

MODÈLE IPAM

INTERVENTION POLICIÈRE AUPRÈS DES ÂÎNÉS MALTRAITÉS



Synthèse du développement
du modèle



MODÈLE IPAM

.....

INTERVENTION POLICIÈRE AUPRÈS DES ÂÎNÉS MALTRAITÉS



Synthèse du développement
du modèle



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

AVEC LE SOUTIEN DE :

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

JOSEPHINE LOOCK, M. Sc. Coordinatrice de recherche projet IPAM, Université de Sherbrooke

JACQUES CLOUTIER, Professionnel 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 COTE, Ph. D.

Chef de la Section de recherche et planification du SPVM

Co-chercheure du projet IPAM

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., Côté, M., Diaz, L., D'Amours, M., Loock, J. & Cloutier, J. (2016). *Intervention policière auprès des aînés maltraités. Synthèse du développement du modèle*. Chaire de recherche sur la maltraitance envers les personnes âgées et Service de police de la Ville de Montréal. Sherbrooke et Montréal. 20 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 : 978-2-922389-37-1

© Beaulieu et Côté, 2016

FINANCEMENT

Ce projet est financé en partie par le Gouvernement du Canada par l'entremise du programme *Nouveaux Horizons pour les aînés*. 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
 - Miguel Alston, commandant
 - Mathieu Bastien, commandant
 - Carolyn Cournoyer, commandant
 - Pierre Dupéré, 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, Coordinatrice nationale de lutte contre la maltraitance envers les aînés des communautés culturelles, Ministère de la Famille et des Aînés
 - Marie Cantin, Coordinatrice régionale de lutte contre la maltraitance envers les personnes âgées, Ministère de la Famille et des Aînés
 - Me Marie-Claude Lauzanne, procureur, Cour Municipale de Montréal
 - Maryse Leclair, coordinatrice, Table de concertation des aînés de l'Île de Montréal
 - Christine Lécuyer, directrice générale, FADOQ-Région Ile de Montréal
 - Cécile Plourde, présidente, FADOQ-Région Ile de Montréal
 - Josée Roy, coordinatrice, 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.



PROJET DE RECHERCHE-ACTION IPAM

Description du projet

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. Bien qu'ils identifient déjà des situations de maltraitance, la majorité des premiers répondants (policiers et pompiers) n'ont pas d'approche standardisée d'intervention.

Le projet de recherche-action *L'intervention policière auprès des aînés maltraités (IPAM)* vise à mieux habilitier les policiers à reconnaître ces situations et à y intervenir. Le projet est réalisé conjointement par la Chaire de recherche sur la maltraitance envers les personnes âgées de l'Université de Sherbrooke et la Section de la recherche et de la planification du Service de police de la ville de Montréal (SPVM¹). Financé en partie par le Gouvernement du Canada, par l'entremise du programme *Nouveaux Horizons pour les aînés*, ce projet a débuté à l'été 2013 et s'échelonne sur une période de trois ans se terminant le 30 juin 2016. Au final, ce projet aura permis de développer un modèle de pratique policière pour contrer la maltraitance envers les aînés par la réalisation des objectifs suivants :

1. Documenter les pratiques policières en matière de maltraitance envers les aînés;
2. Documenter les pratiques et besoins des policiers du SPVM concernant la détection, le suivi et la collaboration intersectorielle;
3. Développer un modèle de pratique (détection, intervention et suivi) ou adapter ceux déjà existants;
4. Implanter le modèle de pratique dans un projet pilote au sein du SPVM, incluant des mécanismes d'accompagnement à la pratique policière;
5. Évaluer l'implantation et les effets du modèle de pratique implanté en projet pilote;
6. Réviser le modèle de pratique;
7. Implanter le modèle de pratique révisé au sein de tout le SPVM;
8. Faire rayonner ce nouveau modèle de pratique à travers les services policiers du Canada, la communauté scientifique et les praticiens des domaines de la santé et des services sociaux.

Ce document présente une synthèse de l'ensemble de la démarche IPAM ayant permis d'en arriver au développement et à l'implantation d'un modèle final de pratique policière pour contrer la maltraitance envers les aînés sur tout le territoire du SPVM. Elle expose les étapes franchies afin de développer les composantes théoriques et opérationnelles du modèle, les phases de son implantation, l'évaluation de cette dernière et de ses effets, et les ajustements apportés au modèle final. Enfin, un aperçu du modèle final adopté au SPVM, soit le Modèle IPAM (intervention policière auprès des aînés maltraités), ci-après nommé Modèle IPAM, termine ce rapport.

.....
¹ Le SPVM couvre l'ensemble de l'île de Montréal. Il comporte 4 divisions (Nord, Sud, Est et Ouest) dans lesquelles sont regroupés 32 postes de quartier (PDQ). Ces 32 PDQ répondent aux besoins de 2 millions des personnes qui habitent sur l'île et une population flottante d'environ 1 million qui circule dans le territoire pour le travail, le divertissement ou pour d'autres raisons.

Démarche

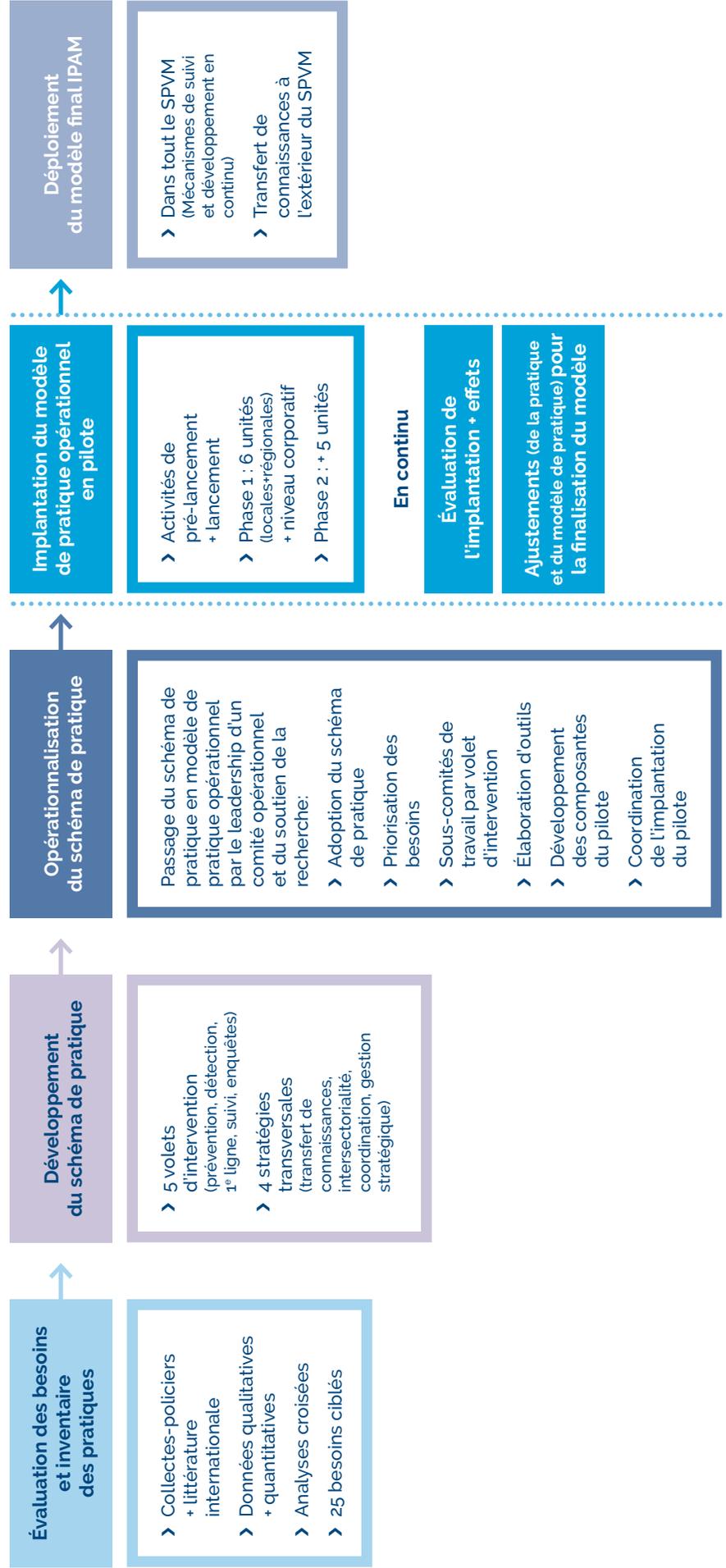
Par le développement d'un modèle d'intervention policière, le projet IPAM visait un **changement de pratique** puisque seule, l'implantation d'outils n'offre qu'une réponse partielle et incomplète, quelle que soit la problématique (Chamandy, Courville & Rivest, 2011). Ainsi, tout au long de ces trois années, une série d'étapes ont été franchies afin que non seulement un modèle de pratique et des outils soient développés, mais également que l'ensemble des policiers du SPVM soient formés et utilisent ces outils et qu'il soit possible de transférer la démarche vers d'autres services policiers.

Le fruit du travail accompli tout au long de ces étapes repose sur une force unique du projet, soit la **mise en commun des expertises de ses différents acteurs**. C'est en combinant l'expertise policière, celle de la recherche et celle des partenaires, ainsi que la volonté et l'engagement profond de tous ces acteurs, qu'un projet de recherche-action de l'envergure d'IPAM a pu être développé.

L'ensemble de la démarche IPAM est représenté dans la figure 1. Le projet a été réalisé en cinq étapes, lesquelles sont décrites dans les prochaines sections. Tout au long du projet et de façon transversale, la *gestion stratégique* sert de point d'ancrage à l'ensemble de la démarche. Elle assure l'arrimage du projet avec les politiques publiques (fédérales, provinciales et municipales), les orientations stratégiques du SPVM, les partenaires (ententes de collaboration) et les autres services policiers (diffusion du modèle).



FENÊTRE TEMPORELLE : 3 ANS



GESTION STRATÉGIQUE : Arrimage avec les politiques publiques fédérales, provinciales et municipales, les orientations stratégiques du SPVM, les partenaires (ententes de collaboration) et les autres corps policiers (diffusion du modèle)

FIGURE 1 : DÉMARCHE GÉNÉRALE DU PROJET DE RECHERCHE-ACTION IPAM

1. ÉVALUATION DES BESOINS ET INVENTAIRE DES PRATIQUES

La première étape de la démarche IPAM a permis de documenter les pratiques policières à l'échelle provinciale, nationale et internationale, ainsi que les pratiques et les besoins des policiers du SPVM en matière de maltraitance envers les aînés. Pour ce faire, une dizaine d'activités de recherche documentaire et de collectes de données ont été réalisées, entre juillet 2013 et décembre 2014, dont sept d'entre elles directement auprès de policiers. Au total, **160 articles scientifiques et ouvrages gouvernementaux** ont été analysés et **46 services de police, 32 partenaires** et **plus de 800 policiers du SPVM** ont été consultés (Figure 2).



PDQ : poste de quartier · CE : Centre d'enquête · ASC : agent sociocommunitaire
proj.spéc. : projets spécifiques · AC : agent de concertation

FIGURE 2 : BILAN DES RECHERCHES DOCUMENTAIRES ET COLLECTES DE DONNÉES

L'analyse de ces données a permis de cibler **25 besoins prioritaires** à combler pour améliorer la contribution du SPVM dans la lutte contre la maltraitance envers les aînés (voir figure 4). L'équipe de recherche IPAM a également proposé au SPVM d'implanter un modèle intégré à l'ensemble de l'organisation plutôt que de mettre en place une équipe spécialisée.

2. DÉVELOPPEMENT DU SCHÉMA DE PRATIQUE

Les résultats de l'étape précédente ont permis en janvier 2015 de concevoir un **schéma de pratique** qui repose, d'une part, sur les cinq volets de l'intervention policière (prévention, détection, réponse aux appels/intervention 1^{re} ligne, suivis et enquêtes/processus judiciaire) et d'autre part, sur quatre stratégies transversales à ces cinq volets (transfert de connaissances, intersectorialité, coordination et gestion stratégique). Les 25 besoins prioritaires ciblés sont présentés à la figure 4, en fonction de chacun des cinq volets de l'intervention et chacune des quatre stratégies transversales.

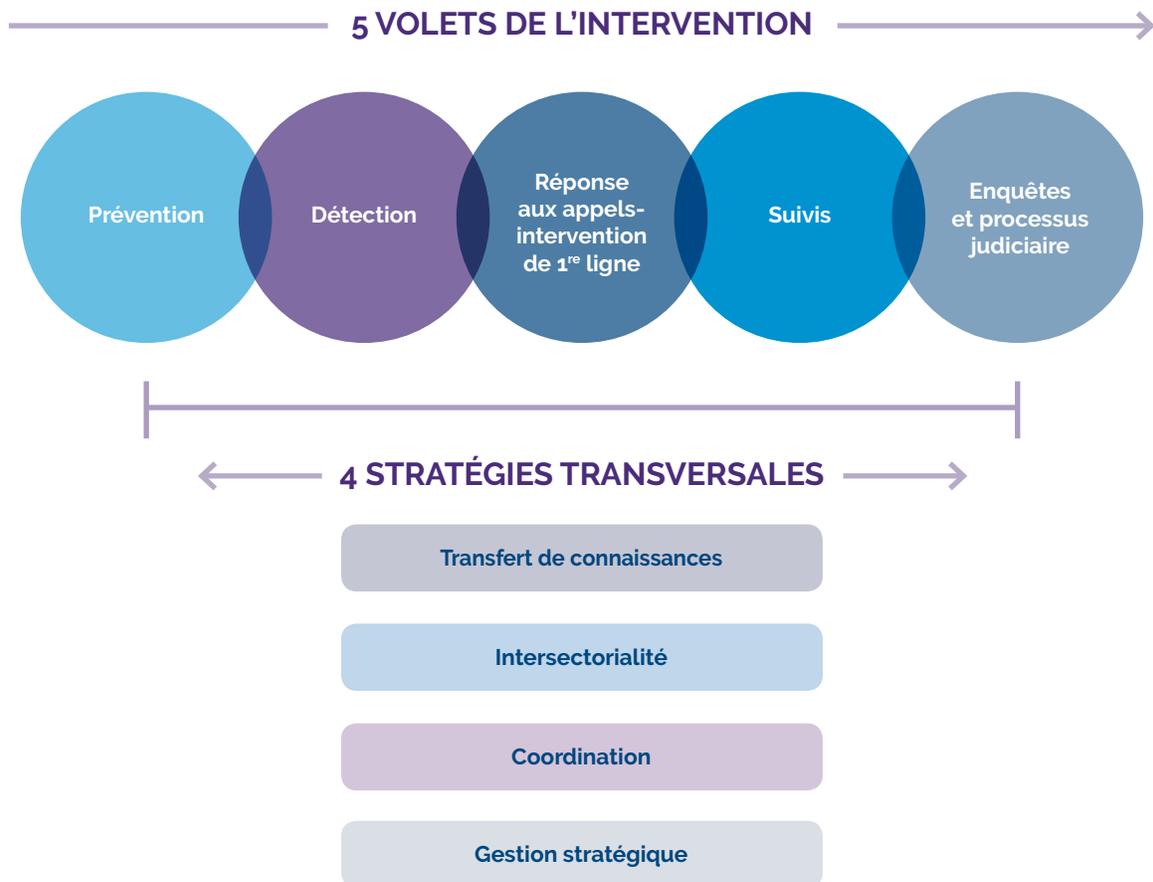
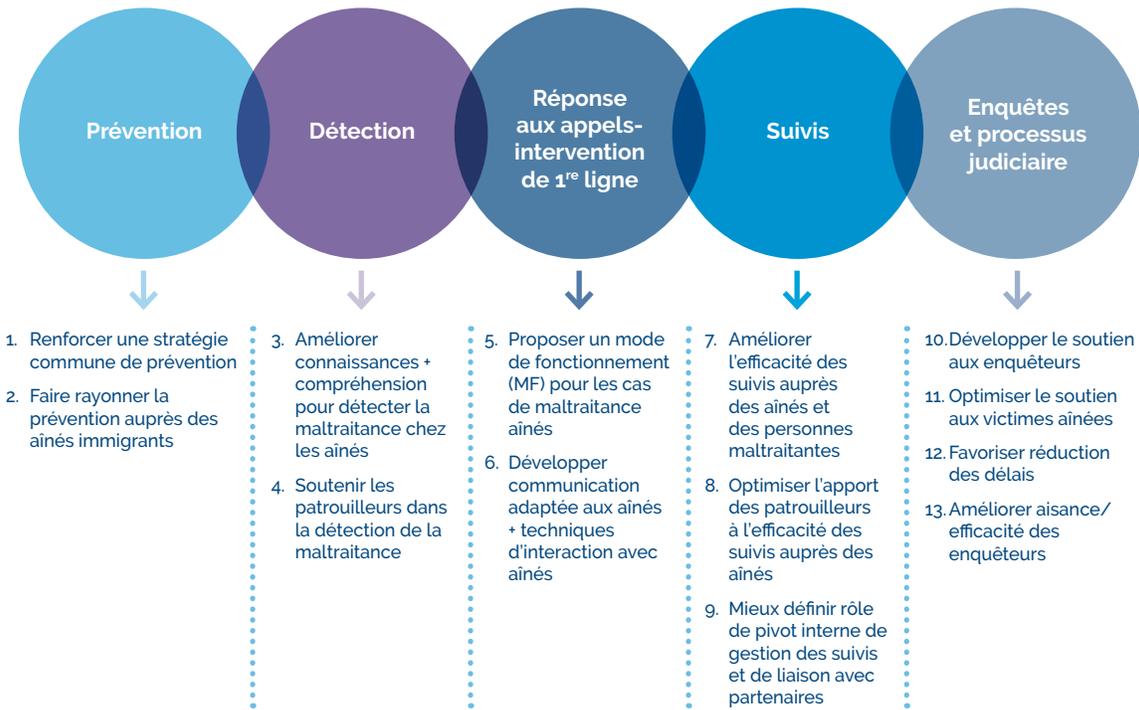


FIGURE 3 : SCHÉMA DE PRATIQUE

5 VOILETS DE L'INTERVENTION



4 STRATÉGIES TRANSVERSALES



FIGURE 4 : BESOINS CIBLÉS PAR VOLET D'INTERVENTION ET PAR STRATÉGIE TRANSVERSALE

3. OPÉRATIONNALISATION DU SCHÉMA DE PRATIQUE

Afin de prendre le leadership de la phase d'opérationnalisation et de son implantation, ainsi que soutenir l'équipe de recherche dans les activités de suivi évaluatif, le SPVM a accepté dès février 2015 la proposition de l'équipe de recherche IPAM de former un **comité opérationnel** responsable d'implanter le schéma de pratique intégré proposé.

Le comité était composé principalement d'un inspecteur-chef (désigné comme responsable du comité), du policier responsable (PR) corporatif, de chefs de certains PDQ, ainsi que des représentants des unités corporatives de formation et de communication du SPVM. L'équipe de recherche faisait également partie du comité.

Le mandat du comité opérationnel était notamment de : a) prioriser les besoins à combler et les pratiques à implanter en projet pilote; b) définir la stratégie d'implantation du modèle en projet pilote; et c) soutenir l'équipe de recherche dans la planification et la mise en œuvre des activités de suivi évaluatif de l'implantation du modèle en projet pilote. Le comité s'est engagé aussi à assurer la communication de gestion sur l'implantation du projet pilote aux unités concernées.

Afin de prioriser les besoins à combler et définir les meilleures réponses opérationnelles à ceux-ci, le comité opérationnel a formé cinq **sous-comités de travail** correspondant à chacun des volets de l'intervention policière (prévention, détection, réponse aux appels-intervention 1^{re} ligne, suivis, et enquêtes-processus judiciaire). Il est important de souligner que, dans le cadre du projet pilote, il s'avérait impossible de répondre à la totalité des besoins identifiés dans le schéma de pratique. Le SPVM a donc ciblé les besoins prioritaires à combler. De ce fait, le premier volet de l'intervention policière, la « prévention », n'a pas été implantée durant la première phase du projet pilote, mais son contenu a pu être développé.

Le travail du comité opérationnel et de cinq sous-comités de travail a permis de définir le modèle de pratique opérationnel à implanter au sein des unités sélectionnées pour le projet pilote ainsi que les composantes nécessaires pour son implantation : 1. L'élaboration d'une Directive locale en matière de maltraitance envers les aînés comme structure d'encadrement; 2. Le développement d'un module de formation en ligne sur Campus²; 3. L'intégration d'une coordination IPAM dans la structure de coordination du SPVM à trois niveaux (corporatif, régional et local); 4. Le renforcement du travail de collaboration avec les partenaires au plan corporatif, régional et local; et 5. L'élaboration d'un plan de communication pour favoriser le processus d'implantation.

Finalement, le comité a défini une stratégie d'implantation du projet pilote : activités de pré-déploiement et de déploiement, structure d'accompagnement et de suivi et activités de diffusion. L'équipe de recherche IPAM a choisi les unités selon les critères suivants : présence importante d'aînés dans le quartier, un poste devait avoir expérimenté plusieurs interventions auprès des aînés et avoir une population plutôt homogène ; le 2^{ième} être moins expérimenté et servir une population plutôt multiculturelle. Le comité opérationnel a souhaité ajouter un 3^{ème} poste pour enrichir l'expérimentation.

.....
² Campus est une plateforme en ligne du SPVM dédiée à la formation continue des policiers.

4. IMPLANTATION, ÉVALUATION ET AJUSTEMENTS DU MODÈLE DE PRATIQUE OPÉRATIONNEL

Implantation du modèle de pratique opérationnel en pilote

Une fois le modèle de pratique opérationnel développé, le SPVM a procédé à son implantation en projet pilote en deux phases. L'implantation en pilote repose sur une stratégie misant sur chacune des cinq composantes mentionnées précédemment (l'encadrement, la formation/outils, la coordination, le partenariat et la communication), ainsi que sur l'évaluation. La **phase 1** du projet pilote a été lancée en mai 2015 au sein de trois PDQ et trois divisions (Nord, Est, Ouest), ainsi qu'au niveau corporatif. En amont, certaines activités de pré-lancement furent réalisées afin de sensibiliser et préparer les troupes policières et les partenaires à l'implantation du projet. Cette première phase d'implantation s'est déroulée de mai à octobre 2015. Une stratégie d'évaluation de l'implantation et des effets du modèle de pratique opérationnel fut élaborée et appliquée pendant cette phase afin d'identifier ce qui a bien et moins bien fonctionné, en connaître la raison et cibler les éléments sur lesquels des ajustements étaient requis (voir section 4.1).

Quatre mois après cette première implantation, le comité opérationnel a décidé d'étendre l'expérience dans une seconde phase de projet pilote, en ajoutant quatre autres PDQ et la quatrième division (Sud). La **phase 2** a ainsi été déployée en novembre 2015 et, tout comme pour la phase 1, ce déploiement a été précédé par des activités de préparation auprès des acteurs-clés concernés par le projet pilote. Cette deuxième phase de pilote comportait les principaux ajustements provenant des constats et recommandations de l'évaluation de la phase 1. Un suivi évaluatif a été réalisé également par l'équipe de recherche pendant cette deuxième phase se déroulant de novembre 2015 à février 2016 (voir section 4.1).

Évaluation du modèle de pratique opérationnel en pilote

L'exercice évaluatif du modèle de pratique opérationnel était basé sur **l'approche réaliste** (Pawson et Tilley, 1997; 2004). Celle-ci vise à comprendre le fonctionnement des programmes (modèles) ainsi que leur contexte et les circonstances de leur déroulement. Cela a permis de situer le projet pilote dans une perspective d'amélioration des pratiques. Un autre socle du processus d'évaluation était **l'approche participative**, laquelle s'est reflétée par le souci de sonder la connaissance, la compréhension et l'expérience de chacun des acteurs concernés par l'implantation du projet pilote. La combinaison de ces deux approches a permis de dégager un portrait réaliste et complet des forces, des défis et des perspectives d'amélioration en continu du modèle de pratique opérationnel implanté au SPVM.

Cette section expose les **principaux faits saillants** de l'évaluation de l'implantation et des effets du modèle de pratique opérationnel implanté en projet pilote dans sept PDQ et quatre divisions au SPVM. Les principaux constats et ajustements apportés à la pratique et au modèle de pratique opérationnel sont présentés d'abord pour l'implantation, puis pour les effets.



4.1 Évaluation de l'implantation

L'évaluation de l'implantation du modèle de pratique opérationnel durant les phases 1 et 2 du pilote visait à déterminer si son implantation avait fonctionné et à dégager les éléments-clés ayant favorisé ou freiné l'implantation. Elle permettait de comprendre le déroulement du processus en termes de : 1. démarche générale d'implantation et leadership; 2. structure de coordination; 3. Directive locale et ses outils; 4. intersectorialité; 5. formation; et 6. communication.

Phase 1

L'évaluation de la phase 1 du projet pilote s'est déroulée en continu tout au long de l'implantation. Ainsi, neuf activités d'évaluation ont engagé la collaboration d'environ 300 participants ou sources d'informations. Les constats et recommandations découlant de l'évaluation d'implantation de la phase 1 du projet pilote, ont inspiré les ajustements à réaliser à la pratique et au modèle de pratique opérationnel pour l'implantation de la phase 2. Certains ajustements ont été apportés également au cours de la phase 1 du projet pilote, suite à l'expérience des policiers sur le terrain qui ont proposé eux-mêmes des ajustements selon les enjeux rencontrés durant la pratique.

Phase 2

La phase 2 du projet pilote a, pour sa part, fait l'objet d'observations continues d'activités clés du projet pilote. Trois activités observées lors d'un total de 13 occasions ont alors permis la contribution de 130 participants. L'observation de la phase 2 a permis principalement de mettre en relief les ajustements apportés à la pratique et au modèle de pratique opérationnel à la suite de la phase 1 du pilote.

Faits saillants de l'évaluation de l'implantation (phase 1) et ajustements apportés à la pratique et au modèle de pratique opérationnel IPAM (phase 2)³

Le comité opérationnel a joué un rôle clé dans le développement et la mise en œuvre du modèle de pratique opérationnel.

Ajustements (phase 2) : Une attention particulière a été accordée à l'optimisation de la communication de gestion et opérationnelle. Le rôle des chefs d'unité en termes de communication de gestion et de leadership sur la promotion du modèle de pratique opérationnel a été précisé davantage. Une fiche de communication de gestion a été élaborée et transmise aux onze chefs d'unité lors du pré-lancement.

³ Cette présentation des faits saillants ne constitue pas résumé exhaustif des constats du rapport d'évaluation de l'implantation. Elle a pour but de faire ressortir les éléments les plus marquants.

Les policiers responsables (PR) ont joué un rôle central dans l'implantation du modèle de pratique opérationnel.

Ajustements (phase 2) : Les PR du pilote 1 ont participé activement à la formation des nouveaux PR. La réalisation des rencontres de sensibilisation et le développement d'une trousse d'accompagnement à l'implantation leur ont permis de partager leurs connaissances et leurs conseils sur le modèle de pratique opérationnel avec les nouveaux PR. Une journée complète de formation pour tous les PR a été planifiée également dans le but d'optimiser leurs connaissances sur le vieillissement et sur la problématique de la maltraitance.

La diffusion du modèle de pratique opérationnel fut caractérisée par l'hétérogénéité des formats et des messages utilisés lors des activités de lancement au plan corporatif, régional et local.

Ajustements (phase 2) : L'élaboration d'un canevas unique d'animation pour les activités de lancement a permis une présentation plus uniforme du modèle de pratique opérationnel auprès des divers acteurs lors de la phase 2 du pilote. Les informations livrées ont été ainsi mieux ciblées et les messages les plus importants ont été relancés plus stratégiquement. Tous les policiers ont reçu la Directive locale et ses outils.

La structure de coordination locale et régionale mise en place a permis de mieux soutenir les patrouilleurs et les enquêteurs dans le traitement des dossiers de maltraitance envers les aînés.

Ajustements (phase 2) : Les PR et les superviseurs des unités locales ont accentué le retour d'information et la sensibilisation auprès des patrouilleurs pour les encourager à détecter davantage de situations de maltraitance avant de référer un dossier au PR. Par ailleurs, chaque unité concernée par le pilote a identifié des policiers de relève pour soutenir le travail des PR. Également, une grille a été développée pour soutenir les PR et les patrouilleurs. Elle offre des conseils sur l'engagement et l'organisation du travail des patrouilleurs et des policiers responsables locaux. Finalement, le rôle du PR corporatif a été précisé et consolidé.

Le soutien entre policiers responsables (PR), tant à l'échelle locale que régionale, a été stimulé par la mise en place d'un espace de rencontre aux deux semaines (conférences téléphoniques).

Ajustements (phase 2) : Le modèle de conférences téléphoniques a été axé sur la communauté de pratique entre PR. Le rôle d'animation de cette communauté a été confié au PR corporatif. Un mode complémentaire de communication (groupe courriel électronique) a été instauré entre les membres de cette communauté.



La Directive locale a présenté avec clarté et réalisme le rôle des PR locaux et régionaux, mais gagnerait à être bonifiée par l'inclusion et la précision des rôles d'autres policiers clés pour la pratique.

Ajustements (phase 2) : La Directive locale a fait l'objet d'une révision détaillée par le Comité opérationnel. Le document a été bonifié par l'ajout du rôle du contrôleur et du PR corporatif IPAM, ainsi que par la précision du rôle des superviseurs.

Parmi les outils développés pour la pratique (annexes dans la Directive locale), l'Aide-mémoire a été le mieux distribué et connu par les patrouilleurs.

Ajustements (phase 2) : Le développement d'un canevas de présentation du modèle de pratique opérationnel et d'une trousse d'accompagnement à son implantation ont contribué à la distribution plus uniforme des outils et à la promotion en continu de ces derniers dans toutes les unités concernées par le pilote. Le logigramme a été révisé dans le but de simplifier sa présentation et faciliter l'utilisation par les policiers.

L'accomplissement de certaines attentes décrites dans la Directive locale a soulevé des défis notamment pour les patrouilleurs et pour les policiers responsables (PR) locaux et régionaux.

Ajustements (phase 2) : Une stratégie de valorisation des réussites dans des cas de maltraitance (« bons coups ») a été mise en place afin de montrer les bénéfices concrets de la pratique opérationnelle IPAM et de renforcer l'engagement des policiers dans la détection, la référence et la prise de rapports. Un gabarit de rapport d'évènement et des conseils pour la rédaction ont été également élaborés afin d'encourager les patrouilleurs à optimiser la qualité de leurs rapports. D'un autre côté, la mise en place d'une communauté de pratique entre les PR et la clarification du rôle du PR corporatif ont permis de renforcer les opportunités de *coaching* et de soutien pour les PR locaux et régionaux.

Le travail collaboratif entre les policiers responsables (PR) et leurs principaux partenaires a été facilité par l'existence des liens avant la mise en place du projet.

Ajustements (phase 2) : La liste de partenaires et des ressources-ainés a été mise à jour par toutes les unités engagées dans les deux phases du projet pilote. Le mandat d'établissement et de coordination des relations avec les partenaires corporatifs a été confié au PR corporatif IPAM.

L'intervention en duo ou en triade s'est avérée une pratique intersectorielle très valorisée par les policiers responsables (PR).

Ajustements (phase 2) Les membres du comité opérationnel ont développé une « grille d'analyse » sur le travail en duo (rôles et limites des acteurs) et sur les pièges à éviter dans l'engagement des PR afin d'éviter la surcharge de travail. L'organisation d'une activité d'échange et de transfert de connaissances mobilisant policiers et partenaires a permis l'exploration conjointe du Guide de pratique Arrimage.

La formation en ligne sur Campus s'est révélée être un outil efficace pour soutenir les PR ou les gestionnaires (par exemple les sergents) dans leurs fonctions au sein d'IPAM.

Ajustements (phase 2) : Le contenu de la formation en ligne sur Campus a été bonifié par l'ajout de nouveaux contenus, soit une section présentant des cas de maltraitance, une liste de ressources par zones géographiques, un gabarit de rapports d'évènement et des conseils sur la consignation de rapports dans les cas de maltraitance.

Le plan de communication a contribué à faire connaître le projet IPAM lors de ses différentes phases auprès des divers publics internes et externes concernés par la réalisation de ce dernier.

Ajustements (phase 2) : Le plan de communication a été actualisé afin de répondre à l'évolution du projet. Des nouvelles activités, des documents et outils de communication ont été développés pour continuer à rejoindre les divers publics cibles du projet.

4.2 Évaluation des effets

Pour sa part, l'évaluation des effets visait à comprendre les effets directs du modèle opérationnel sur la pratique policière au sein du SPVM. Cette évaluation comprenait les cinq volets de l'intervention policière (prévention, détection, réponse aux appels-intervention 1^{re} ligne, suivis, enquêtes et processus judiciaire) et les quatre stratégies transversales à ces cinq volets (transfert de connaissances, intersectorialité, coordination et gestion stratégique). Elle a permis de mettre en relief ce qui a été développé et opérationnalisé à travers le modèle de pratique opérationnel, les améliorations et consolidations apportées, ainsi que les défis et enjeux rencontrés. Le **Tableau 1** présente les principaux faits saillants de l'évaluation des effets des phases 1 et 2 du pilote.



TABLEAU 1 : FAITS SAILLANTS DE L'ÉVALUATION DES EFFETS – PHASES 1 ET 2 DU PILOTE

VOLET/ STRATEGIE	AMÉLIORATIONS CONSTATÉES	DÉFIS À RELEVER POUR RENFORCER LES EFFETS
Détection	<ul style="list-style-type: none"> › Les patrouilleurs se sentent mieux outillés et mieux informés pour détecter des cas de maltraitance. › Les patrouilleurs ont développé plus de réflexes à signaler des cas non criminels et à proposer que les suivis à leurs interventions soient assurés par leur policier responsable (PR). › La mise en place des PR a permis un renforcement de la détection en deuxième ligne, sur la base de doutes rapportés par les patrouilleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> › Encourager les patrouilleurs à faire des efforts pour détecter des situations de maltraitance. La promotion d'utilisation de l'Aide-mémoire et la vulgarisation de la notion de « relation de confiance » au sein des cas de maltraitance s'avèrent des pistes d'action.
Réponse aux appels-intervention 1^{re} ligne	<ul style="list-style-type: none"> › Le nombre de rapports des patrouilleurs sur les interventions auprès d'âinés a augmenté. › La qualité des informations consignées dans les rapports de certains patrouilleurs s'est améliorée. › Les patrouilleurs se sentent plus à l'aise dans leurs interventions auprès d'âinés. 	<ul style="list-style-type: none"> › Encourager un enrichissement des informations consignées dans les rapports d'évènement. › Mieux outiller les patrouilleurs pour faciliter leurs interactions avec les âinés.
Suivis	<ul style="list-style-type: none"> › Les PR valorisent le traitement des cas non criminels (cas visant à sécuriser les âinés et/ou à répondre à leurs besoins) › La complémentarité entre les apports respectifs des policiers responsables régionaux (PRR) et des policiers responsables locaux (PRL) a facilité la gestion des suivis. › L'identification des nouveaux partenaires, notamment dans le réseau public, a facilité les collaborations dans les suivis. 	<ul style="list-style-type: none"> › Renforcer l'implication des patrouilleurs dans la détection et les références aux partenaires. Cela contribuerait à alléger la charge de travail des PR qui pourraient se dédier davantage à la gestion des suivis et aux retours d'informations aux patrouilleurs.

Enquêtes / processus judiciaire	<ul style="list-style-type: none"> › 60 % des enquêteurs engagés dans le pilote 1 estiment que le soutien des PRR est la composante du modèle de pratique opérationnel la plus aidante. › Bonne implication des contrôleurs qui assurent un premier repérage des dossiers aînés dans les centres d'enquête. 	<ul style="list-style-type: none"> › Encourager une valorisation de la résolution de problèmes, plutôt que la seule option de judiciarisation. › Mieux outiller les enquêteurs pour faciliter leurs interactions avec les aînés.
Transfert connaissances	<ul style="list-style-type: none"> › La sensibilisation et le transfert de connaissances aux policiers de diverses fonctions reposent fortement sur les capacités pédagogiques des PR. › Les patrouilleurs et enquêteurs comprennent mieux le modèle de pratique opérationnel avec les rétroactions sur des cas spécifiques. 	<ul style="list-style-type: none"> › Assurer une sensibilisation de base des effectifs sur la maltraitance envers les aînés et le modèle de pratique opérationnel. › Réaliser des rappels périodiques de sensibilisation auprès des policiers. › Intensifier la promotion de la section de formation en ligne, Campus.
Intersectorialité	<ul style="list-style-type: none"> › Consolidation des collaborations conjointes (en duo) et complémentaires avec les travailleurs de milieu. › Les partenaires constatent que la présence policière a d'importants effets dissuasifs sur les personnes maltraitantes. › Les partenaires observent que la présence policière dans les cas non-criminels a des effets bénéfiques en termes de sécurisation et de prévention des aînés maltraités. 	<ul style="list-style-type: none"> › Encourager le développement de relations de confiance entre les partenaires et les policiers de diverses fonctions, notamment avec les PR.
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> › Les PR favorisent l'implantation du modèle de pratique opérationnel dans toutes les unités. › La précision du rôle du PR corporatif facilite l'animation de la communauté de pratique et la circulation d'informations. 	<ul style="list-style-type: none"> › Continuer à nommer des remplaçants afin d'assurer une continuité durant les congés des PR.
Gestion stratégique	<ul style="list-style-type: none"> › L'ajustement continu du modèle de pratique opérationnel a permis un déploiement efficace à l'ensemble du Service. 	<ul style="list-style-type: none"> › Favoriser la mobilisation des chefs d'unités par une communication régulière avec les leaders opérationnels.



5. DÉPLOIEMENT DU MODÈLE FINAL IPAM (INTERVENTION POLICIÈRE AUPRÈS DES AÎNÉS MALTRAITÉS)

Les résultats de l'exercice évaluatif présentés dans la section précédente ont permis de cibler les ajustements à réaliser afin d'implanter un modèle de pratique révisé au sein de tout le SPVM et, au final du projet, soit à l'été 2016, de proposer sa diffusion dans d'autres services de police du Québec et du Canada.

Le modèle révisé et adopté, soit le Modèle IPAM, est présenté à la figure 5. Il comporte cinq grandes composantes intégrées. Au centre, on retrouve les **volets de l'intervention** policière sur lesquels était basé le schéma de pratique et dans lesquels étaient regroupés et classifiés les besoins émergents. Ces cercles représentent le cœur du Modèle IPAM. Les autres éléments du modèle sont transversaux aux volets d'intervention. Ils apportent à la pratique policière une **coordination** (à trois niveaux : local, régional et corporatif), de **l'encadrement et de l'accompagnement** (Comité opérationnel, Mode de fonctionnement, communication de gestion, communauté de pratiques), du **soutien transversal** par le transfert de connaissances et l'enrichissement continu, l'intersectorialité, mais aussi par la communication stratégique et l'évaluation. Enfin, **la gestion stratégique et le leadership** servent de socle à l'ensemble du modèle pour illustrer l'importance de l'engagement continu des cadres (niveau stratégique) sur toutes les autres composantes du modèle.

Pour l'ensemble des composantes du modèle, 22 **lignes d'action** sont adoptées et déclinées en 57 **actions**. Des **pratiques** ont été développées au sein du SPVM pour chacune des actions et des **perspectives d'amélioration continue** sont déjà ciblées, tandis que d'autres pourront être identifiées en continu par le SPVM.

Une description détaillée du modèle final de pratique peut être consultée dans le document *Intervention policière auprès des aînés maltraités. Description des composantes du modèle*. Celui-ci expose le contenu des actions développées dans chaque composante et a été conçu dans le but d'offrir une compréhension plus approfondie du modèle final.

Enfin, le document *Intervention policière auprès des aînés maltraités. Guide d'accompagnement* a été également élaboré pour accompagner les services policiers désireux d'adapter et d'implanter le Modèle IPAM. Ce guide explique, étape par étape, comment développer le modèle en fonction des outils et moyens disponibles. Il fournit des exemples concrets afin de rendre la démarche simple, adaptable et accessible.

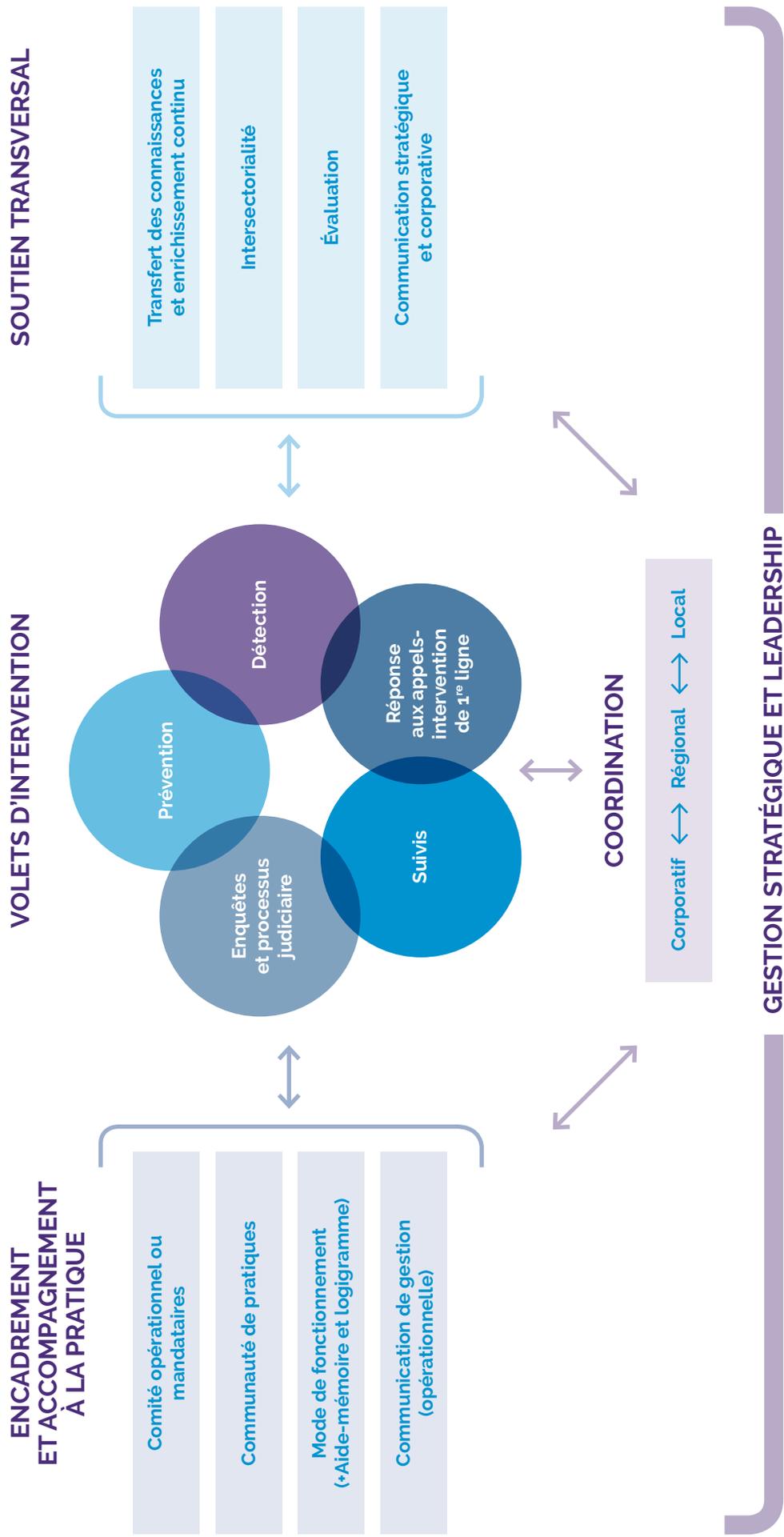


FIGURE 5 - MODÈLE IPAM

CONCLUSION

Le Modèle IPAM est le résultat d'une collaboration de trois ans entre le milieu universitaire et les milieux de pratique. L'implication de différents acteurs (chercheurs, policiers et partenaires) et la mise en commun de leurs expertises a permis le développement d'un modèle novateur, qui répond aux besoins et aux enjeux de la pratique policière, tout en se basant sur des données probantes. La réalisation d'une démarche collaborative de cette envergure a été possible grâce à un financement externe mais aussi grâce aux ressources humaines et matérielles investies par le SPVM tout au long du projet.

Cette synthèse présente l'ensemble de la démarche nous ayant permis d'en arriver au développement du modèle final de pratique policière. Il est fort souhaitable que ce document puisse inspirer d'autres services policiers ou d'autres partenaires à innover ou améliorer leur intervention auprès des aînés de leur communauté. Le Modèle IPAM se veut ainsi une source d'inspiration pour amener policiers et partenaires à intervenir ensemble et de façon plus cohérente afin de prévenir et contrer les situations de maltraitance envers les aînés.

Idéalement, toute adaptation devrait commencer par une évaluation des besoins des policiers et par un repérage des leurs pratiques actuelles afin de renforcer celles qui se révèlent les plus valorisées. Partir des meilleures pratiques et respecter les bonnes façons de faire déjà en place est le point de départ nécessaire pour ouvrir la voie à un changement de pratique. Réussir dans sa mise en œuvre et dans sa pérennité requiert, pour sa part, une direction stratégique et opérationnelle engagée et forte, un programme de formation continue, la désignation des PR et une mise en valeur continue des « bons coups » où la police a fait la différence.

Finalement, dans un contexte où les professionnels sont de plus en plus invités à travailler en intersectorialité pour lutter contre la maltraitance des aînés, une dernière condition de succès s'impose pour l'adaptation du modèle, soit l'ouverture à la collaboration. L'augmentation et la complexification de situations de maltraitance exigent des réponses concertées provenant des organismes publics, privés ou à but non lucratif et des professionnels capables de travailler ensemble dans le respect de leurs différences, tout en misant sur la complémentarité de leur expertise.



LE PRÉSENT DOCUMENT PEUT ÊTRE CONSULTÉ SUR LES SITES SUIVANTS :

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