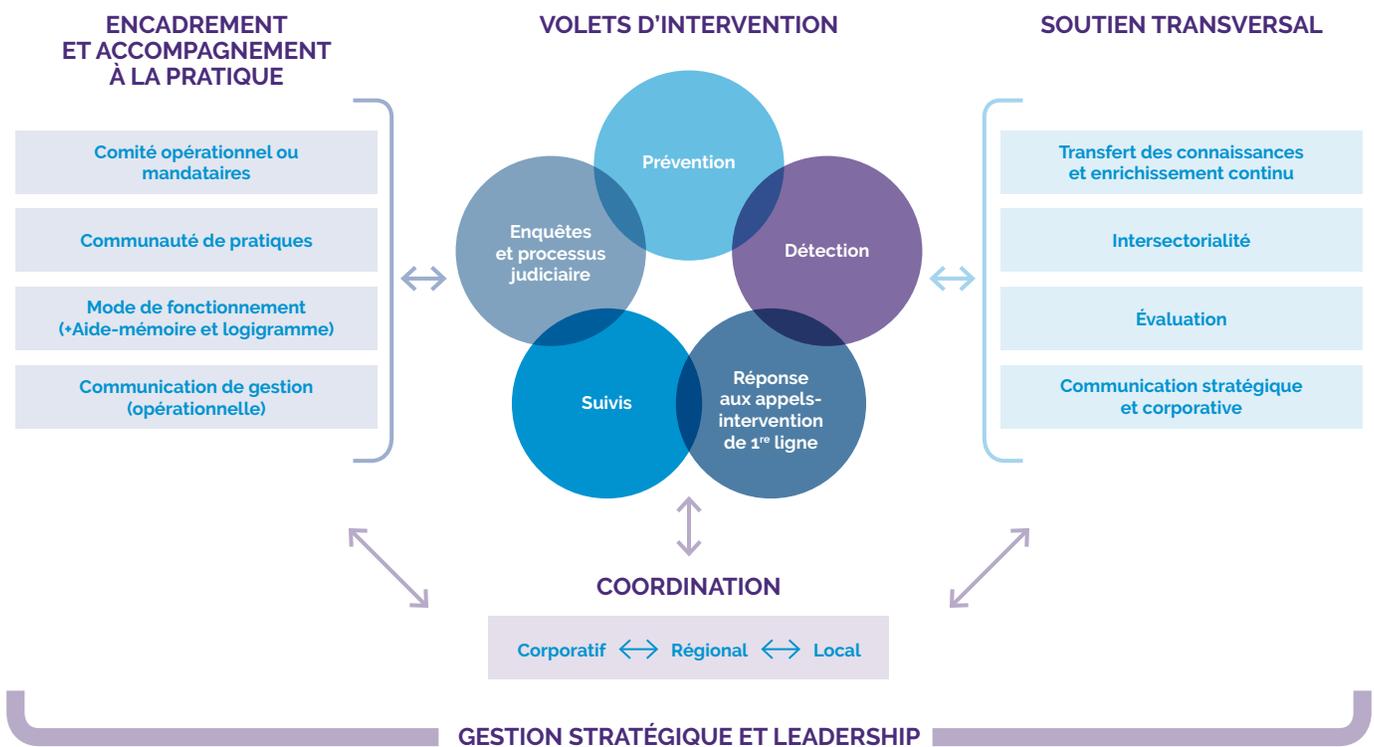


FIGURE 1 - MODÈLE IPAM

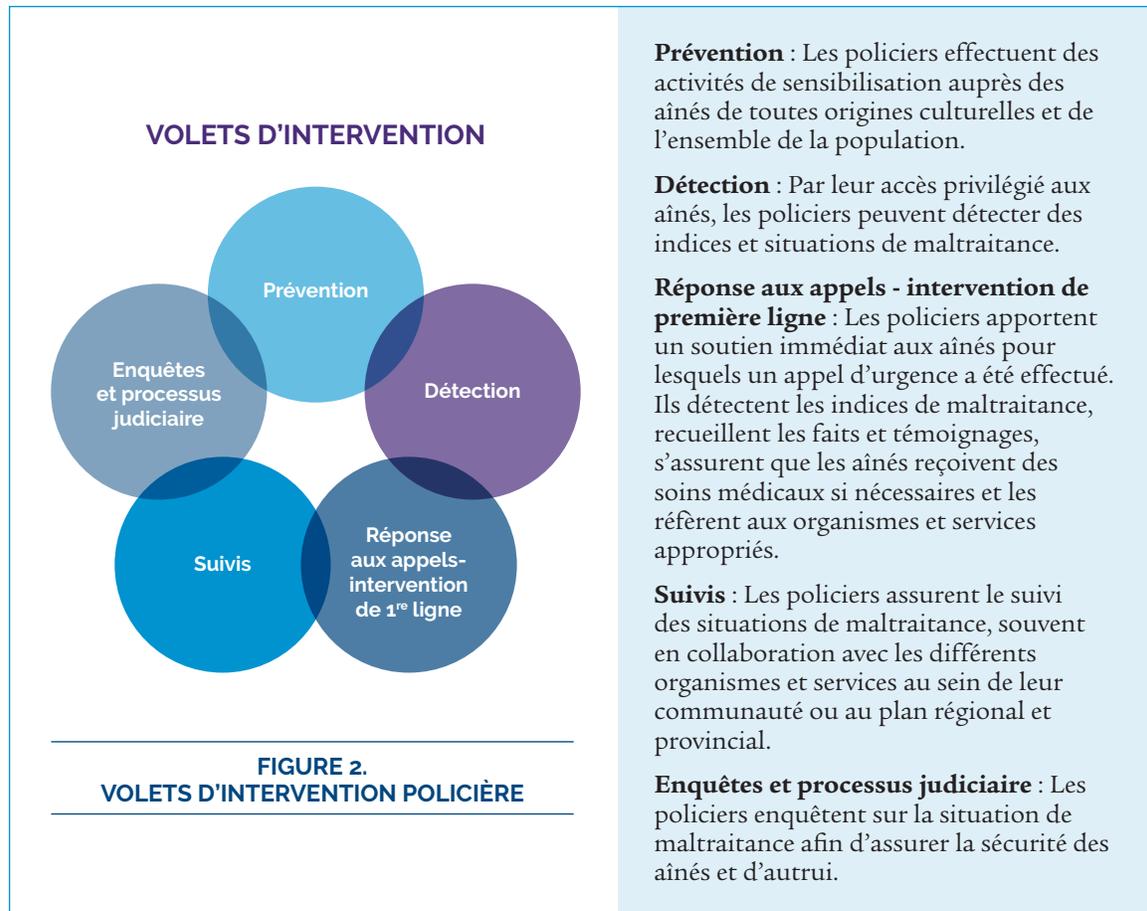


Pour en savoir +

Si vous souhaitez connaître les actions développées par le SPVM, voir : *Description des composantes du Modèle IPAM*. [TROUSSE EN LIGNE](#)

COMPOSANTE 1

Les policiers sont appelés à contribuer de diverses façons à la lutte contre la maltraitance envers les aînés. Leur intervention peut se sous-diviser en cinq volets (voir figure 2).



Les volets d'intervention policière sont interconnectés les uns aux autres, étant donné que :

- › **Les policiers travaillent en coordination à de nombreux moments de l'intervention** : par exemple, les patrouilleurs et les enquêteurs travaillent ensemble à la suite de la détection d'un cas de maltraitance. Les agents sociocommunautaires travaillent avec les patrouilleurs dans la prévention et les suivis des cas de maltraitance.
- › **Les interventions réalisées dans un volet peuvent être bénéfiques à d'autres** : les résultats des enquêtes peuvent conduire à la mise à jour des messages de prévention.
- › **Un volet peut être accompli par des policiers de différentes fonctions** : par exemple, un patrouilleur répond aux appels, mais joue également un rôle dans la prévention, la détection et le suivi des cas de maltraitance envers les aînés.

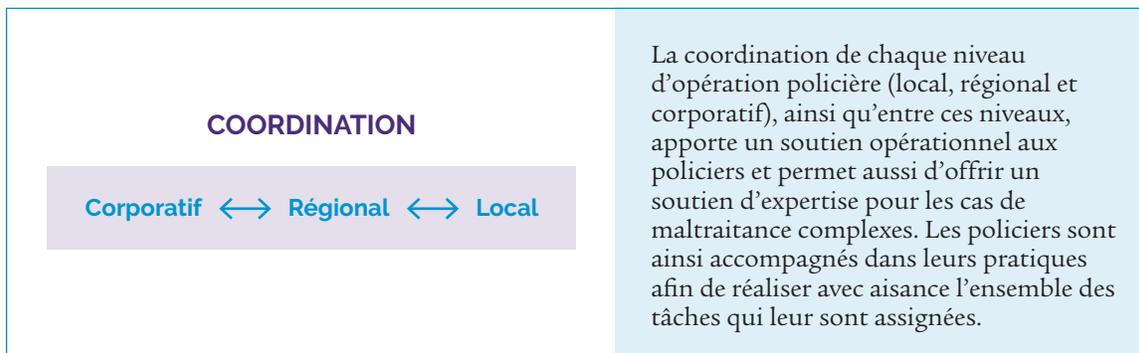


Pour en savoir +

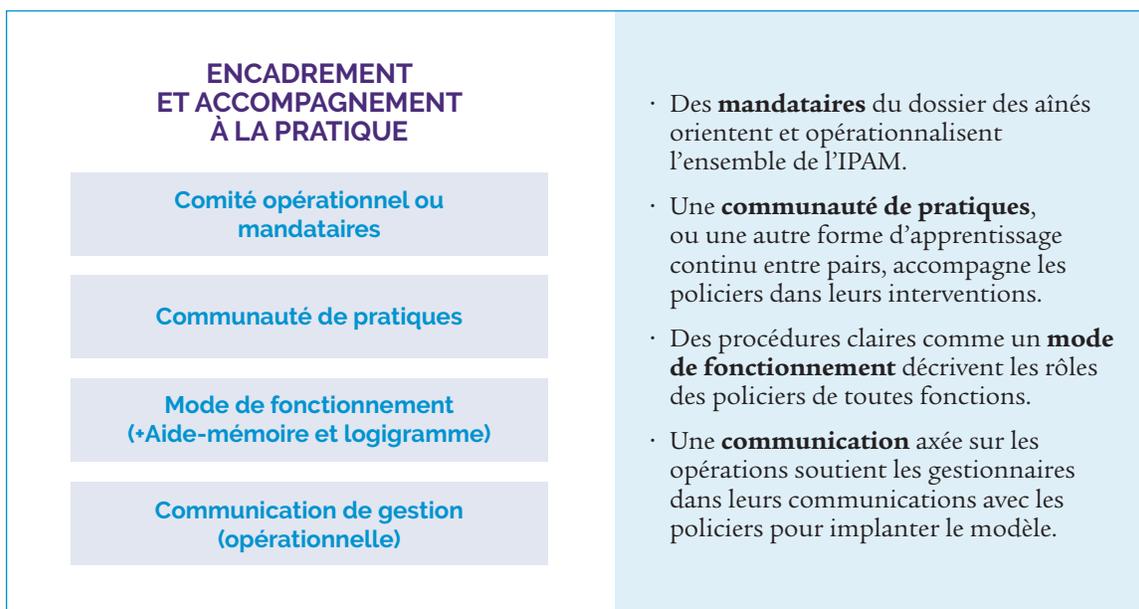
Voir : Qui fait quoi (rôles) **TROUSSE EN LIGNE**

Pour être la plus efficace possible, l'intervention policière auprès des aînés maltraités est soutenue par 4 autres composantes.

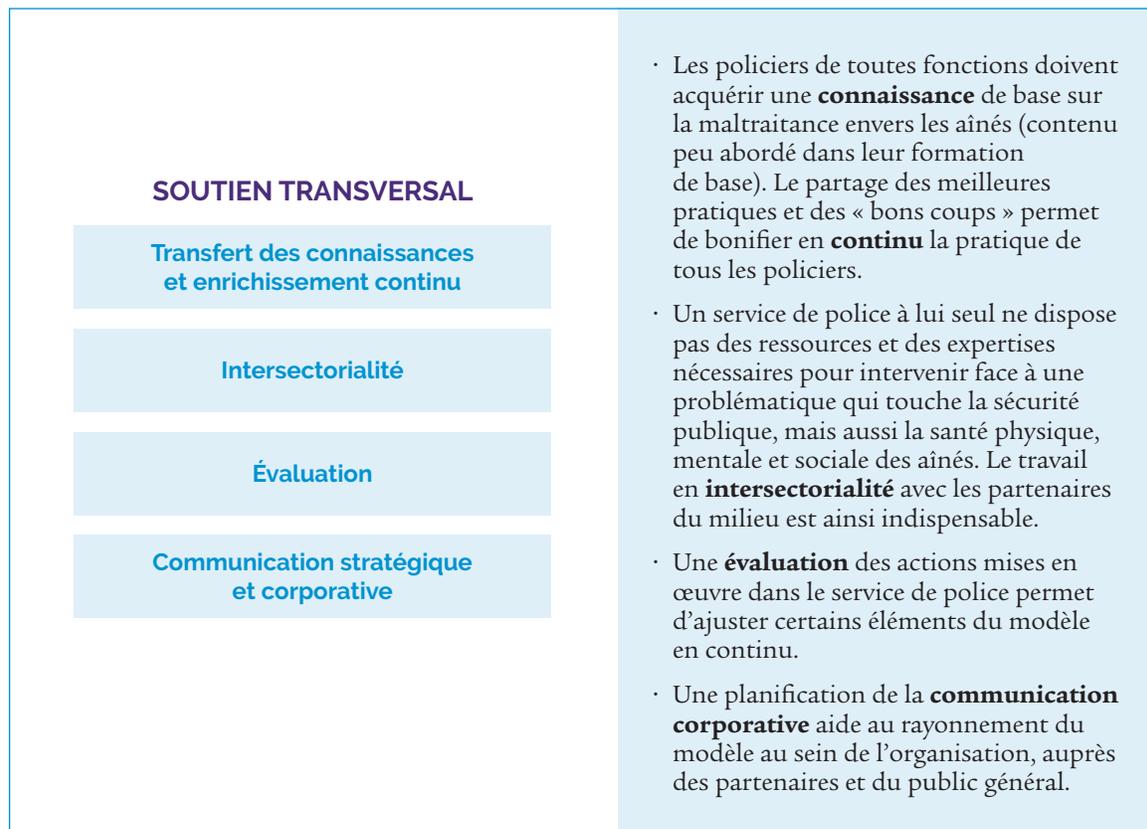
COMPOSANTE 2



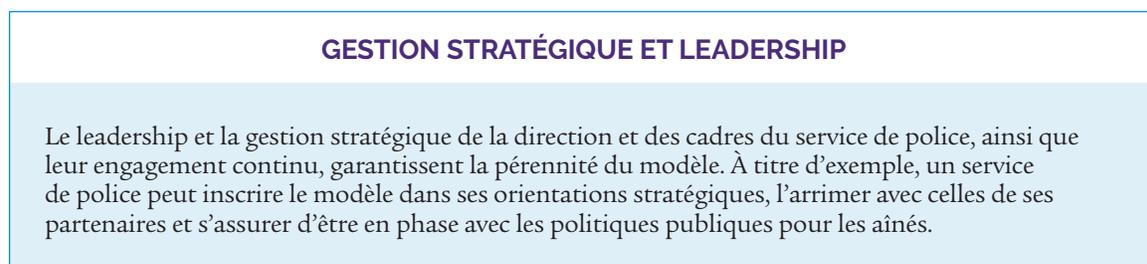
COMPOSANTE 3



COMPOSANTE 4



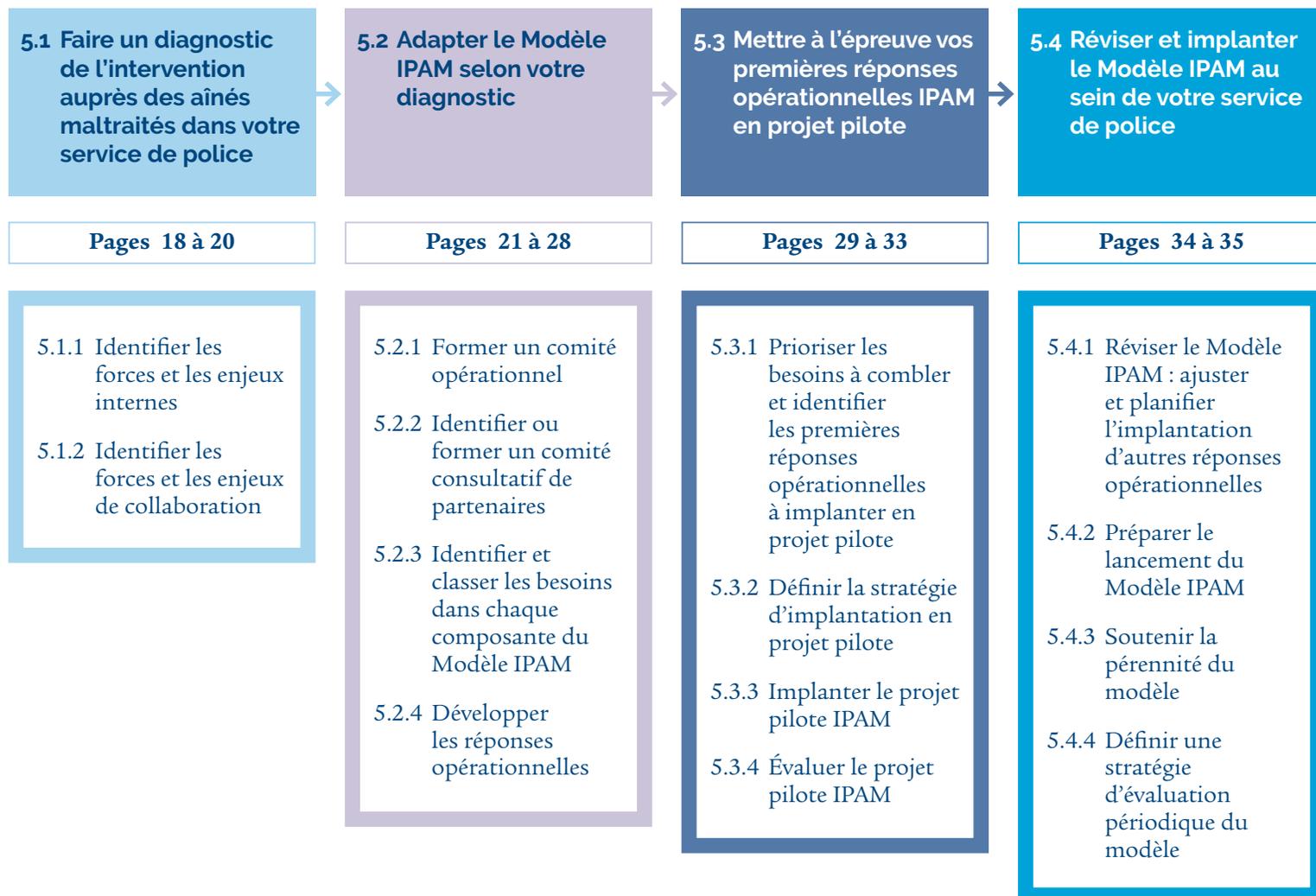
COMPOSANTE 5



En somme, l'intervention policière auprès des aînés maltraités repose sur une première composante intégrant les cinq volets d'intervention (prévention, détection, réponse aux appels-intervention de première ligne, suivis, enquêtes et processus judiciaire). Celle-ci est soutenue par 4 autres composantes qui sont la coordination, l'encadrement et l'accompagnement à la pratique, le soutien transversal et enfin la gestion stratégique et le leadership. Ensemble, ces éléments constituent le Modèle IPAM (voir figure 1 au début de cette section).

5. ÉTAPES POUR LA MISE EN PLACE D'UN MODÈLE IPAM

La démarche proposée pour adapter ou implanter un Modèle d'intervention policière auprès des aînés maltraités (IPAM) est répartie en quatre étapes.



5.1 Faire un diagnostic de l'intervention auprès des aînés maltraités dans votre service

Le diagnostic est le point d'ancrage de toute la démarche d'adaptation du Modèle IPAM. La section 3 de ce guide expose quelques données et constats généraux que vous pouvez utiliser comme base de référence. Votre diagnostic est ensuite précisé en visant, d'une part, l'identification de vos forces (expertises, pratiques existantes) et de vos enjeux (défis, obstacles) à l'interne, soit dans votre service. D'autre part, le diagnostic vise l'identification des services et organismes intéressés ou enclins à collaborer avec votre service en matière de lutte contre la maltraitance envers les aînés. Pour chacun de ces organismes identifiés, il y a lieu d'identifier les forces et les enjeux associés à ces collaborations. Ce diagnostic à deux volets est le point de départ pour adapter le Modèle IPAM à la réalité de votre service de police et de votre environnement.

Action 5.1.1 Identifier les forces et les enjeux internes

Votre objectif consiste à identifier les pratiques et façons de faire qui sont déjà mises en valeur par des membres de votre service policier. C'est aussi l'occasion de documenter les obstacles et défis auxquels vos effectifs sont confrontés en matière d'intervention policière associée à la maltraitance envers les aînés. Il est important de s'intéresser également aux besoins de vos policiers en termes d'outils et de moyens pour les aider à mieux intervenir dans des cas de maltraitance envers des aînés (voir l'annexe 1).

Il existe plusieurs méthodes de consultation qui peuvent être utilisées afin de dresser un portrait des forces et enjeux :

- Sondages en ligne
- Entrevues individuelles
- Discussions de groupe
- Observations des pratiques



Conseils

- › Si vous n'avez pas de ressources qualifiées pour faire un diagnostic des forces et des enjeux, vous avez peut-être des alliés dans votre milieu! Votre **municipalité** peut avoir des ressources à vous prêter, une **université** peut vous offrir la possibilité de travailler avec un groupe de recherche ou avec des stagiaires; un **partenaire** peut collaborer dans l'animation de groupes de discussion.
- › Selon la taille de votre service de police (surtout si petit ou moyen) l'option de concentrer cette étape de diagnostic dans une demi-journée de réflexion/discussion peut être envisagée.
- › Il est conseillé d'être attentif à toutes les pratiques et façons de faire qui sont évoquées, puis de chercher à savoir si ces pratiques ou façons de faire sont répandues au sein de votre organisation. Il peut devenir intéressant de renforcer ou de faire rayonner une pratique gagnante.



Conditions de succès

- › Facilitez l'expression d'une diversité de points de vue : consultez des collègues de différentes fonctions (patrouilleur, enquêteur, superviseur, etc.), ainsi que des partenaires de divers secteurs.
- › Inspirez-vous des meilleures pratiques et respectez les bonnes façons de faire déjà en place : cela favorise l'adaptation du Modèle IPAM, puis son appropriation par les policiers.



Pour en savoir +

- › Voir : Fiche d'aide au diagnostic (Annexe 1)
- › Voir : *Les pratiques policières en situation de maltraitance envers les personnes âgées. Synthèse des résultats. Collecte des données et premières analyses.*

TROUSSE EN LIGNE

Action 5.1.2 Identifier les forces et les enjeux de collaboration

L'objectif de cette action consiste à faire un diagnostic des forces et enjeux de collaboration. En choisissant les moyens les mieux adaptés parmi ceux suggérés au début de l'action précédente (5.1.1), rencontrez les principaux partenaires de votre milieu afin d'explorer :

- › Leurs disponibilités à collaborer : intérêt, temps, ressources humaines et matérielles;
- › Leurs attentes et besoins concernant la collaboration avec votre service de police (voir l'annexe 1).

Pour identifier les partenaires avec lesquels votre service de police collabore ou aurait avantage à collaborer pour améliorer les interventions auprès des aînés maltraités, songez aux services et organismes suivants :

- › **Réseau public du secteur de la santé et des services sociaux** : accueil psychosocial, équipes de soutien à domicile, ressources en hébergement, centres de jour, hôpitaux, cliniques médicales, pharmacies, lignes d'écoute, etc.;
- › **Réseau communautaire** : centres communautaires pour aînés, organismes de services aux aînés, entreprises d'économie sociale en aide domestique (entretien ménager, repas, etc.), associations et organismes représentant des personnes âgées, tables de concertation ou comités intersectoriels, etc.;
- › **Secteur de la sécurité publique** : services d'incendie, organismes en sécurité urbaine, etc.;
- › **Secteur juridique** : bureaux d'aide juridique, cliniques juridiques, directeur aux poursuites criminelles et pénales, notaires, Cours, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, Curateur public, etc.;
- › **Autres ressources spécialisées** : centres d'aide aux victimes d'actes criminels ou d'agressions à caractère sexuel, protection du consommateur, institutions financières, résidences privées pour aînés, etc.





Conseils

- › Une façon intéressante de dresser une première liste des partenaires est de demander directement aux policiers de votre service quels sont leurs partenaires privilégiés lorsqu'ils interviennent auprès des aînés. Cela garantit l'inclusion d'organismes et de praticiens qui, tout en ayant une certaine connaissance des opérations policières, sont impliqués sur le terrain, notamment les travailleurs de milieu, les intervenants psychosociaux, etc.
- › Il est important d'être attentif à toutes les pratiques et façons de faire qui sont évoquées par les organismes, puis de chercher à savoir si ces pratiques ou façons de faire sont répandues parmi vos partenaires. Le renforcement et le rayonnement d'une pratique gagnante peut être un objectif intéressant pour votre service.



Conditions de succès

- › Référez-vous aux deux conditions de succès de l'étape précédente (5.1.1) en les adaptant à ce diagnostic.



Pour en savoir +

- › Voir : Fiche d'aide au diagnostic (Annexe 1)
- › Voir : *Les pratiques policières en situation de maltraitance envers les personnes aînées. Synthèse des résultats. Collecte des données et premières analyses.*

TROUSSE EN LIGNE



Garder en tête

À la fin de cette étape, vous aurez :

- › Un sommaire des forces et des enjeux à l'interne
- › Un sommaire des forces et des enjeux en matière de collaboration
- › Une liste de partenaires avec qui vous souhaitez travailler

5.2 Adapter le Modèle IPAM selon votre diagnostic

Les résultats des deux diagnostics (interne et de collaboration) permettent de commencer le travail d'adaptation du Modèle IPAM. Dans un premier temps, la formation d'un comité opérationnel et d'un comité consultatif de partenaires permet d'ancrer le leadership de la démarche. En engageant les comités précités dans l'analyse de l'information, recueillie lors de l'étape précédente, vous pouvez identifier les besoins de votre service policier en matière d'intervention auprès des aînés maltraités. La dernière action de cette étape vise à développer des réponses concrètes et opérationnelles pour combler vos besoins. Les réponses peuvent prendre la forme d'outils, de consignes, d'ententes ou d'autres moyens.

Action 5.2.1 Former un comité opérationnel

Le comité opérationnel est essentiel pour l'adaptation du modèle, puis pour sa mise à l'épreuve en projet pilote (l'étape suivante). Ce comité assure un leadership tout au long de l'adaptation et de l'implantation du modèle. Il supervise l'intégration graduelle des réponses opérationnelles et s'assure d'apporter les ajustements requis pour optimiser l'implantation du modèle.

Le comité a avantage à être composé :

- › D'au moins un leader stratégique (porteur de la vision globale et corporative) et un leader opérationnel (porteur de la coordination du Modèle IPAM sur le terrain);
- › De chefs d'unités qui proposent des moyens adaptés et conformes à la réalité policière sur le terrain;
- › De représentants des sections de communication, de formation et de recherche, si de telles sections existent dans votre service.



Conseils

- › Former un comité opérationnel du Modèle IPAM le plus tôt possible permet de faciliter la démarche d'adaptation et d'implantation.
- › Si votre service de police comprend plusieurs unités, il est conseillé de désigner un membre du comité, responsable de faire circuler l'information entre le comité et les unités opérationnelles. Vous assurez ainsi une transmission efficace des directives. Vous soutenez également la sensibilisation du comité quant aux doutes ou suggestions soulevés par les policiers sur le terrain.



L'expérience du SPVM

- › Le comité opérationnel mis en place par le SPVM comprenait neuf membres (en excluant les représentants de l'équipe de recherche) : quatre de ces membres étaient des chefs d'unités opérationnelles locales – provenant de chacune des quatre divisions régionales du SPVM.



Action 5.2.2 Identifier ou former un comité consultatif de partenaires

Le travail de collaboration avec les partenaires (organismes et services) est au cœur du Modèle IPAM. Il est recommandé de mettre en place un comité consultatif dès le début de l'implantation du modèle. Cela permet de travailler en synergie avec les partenaires clés de votre territoire, d'intégrer leurs points de vue et d'enrichir en continu votre modèle par le partage des connaissances et des expertises.



Conseils

- À partir de la liste des partenaires identifiés en prévision du diagnostic des collaborations, il est recommandé de choisir les partenaires clés qui sont pertinents à mobiliser au sein du comité consultatif IPAM.
- Avant de vous lancer dans la création d'une nouvelle structure, considérez la possibilité de demander à des comités existants dans votre milieu de jouer le rôle de comité consultatif IPAM :
 - Si, dans votre service il existe déjà un comité de partenaires, pourquoi ne pas leur demander d'être votre comité consultatif IPAM?
 - Si le programme MADA (municipalités amies des aînés) mobilise déjà des partenaires dans votre territoire, explorez la possibilité d'un arrimage : un sous-comité MADA dédié à la lutte contre la maltraitance pourrait agir comme comité consultatif IPAM.
 - Dans plusieurs municipalités ou régions, des Tables de concertation d'aînés s'engagent déjà dans la lutte contre la maltraitance. Ces Tables pourraient souhaiter créer un sous-comité pour jouer le rôle d'un comité consultatif IPAM.



L'expérience du SPVM

- Le comité Vigie-aînés du SPVM, composé de représentants du SPVM et d'intervenants du milieu, a agi comme comité consultatif pour le développement du Modèle IPAM. Cette plateforme d'échanges existait déjà au SPVM dans le but d'aider à relever les défis de l'intervention policière liés au vieillissement de la population.

Action 5.2.3 Identifier et classer les besoins dans chaque composante du modèle

D'après le sommaire des forces et enjeux que vous avez dressé, cernez les besoins à combler par votre organisation pour améliorer votre intervention auprès des aînés maltraités. Classez ces besoins selon les cinq volets de l'intervention policière (prévention, détection, réponse aux appels/intervention de 1^{re} ligne, suivis et enquêtes/processus judiciaire) et selon les quatre autres composantes du Modèle IPAM.

Dans le Modèle IPAM, un « besoin à combler » peut être un objectif :

- › De renforcement d'une pratique existante;
- › D'implantation d'une nouvelle pratique pour relever un défi;
- › D'amélioration des façons de faire et/ou des outils de travail;
- › De sensibilisation (connaissances sur les aînés, la maltraitance, les partenaires, etc.).



Conseils

- › Certains besoins identifiés par le SPVM peuvent inspirer votre réflexion (voir « pour en savoir + » ci-après).
- › Former des sous-comités de travail pour chaque volet d'intervention policière permet d'impliquer des patrouilleurs, des enquêteurs et des agents sociocommunautaires ou d'autres policiers expérimentés et motivés par la problématique.
- › Il ne faut pas hésiter à identifier plusieurs besoins, même si vous êtes conscients que les réponses à certains d'entre eux pourraient n'être développées puis implantées qu'à plus long terme.



Pour en savoir +

- › Voir : *Description des composantes du Modèle IPAM.* **TROUSSE EN LIGNE**
- › Voir : *Synthèse du développement du modèle.* (Figure 4 - Besoins ciblés par volet d'intervention et par stratégie transversale) **TROUSSE EN LIGNE**

Action 5.2.4 Développer les réponses opérationnelles

Une fois que les besoins à combler sont identifiés, travaillez avec le comité opérationnel et les sous-comités afin de définir les actions et outils à mettre en place pour répondre à ces besoins.

Toutes les composantes du Modèle IPAM peuvent guider la réflexion. La première composante incite à cerner des réponses opérationnelles qui favorisent une amélioration de la pratique de tous les policiers (préventionnistes, patrouilleurs, superviseurs, enquêteurs, etc.). Les quatre autres composantes du modèle permettent de considérer plusieurs pistes stratégiques pour soutenir l'intervention policière auprès des aînés maltraités. Certaines de ces pistes (ou leur adaptation) peuvent constituer des réponses aux besoins.





Conseils

- Plusieurs outils et pratiques, développés dans le Modèle IPAM du SPVM, peuvent s'adapter facilement à d'autres services. Consultez la trousse en ligne pour vous en inspirer!
- La promotion interne de votre modèle sera plus facile si vous engagez divers membres de votre service dans le développement et la validation de réponses opérationnelles.

En lien avec ces quatre autres composantes, explorez les actions à développer en matière de :

ENCADREMENT ET ACCOMPAGNEMENT À LA PRATIQUE

Pensez à :

1. Confirmer le rôle du **comité opérationnel** pour adapter et implanter le Modèle IPAM, puis pour en assurer le suivi et l'évaluation en continu.
2. Élaborer un **mode de fonctionnement ou des directives** décrivant de façon claire et concrète les consignes, les attentes et les rôles des policiers des diverses fonctions à impliquer dans le Modèle IPAM.



L'expérience du SPVM

- Le SPVM s'est inspiré de son mode de fonctionnement (MF) existant en violence conjugale et intrafamiliale (VCI). En prenant ce modèle comme référence, le SPVM a développé un MF pour l'intervention auprès des aînés maltraités dans un format déjà familier des policiers.

3. Identifier les **moyens de communication** les plus efficaces pour vulgariser et promouvoir votre mode de fonctionnement et vos outils auprès des policiers concernés. Exploitez ces moyens de communication pour maintenir la motivation et l'engagement des effectifs dans la mise en place du Modèle IPAM.



Conseils

Avant le lancement du projet pilote, il est essentiel d'assurer la préparation de vos policiers responsables, car ils jouent un rôle clé dans la diffusion et l'appropriation du modèle par les patrouilleurs et les enquêteurs. Une première rencontre de la communauté de pratiques, avant le lancement, peut être organisée dans ce but.

4. Créer une **communauté de pratiques** pour encourager le partage et la mise en commun des meilleures pratiques.



Conseils

La communauté de pratiques vise à créer un lieu d'échanges et de conseils mutuels pour les policiers responsables. Les services policiers dont la taille ne justifie qu'un ou deux policiers responsables peuvent songer à la création d'une communauté de pratiques interservices (réunissant des policiers responsables IPAM de plusieurs services policiers d'une région donnée). Un tel lieu d'échanges peut leur être une importante source d'inspiration pour le traitement de cas de maltraitance plus complexes.



L'expérience du SPVM

La communauté de pratiques du SPVM est formée de policiers responsables au niveau local, régional et corporatif. Les rencontres téléphoniques périodiques et la communication en continu par un groupe-courriel permettent le partage, l'apprentissage, la formation entre pairs et le soutien mutuel dans la gestion de cas plus complexes. Le policier responsable corporatif est le coordonnateur et animateur de cette communauté.

SOUTIEN TRANSVERSAL

Pensez à :

1. Assurer la **sensibilisation et la formation** des nouveaux et anciens policiers par rapport à la maltraitance envers les aînés.



Conseils

La sensibilisation en continu, la formation d'accueil des nouveaux policiers et les formations spécifiques adaptées aux diverses fonctions policières sont des gages de succès dans l'intervention auprès des aînés.



L'expérience du SPVM

Pour faciliter la formation et le transfert de connaissances au profit de tous ses policiers, le SPVM s'est servi de sa plate-forme intranet pour mettre à leur disposition un module de formation sur l'intervention policière en matière de maltraitance envers les aînés. Des informations pratiques, des exemples, des conseils et des ressources sont regroupés dans un « coffre à outils » que les policiers peuvent consulter facilement par ordinateur ou téléphone portable.

2. Établir ou renforcer des **ententes de collaboration** avec des partenaires clés pour faciliter l'intervention lors des situations de maltraitance de nature criminelle et non criminelle. Les collaborations avec des services et organisations clés du milieu sont primordiales pour atteindre des résultats concrets.



Conseils

Il est fort utile de définir clairement les rôles des policiers et des partenaires, ainsi que les modalités de collaboration souhaitée. En minimisant les chevauchements dans l'intervention et les suivis, on peut éviter les risques de surcharge de travail des policiers.



L'expérience du SPVM

- › Le SPVM a renforcé la collaboration avec trois partenaires clés :
 - Les Centres d'aide aux victimes d'actes criminels (CAVAC);
 - Le réseau public de la santé et des services sociaux, à travers les Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS);
 - Les organismes communautaires ayant un mandat concernant les aînés.
- › Le projet pilote a permis au SPVM de consolider sa pratique de travail en duos de policiers/intervenants communautaires et policiers/intervenants sociaux. Sans faire formellement partie du Modèle IPAM, le travail en duo a été considéré comme une réponse de renforcement du travail en partenariat dans certains quartiers. Il est à noter que dans certains environnements le travail en duo peut être moins adapté et le partenariat prend alors d'autres formes.

3. Préparer un **plan de communication** avec les activités de diffusion et les messages clés à diffuser auprès de votre communauté et des médias.
4. Planifier votre stratégie et les principales activités afin d'**évaluer** votre Modèle IPAM à court (implantation en pilote), moyen (les effets sur la pratique) et long termes (les impacts sur la clientèle aînée).

COORDINATION

Pensez à :

1. Assurer un **soutien opérationnel** aux policiers dans leurs interventions quotidiennes.
2. Assurer un **soutien d'expertise** dans les cas complexes de maltraitance.



Conseils

Il est fortement recommandé de confier des rôles de coordination (tâches de policiers responsables) à des agents qui possèdent des connaissances et de l'expertise dans l'intervention auprès des aînés et qui ont les compétences pour former leur pairs.



L'expérience du SPVM

La structure de coordination du Modèle IPAM a été développée en accord avec les niveaux d'opération policière du SPVM (local, régional et corporatif) et dans le but d'optimiser les ressources existantes. À chacun des niveaux, la coordination est assurée par des policiers responsables (PR) :

- **PR Locaux** : désignés dans chaque PDQ, leur rôle est de soutenir tout policier de leur unité qui rencontre des situations de maltraitance envers les aînés, de nature criminelle ou non criminelle.
- **PR Régionaux** : désignés dans chaque région, leur mandat est de faire le lien entre les PDQ et le service des enquêtes lors des situations de maltraitance de nature criminelle.
- **PR Corporatif** : s'assure de coordonner toute la pratique au plan corporatif, c'est-à-dire, de faire les liens avec l'ensemble des régions et PDQ. Il est aussi responsable d'animer et de maintenir une communauté de pratiques réunissant les policiers responsables IPAM.

GESTION STRATÉGIQUE ET LEADERSHIP

Pensez à :

Assurer l'engagement de la direction et des cadres de votre service de police afin de soutenir la pérennité du Modèle IPAM et de garantir le leadership stratégique et opérationnel.



Conseils

Il se peut que certaines actions ou réponses opérationnelles ne soient pas intégrées tout de suite dans le modèle à implanter en projet pilote. Bien qu'identifiées et définies dans cette étape, elles peuvent être implantées à un autre moment.



Pour en savoir +

- › Mode de fonctionnement ; fiche de communication de gestion
TROUSSE EN LIGNE
- › Figure de la coordination à trois niveaux du SPVM **TROUSSE EN LIGNE**
- › Aide-mémoire, logigramme, grille d'analyse des rôles des policiers et des partenaires du Modèle IPAM du SPVM **TROUSSE EN LIGNE**
- › Concernant le travail en duos, voir le *Guide de pratique - Lutte contre la maltraitance envers les personnes âgées : pratique en duo intersectoriel policier/intervenant du réseau public ou communautaire du secteur de la santé et des services sociaux.* **TROUSSE EN LIGNE**



Garder en tête

À la fin de cette étape, vous aurez réalisé :

- › La formation du comité opérationnel
- › La formation d'un comité consultatif de partenaires
- › Une liste des besoins à combler dans chacun des volets de l'intervention policière (prévention, détection, réponse aux appels, suivis, enquêtes et processus judiciaire) et dans chacune des autres composantes du Modèle IPAM
- › Une liste des réponses opérationnelles et des actions à mettre en place à court, moyen ou plus long termes

5.3 Mettre à l'épreuve vos premières réponses opérationnelles IPAM en projet pilote

La mise à l'essai des premières réponses en phase pilote est proposée afin de :

- Offrir une occasion à vos policiers de proposer des ajustements aux actions, consignes et outils avant qu'ils ne soient officiellement implantés.
- Cibler des réponses clés que vos effectifs pourront s'approprier dans un processus évolutif de gestion du changement.
- Miser sur des gains tangibles (des succès associés à des cas concrets) pour instaurer une dynamique d'amélioration continue des pratiques et des réflexes par vos policiers occupant diverses fonctions.
- Soutenir un renforcement progressif des mécanismes de collaboration avec les partenaires.
- Tester, dans les services policiers déployés en plusieurs unités opérationnelles, l'efficacité des mesures, consignes et outils dans des environnements qui se distinguent par :
 - la diversité culturelle
 - l'action communautaire associée aux aînés
 - la capacité des unités policières à s'adapter au changement.

Action 5.3.1 Prioriser les besoins à combler et identifier les premières réponses opérationnelles à implanter en projet pilote

- Organiser une rencontre du comité opérationnel afin d'analyser la liste des besoins à combler.
 - Encourager le comité à cerner des besoins prioritaires dans chacun des volets d'intervention, puis à sélectionner des réponses opérationnelles à implanter en projet pilote.
 - Tout en ciblant une sélection de premières réponses à implanter, s'assurer que chaque volet de l'intervention policière soit considéré, et ce, afin que tous les membres du service policier soient engagés dans le processus d'amélioration des pratiques.



Conseils

Prioriser quelques besoins qui visent à consolider et uniformiser les pratiques existantes augmente vos chances de succès : il est toujours plus facile de bâtir sur des succès.



Action 5.3.2 Définir la stratégie d'implantation en projet pilote

La stratégie doit définir :

- › La date d'implantation
- › La durée de la phase pilote
- › Le choix des unités



Conseils

Avoir des policiers responsables et des chefs d'unité ayant des profils différents en termes de connaissance et d'expérience dans l'intervention auprès des aînés maltraités permet de faire une mise à l'épreuve plus réaliste de votre Modèle IPAM.

- › Le choix des policiers responsables



L'expérience du SPVM

› S'inspirant de l'expérience vécue durant le projet pilote, le comité opérationnel du SPVM définit ainsi les caractéristiques importantes du profil des policiers responsables :

- Intérêt à travailler auprès de la clientèle aînée et sensibilité à la problématique de la maltraitance envers les aînés;
- Capacité d'établir de bons liens de travail avec ses collègues et avec les partenaires de différents secteurs;
- Habiletés pédagogiques et capacité de formation entre pairs;
- Attitude d'ouverture, d'apprentissage et souci d'amélioration continue.

- › Les activités de diffusion du modèle auprès des policiers et partenaires impliqués dans le projet pilote



Conditions de succès

Développer des outils et un format unique de présentation du Modèle IPAM contribue à une meilleure vulgarisation et à une compréhension uniforme du modèle par les policiers et partenaires concernés. Quelques éléments à intégrer dans le canevas :

- › Les *messages principaux* à transmettre à tout public : la pertinence, les bénéfices d'adopter le modèle tant pour les policiers que pour les aînés, la différence entre les pratiques existant « avant » le modèle et les nouvelles attentes du Modèle IPAM;
- › Les *messages spécifiques* en fonction des différentes fonctions policières et pour les partenaires;
- › Les *documents et les outils* en soutien à la présentation du modèle.

- › Les activités d'accompagnement à l'implantation du modèle en pilote



L'expérience du SPVM

Lors du projet pilote du SPVM, les activités d'accompagnement à l'implantation ont consisté en des rencontres périodiques du comité opérationnel (aux 4 semaines), du comité consultatif et de la communauté de pratiques des policiers responsables (aux deux semaines). Elles ont été essentielles pour faire un suivi de l'implantation et ajuster des éléments.

- › Le type d'évaluation et les activités de suivi évaluatif



L'expérience du SPVM

Dans le projet pilote du SPVM, deux types d'évaluation ont été réalisés pour permettre de prendre le pouls et d'ajuster rapidement le processus d'implantation du modèle :

- › Évaluation de l'implantation : pour identifier les facteurs favorisant et posant obstacle à l'implantation, puis pour s'ajuster.
- › Évaluation des effets sur la pratique : pour identifier les changements sur la pratique, les améliorations et les enjeux.

Les activités de suivi évaluatif comprenaient notamment l'analyse de statistiques et données opérationnelles, des entrevues individuelles auprès des policiers responsables, des groupes de discussion avec les membres du comité opérationnel et des partenaires clés, un questionnaire auprès des patrouilleurs et des enquêteurs.



Pour en savoir +

- › Voir : Fiche d'aide à l'évaluation de l'implantation (Annexe 2)
- › Voir : Fiche d'aide à l'évaluation des effets (Annexe 3)



Action 5.3.3 Implanter le projet pilote IPAM

- Réaliser les activités de diffusion du modèle planifiées lors de l'étape précédente afin de mettre policiers et partenaires au même diapason.
- Lancer le projet pilote au sein des unités choisies.



Conseils

- Organiser une activité de lancement officiel du pilote, en présence des principaux partenaires, favorise une bonne mobilisation des intervenants clés.
- Porter une attention particulière à bien vulgariser la différence entre les pratiques existant « avant » le Modèle IPAM et les nouvelles attentes du modèle : les policiers plus expérimentés dans des pratiques auprès des aînés sont ainsi mieux sensibilisés à la valeur ajoutée de la nouvelle pratique.
- Exposer les bénéfices opérationnels et promouvoir les « bons coups » dans des cas concrets permet de garder l'intérêt des patrouilleurs et des enquêteurs dès le début et tout au long de l'implantation.



Conditions de succès

Pensez à promouvoir le modèle comme un facilitant et non comme une surcharge de travail.

Action 5.3.4 Évaluer le projet pilote IPAM

- Collecter l'information selon les méthodes choisies (entrevue individuelle, groupe de discussion, sondage, etc.).
- Analyser les données recueillies.
- Faire une synthèse des faits saillants de l'évaluation.

Dans l'évaluation du projet pilote, on cherche prioritairement à identifier les facteurs qui ont favorisé l'implantation du modèle et ceux qui ont moins bien contribué, voire nui à l'implantation. Une première évaluation des effets sur la pratique policière peut aussi être d'intérêt, mais il convient de garder à l'esprit que la majorité de ces effets se manifeste et se consolide sur une période de temps plus longue que le projet pilote.

(voir aussi les informations concernant la planification de l'évaluation dans l'expérience du SPVM de la section 5.3.2)



Conditions de succès

- › Consultez les policiers de toutes les fonctions qui ont été interpellés dans le cadre de votre projet pilote (patrouilleurs, enquêteurs, superviseurs, etc.).
- › Profitez des activités d'évaluation pour identifier d'autres outils ou moyens qui peuvent aider les effectifs à mieux comprendre et à mieux assimiler le modèle d'intervention.



Garder en tête

À la fin de cette étape, vous aurez réalisé :

- › Une planification d'un projet pilote axé sur l'implantation d'une sélection de premières réponses opérationnelles à des besoins prioritaires
- › Une mise à l'épreuve de vos premières réponses opérationnelles IPAM
- › Un sommaire des résultats de l'évaluation de l'implantation du modèle



5.4 Réviser et implanter le Modèle IPAM au sein de votre service

Action 5.4.1 Réviser le Modèle IPAM : ajuster et planifier l'implantation d'autres réponses opérationnelles

- › Sur la base des faits saillants de votre évaluation du projet pilote, **définir les principaux ajustements à réaliser à votre** Modèle IPAM.
- › Appliquer les ajustements pertinents au modèle. Au besoin, ces ajustements peuvent prendre la forme d'autres réponses opérationnelles.
- › En considérant toutes les réponses opérationnelles que vous aviez identifiées à l'étape 5.2.4, et celles que vous avez peut-être ajoutées dans votre ajustement du modèle, planifier une implantation graduelle de ces autres réponses opérationnelles.

Action 5.4.2 Préparer le lancement du Modèle IPAM

- › Confirmer vos consignes opérationnelles dans un document officiel (par exemple dans un mode de fonctionnement).
- › Mettre à jour le canevas de présentation du modèle selon les ajustements apportés à la suite de l'évaluation (messages clés, outils et documents). Bonifier la présentation à l'aide de quelques exemples concrets tirés du projet pilote.
- › Réaliser les activités de diffusion du modèle afin de mettre policiers et partenaires au même diapason (voir étape 5.3.2).
- › Lancer officiellement le modèle au sein de votre service de police.



Conseils

Organiser une activité de lancement officiel du Modèle IPAM, en présence des principaux partenaires, favorise une bonne mobilisation des intervenants clés.



Conditions de succès

Valorisez des présentations ou formations dans les unités qui n'ont pas été concernées par le projet pilote. Mettez à profit l'expérience acquise en projet pilote en demandant aux policiers responsables des unités-pilote de soutenir leurs collègues des autres unités.

Action 5.4.3 Soutenir la pérennité du modèle

Favoriser la pérennité du modèle par diverses actions qui encouragent la mise en valeur des meilleures pratiques et l'amélioration continue, par exemple :

- › Soutenir les messages clés du Modèle IPAM par la reconnaissance et la promotion de « bons coups » dans des cas concrets de maltraitance.
- › Désigner des remplaçants aux policiers responsables pour assurer la continuité et la qualité de l'intervention lors des congés des policiers responsables.
- › Assurer l'identification en continu des partenaires et des ressources clés dans votre territoire.



Conseils

Pour bien composer avec le renouvellement et la rotation du personnel, il est recommandé d'intégrer le MF du Modèle IPAM (consignes, attentes et rôles des policiers) dans les procédures d'accueil des nouveaux policiers.



Conditions de succès

- › Mettez sur les policiers responsables pour assurer un transfert des connaissances de façon continue dans leurs unités.
- › Valorisez l'activité de lancement, les rappels en continu des messages clés du Modèle IPAM, ainsi que les retours d'informations aux relèves policières. Cela aide à relever le défi de la rotation de personnel tout en évitant un relâchement dans la mise en oeuvre du modèle.

Action 5.4.4 Définir une stratégie d'évaluation périodique du modèle

L'évaluation périodique du modèle permet de vérifier si tout fonctionne comme souhaité et de réaliser les ajustements nécessaires le cas échéant. Cette évaluation peut vous aider à identifier les bons coups et les perspectives d'amélioration.

Deux types d'évaluation sont proposés :

- › Évaluation des effets sur la pratique (moyen terme) : pour identifier les changements sur la pratique, les améliorations et les enjeux. *Les résultats sont-ils ceux souhaités?*
- › Évaluation des impacts sur les aînés (long terme) : pour identifier les impacts de la mise en place du Modèle IPAM auprès des aînés de votre communauté. *De quelle façon le Modèle IPAM bénéficie-t-il ou non aux aînés?*



Garder en tête

À la fin de cette étape, vous aurez :

- › Révisé votre adaptation du Modèle IPAM
- › Planifié l'implantation graduelle de l'ensemble des réponses opérationnelles répondant à vos besoins à combler
- › Préparé puis lancé l'implantation du modèle dans l'ensemble de votre service
- › Défini et mis en place les activités nécessaires pour soutenir la pérennité du modèle
- › Défini la stratégie d'évaluation périodique du modèle



ANNEXE 1. FICHE D'AIDE AU DIAGNOSTIC

Quelques thèmes à explorer avec les **policiers de votre service** pour identifier vos forces et enjeux :

- › La **connaissance de la maltraitance** envers les aînés et l'importance qu'ils accordent à ce problème.
- › Leur **sentiment personnel d'aisance et d'efficacité** dans leurs interventions auprès des aînés.
- › Les **pratiques et façons de faire** qui leur semblent **gagnantes** dans les interactions entre eux et les aînés maltraités.
- › Les **limites, obstacles et difficultés** qu'ils rencontrent dans le cadre de telles interactions.
- › Les **outils et moyens qu'ils souhaitent avoir** à leur disposition pour faciliter leurs interventions auprès des aînés maltraités.

Quelques thèmes à explorer avec vos **partenaires** :

- › Leur **vision de l'implication souhaitable de la police** dans les cas de maltraitance envers les aînés.
- › Leur perception du **niveau d'aisance et d'efficacité des policiers** dans leurs interventions auprès des aînés.
- › Les **pratiques et façons de faire** qui leur semblent **gagnantes** en matière de collaboration entre eux et la police en matière de lutte contre la maltraitance.
- › Les **limites, obstacles et difficultés** qu'ils rencontrent dans le cadre de telles collaborations entre eux et la police.
- › Les **outils et moyens qu'ils souhaitent avoir** pour faciliter la collaboration entre les partenaires de divers services et pour réaliser des interventions complémentaires auprès des aînés maltraités.



ANNEXE 2. FICHE D'AIDE À L'ÉVALUATION D'IMPLANTATION

Voici les sous-thématiques pour lesquelles vous pouvez soulever les questions d'évaluation suivantes :

Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Pourquoi ?

Qu'est-ce qui a moins bien fonctionné ou n'a pas fonctionné ? Pourquoi ?

Démarche générale d'implantation

- › Rôle, composition et leadership du comité opérationnel
- › Choix des policiers responsables (profil, expertises, etc.)
- › Activités de lancement du modèle
- › Connaissances du Modèle IPAM dans les unités en projet pilote, dans les autres unités du service et parmi les partenaires
- › Influence d'événements externes/internes
- › Sous-thèmes émergents

Coordination

- › Policiers responsables : soutien donné et reçu
- › Sous-thèmes émergents

Mode de fonctionnement et outils

- › Intervention pour chacun des types de policiers
- › Connaissances générales et spécifiques sur la maltraitance
- › Outils mis en place
- › Sous-thèmes émergents

Travail intersectoriel

- › Partenaires du réseau public
- › Partenaires du réseau communautaire
- › Sous-thèmes émergents

Transfert de connaissances

- › Promotion des connaissances et des outils
- › Rôle joué par les policiers responsables
- › Sous-thèmes émergents

Communication

- › Avec la communauté et les médias
- › De gestion et opérationnelle
- › Sous-thèmes émergents

ANNEXE 3. FICHE D'AIDE À L'ÉVALUATION DES EFFETS SUR LA PRATIQUE POLICIÈRE

Votre objectif :

- Apprécier les effets des réponses opérationnelles implantées sur la pratique des membres de votre service policier.
- Apprécier l'évolution par rapport à votre diagnostic initial des forces et des enjeux (internes et de collaboration).

Approche suggérée :

- Pour chacune des composantes du modèle :
 - Volets d'intervention policière : prévention, détection, réponse aux appels/intervention de 1^{re} ligne, suivis et enquêtes/processus judiciaire
 - Encadrement et accompagnement
 - Soutien transversal
 - Coordination
 - Gestion stratégique

Explorez les thèmes suivants :

- Quels sont les **constats d'améliorations et de consolidations** ?
- Quels sont les **défis et enjeux** rencontrés ?
- Comment **expliquer** ce qui a ou non fonctionné ?

Exemples d'indicateurs :

- Utilisation des outils développés et mis à la disposition des effectifs de votre service et/ou des partenaires.
- Respect des dispositions libellées dans votre mode de fonctionnement (MF) : consignes et attentes de contribution des divers profils policiers au sein de votre service (patrouilleurs, superviseurs, enquêteurs, policiers responsables, etc.).
- Évolution de l'aisance et de l'efficacité des policiers de diverses fonctions dans les interventions et dans le traitement des cas de maltraitance.
- Nombre de cas de maltraitance détectés.
- Nombre de partenaires engagés dans des collaborations avec votre service policier.
- Nombre de références à des partenaires pour suivis.
- Diminution d'appels répétitifs.





LE PRÉSENT DOCUMENT PEUT ÊTRE CONSULTÉ SUR LES SITES SUIVANTS :

www.maltraitancedesaines.com/fr/
www.spvm.qc.ca/fr/Aines