



AU COEUR DE LA CRISE

Centre intégré de santé
et de services sociaux
de Laval

AU COEUR DE LA CRISE

AU COEUR DE LA CRISE

Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval

Note de la rédaction :

Les photos ne sont pas nécessairement associées aux témoignages.

Tous les gens du CISSS de Laval ont été invités à participer à cet ouvrage. Les témoignages qui s'y trouvent sont ceux des personnes qui se sont portées volontaires.

Une publication de :**Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval**

1755, boulevard René-Laennec
Laval (Québec) H7M 3L9
Téléphone : 450 668-1010
Site Web : www.lavalensante.com

Édition

Direction adjointe des communications et des relations publiques

Conception et mise en page

Uzin3 | communicateurs graphiques

Photos

Isabelle Jetté

Impression

TC Imprimeries Transcontinental

Remerciements

Le CISSS de Laval tient à remercier la Fondation Cité de la Santé qui, par sa contribution, a rendu possible la parution de cet ouvrage.

Diffusion

Ce document est disponible en version électronique à l'adresse suivante : <https://www.lavalensante.com/a-propos-de-nous/documentation/recits-pandemiques>

Ce document peut être reproduit ou téléchargé pour une utilisation personnelle ou publique à des fins non commerciales, à la condition d'en mentionner la source.

© Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval, 2022

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2022
ISBN 978-2-550-91820-2 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-91821-9 (version PDF)

En hommage aux gens du
Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval
et en souvenir des victimes de la pandémie



Québec 

Chères travailleuses et chers travailleurs du Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Laval,

Depuis maintenant près de deux ans, le quotidien des Québécoises et des Québécois a été énormément bouleversé en raison de la pandémie. Si, par moments, nous parvenons à oublier légèrement ses impacts pendant le creux des vagues, vous qui êtes au cœur de la crise depuis le tout début n'avez guère eu de répit. Nous n'avions évidemment pas besoin d'une pandémie pour savoir que vous assumiez un rôle difficile, mais absolument essentiel. Nous en sommes certainement davantage conscients aujourd'hui. Vous composez au quotidien avec des situations critiques, de l'épuisement, des imprévus et des pénuries de personnel. Malgré tout, vous persévérez et permettez à ce que le réseau tienne encore. Vous le tenez littéralement à bout de bras! Que vous soyez un employé de longue date, une personne arrivée en renfort pendant la crise ou encore un retraité du réseau de la santé ayant repris du service, votre contribution démontre à quel point le bien-être de vos concitoyennes et concitoyens vous tient à cœur. Vous avez toute ma reconnaissance!

Je ne vous dirai, et nous ne vous dirons jamais assez merci!

Benoit Charette

Ministre de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
Ministre responsable de la Lutte contre le racisme
Ministre responsable de la région de Laval



Un bureau de comté doit être ouvert et à l'écoute de ses citoyennes et citoyens encore plus en période de turbulence comme ces dernières années. Nous avons dû répondre, rassurer et accompagner les citoyens pour les diriger vers les bonnes ressources, et ce, dès le jour 1 de la pandémie, mais nous n'aurions jamais pu les aider sans votre aide récurrente!

Alors pour ce soutien, nos échanges, vos recommandations et pour avoir pris en charge nos citoyens souvent en détresse devant cette pandémie, un énorme merci à tous les acteurs du réseau de la santé.

J'éprouve une grande fierté et je suis reconnaissante envers tout le personnel et toutes les personnes qui travaillent à prendre soin de notre monde. Votre temps et votre professionnalisme nous font honneur.

Mille mercis.

Francine Charbonneau
Députée de Mille-Îles



Que vous dire de plus que...

MERCI

Cela résume et veut tout dire...

Guy Ouellette
Député de Chomedey



Se souvenir

De toutes ces familles qui ont perdu un être cher, un aîné décédé au CHSLD Sainte-Dorothée ou ailleurs dans leur chez-soi. Souvent dans la souffrance et souvent seul au monde.

Se souvenir aussi de toutes ces personnes de cœur, dédiées, qui leur offrent les soins malgré la tempête. Il n'y a pas de merci assez grand pour exprimer notre gratitude.

Jamais je n'oublierai cette hécatombe, cette crise humanitaire dans les CHSLD. Jamais je n'oublierai ce sentiment d'impuissance, de colère et d'émotion devant le drame des aînés et de leurs proches.

Lorsqu'il y a des guerres et des conflits, on se remémore les noms des victimes afin de se rappeler leur combat et leur courage. Au-delà du nombre et des chiffres. Leurs noms. Nous souviendrons-nous d'eux? De tous ces aînés qui ont perdu la vie. De toutes ces familles qui les pleurent encore.

Pour eux et pour l'ensemble des aînés, je travaille bien humblement à obtenir des réponses, sans relâche, depuis le début de la première vague. Encore aujourd'hui, je porte la voix des familles endeuillées pour comprendre ce qui s'est passé afin que jamais, plus jamais, nous ne laissions nos aînés de côté.

Puisqu'il faudra toujours se souvenir de tous les noms, de toutes les familles explorées.

Monique Sauvé
Députée de Fabre



La pandémie a été tout un défi pour notre communauté lavalloise, elle a rimé avec « confinement » et « mesures sanitaires ». À travers les hauts et les bas, les travailleurs du domaine de la santé ont assuré un service essentiel et ont dû affronter la pandémie comme des soldats au front.

Que ce soit nos aînés, nos jeunes, nos personnes vulnérables, nos nouveaux parents, vous avez été leur boussole et leur coussin de réconfort. Vous avez risqué votre propre santé et sécurité au bénéfice de la population. Pour cela, nous vous sommes profondément reconnaissants.

Dans l'adversité, vous avez fait preuve de compassion, de détermination et de résilience afin de soutenir notre communauté lavalloise. Les témoignages des citoyens au quotidien en font preuve.

À titre de députés fédéraux de Laval et au nom du gouvernement du Canada, nous tenons à souligner votre dévouement et votre bravoure et à vous remercier pour le travail exceptionnel que vous continuez à fournir.



Annie KOUTRAKIS
Députée Vimy
450 973-5660

Angelo IACONO
Député Alfred-Pellan
450 661-4117

Fayçal EL-KHOURY
Député Laval - Les Îles
450 689-4594

Yves ROBILLARD
Député Marc-Aurèle-Fortin
450 622-2992

Mot du président du conseil d'administration

Depuis maintenant deux années, cette pandémie touche durement notre planète et notre région. C'est au cœur de cette tragédie, sans précédent, que vous nous avez servi une leçon de résilience, de solidarité et d'un très grand courage, et ce, par votre engagement envers nos patients. Vous êtes sans contredit des héros, dont vos efforts ont contribué à gérer cette crise, et je tiens à vous le souligner au nom du conseil d'administration qui est extrêmement reconnaissant.

Bon nombre d'entre vous continuent de travailler au-delà de votre devoir pour offrir les meilleurs services et soins empreints de compassion à la population lavalloise. Je veux donc vous rendre hommage, membres du personnel soignant, ainsi qu'à toutes personnes qui travaillent dans l'ombre, avec cœur et passion, pour assurer le bien-être de nos usagers en leur prodiguant les soins et l'attention dont ces personnes ont besoin. Tous ces gestes resteront à jamais ancrés au fond de nos pensées et de nos cœurs.

Parallèlement, je suis conscient que cette période a généré de l'anxiété et beaucoup d'instabilité et je pense que nous sommes tous d'un commun accord pour dire que les dernières années ont été éprouvantes et que tous ont été touchés d'une façon ou d'une autre. C'est aussi une période qui a fait ressortir le meilleur de l'ensemble des employés, des médecins et des bénévoles et tout simplement comme citoyens collectivement dépendants d'une grande société. Grâce à votre compassion, à votre engagement et à votre capacité, vous devez être fiers de vos accomplissements.

Finalement, d'un point de vue plus personnel, je vous ai vus à l'œuvre auprès de ma belle-maman dans ses derniers moments de vie. Vous nous avez rassurés et encouragés tout en offrant des soins et du soutien personnalisé. Vous avez même organisé quelques séances « FaceTime » entre elle et nous, ce qui nous aura permis d'avoir des souvenirs inoubliables pour les années à venir. À vous toutes et tous, je vous dis bravo et je vous lève mon chapeau!

Yves Carignan

Président du conseil d'administration



**Mot du président par intérim
du comité exécutif du conseil multidisciplinaire**

Le courage au combat

Depuis que le monde est monde, les pandémies ont fait partie de notre histoire. Tantôt courtes et affreuses, tantôt longues et lourdes en coût humain, l'humanité y a fait face. Bien que la science de la santé ne cesse de progresser, 2020 nous a démontré que nous n'étions pas à l'abri en nous remettant en plein visage la précarité de la vie.

Il nous a fallu faire face à notre tour et monter au front pour le bien de tous. Des drames se sont joués, des victoires se sont gagnées, des vies ont été chamboulées. Mais à travers la tempête, le personnel professionnel et technique, plus de 3 500 membres du conseil multidisciplinaire se sont donnés corps et âme pour soutenir le combat, ne ménageant pas leurs efforts pour le bien des usagers du CISSS de Laval. Faisant preuve d'abnégation dans les vagues de délestage, ils ont su se serrer les coudes. Malgré la tourmente, la qualité de leur travail n'en a jamais souffert, ils ont fait preuve d'un professionnalisme qui les honore. On ne peut qu'être fiers de faire partie de cette grande famille.

Je joins ma voix pour souligner toute cette reconnaissance amplement méritée. Gardez la tête haute, vous avez été fortes et forts, faisant preuve du plus grand courage au combat.

Stéphane Tremblay

Président par intérim du comité exécutif du conseil multidisciplinaire



**Mot du président du conseil des médecins,
dentistes et pharmaciens (CMDP)**

Le système de santé a la réputation d'être une machine lourde et difficile à faire bouger. La pandémie a pourtant mis en lumière une capacité d'adaptation extraordinaire et des élans de solidarité exceptionnelle. Je n'ai jamais été témoin d'autant de créativité. La vitesse à laquelle les professionnelles se sont mobilisées a été pour moi une révélation. C'est un bilan qui témoigne, selon moi, du leadership, de la résilience, de la rigueur scientifique et des forces vives en place.

Martin Chénier, m.d.

Président du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens



Mot de la présidente et de la membre désignée du conseil des infirmières et infirmiers (CII)

L'initiative du photoreportage sur la situation de la pandémie de COVID-19 au Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Laval est née au printemps 2020 en plein cœur de la première vague. C'est le grand sentiment de détresse et d'impuissance, qui a été le moteur de cette initiative du comité exécutif du conseil des infirmières et infirmiers (CECII). Être témoin de la souffrance, de la mort et de la peur est le lot quotidien du personnel soignant, mais, cette fois-ci, l'isolement et l'insécurité s'ajoutaient à l'équation créant ainsi des situations dramatiques et bouleversantes. Nous avons un devoir de mémoire envers les personnes disparues et leur famille.

Une fois le choc initial atténué, l'émergence d'une réalité nouvelle et le recul ont tranquillement donné un nouveau sens au projet de photoreportage. La pandémie continue d'exercer une pression significative sur le CISSS de Laval, ses soignants et ses partenaires. Malgré les sacrifices et les défis souvent éprouvants qu'elle impose, des initiatives uniques sont nées de cette crise. Elles mettent en lumière la capacité d'adaptation exceptionnelle et la grande créativité des personnes qui composent nos équipes. Celles-ci interviennent quotidiennement avec bienveillance et professionnalisme dans des situations humaines et logistiques complexes. Le projet de photoreportage est devenu un hommage.

Le photoreportage fait émaner la beauté dans l'absurdité, à travers les yeux de notre photographe Isabelle Jetté. Il souligne l'ingéniosité, le professionnalisme et la combativité du personnel en soins infirmiers et de l'ensemble des équipes du CISSS, il fait aussi rayonner leur collaboration et leur contribution essentielle dans notre organisation. Nous avons un devoir de mémoire envers vous.

Vague après vague, l'ensemble du personnel a fait preuve d'une grande résilience et, particulièrement, le personnel délesté. L'apport inestimable de la relève et du personnel d'expérience dépêché pour prêter main-forte dans des secteurs autres que leur domaine de pratique est à souligner. Les « délestés » ont fait la différence. L'expertise infirmière a aussi été reconnue et doit continuer à être valorisée. Nous avons un devoir de mémoire envers les infirmières, les infirmières auxiliaires, les infirmières praticiennes spécialisées, les préposés aux bénéficiaires, les auxiliaires en santé et services sociaux et les gestionnaires en soins infirmiers.

En documentant la situation inédite dans laquelle la crise sanitaire nous a plongés, un regard attentif est porté sur notre histoire. Ces images d'archives témoigneront de l'impact de cette pandémie sur notre organisation, sur la pratique de nos infirmières et infirmières auxiliaires et immortaliseront nos efforts. Nous avons un devoir de mémoire envers les générations futures.

Le CECII témoigne toute sa gratitude au personnel en soins infirmiers, qui combat la COVID-19. Les mots nous manquent pour vous remercier, mais sachez qu'on se fait un devoir de se souvenir.

Le CECII remercie Isabelle Jetté, photographe, qui a capté l'émotion dans le regard et le toucher du personnel de soins.

Nous soulignons également l'appui de la Direction générale, du service des communications, du conseil multidisciplinaire, du conseil des médecins, dentistes et pharmaciens et de la Fondation.

Hélène Ménard

Présidente du conseil des infirmières et infirmiers

Miriam Tessier

**Infirmière praticienne spécialisée en soins de première ligne
Membre désignée du CII au conseil d'administration**



Mot du directeur général de la Fondation Cité de la Santé

Voltaire disait : *Ce qui touche le cœur se grave dans la mémoire*. Ce que nous avons vécu collectivement depuis le 13 mars 2020 sera à jamais gravé dans nos mémoires.

Rappelons-nous le doute, la peur, le deuil et la peine, mais rappelons-nous surtout la solidarité, la résilience et la bienveillance.

Rappelons-nous de ces quelque 13 000 humains, qui étaient là bien avant la pandémie et qui y sont encore aujourd'hui, à prendre soin de notre monde.

Rappelons-nous de ce qu'ils nous ont révélé sur les vulnérabilités de notre système de santé et nos services sociaux.

Rappelons-nous de leurs émotions quand nous leur avons dit : MERCI par un don, une carte ou un repas chaud.

Rappelons-nous que nous faisons tous partie de ce mouvement #PROFONDÉMENTHUMAIN.

Que nous sommes tous des maillons de cette chaîne essentielle.

Rappelons-nous.

André Malacket

Directeur général de la Fondation Cité de la Santé





Mot de la photographe

Lorsque j'ai soumissionné pour le projet, je savais déjà que, si j'étais choisie, j'allais être bouleversée par mon expérience; je pense que c'est ce qui m'attirait le plus. J'avais envie de découvrir cet univers que je ne connaissais que peu et, surtout, passer aux actes. Je voulais m'impliquer, durant cette crise, avec ce que je connais : la photo. Le temps que j'ai passé sur le terrain m'a ramenée à tellement d'humilité, à tellement de gratitude, et m'a confrontée à une montagne d'émotions.

J'ai été touchée, émue, triste, impressionnée et j'ai tenté de laisser chaque émotion que je vivais transparaître dans les photos, pour que les gens qui les regardent puissent aussi la ressentir et, je l'espère, comprendre un peu cette réalité. Documenter l'implication du personnel durant la crise de COVID-19 a été une expérience enrichissante, touchante, mais également difficile, puisqu'il s'agit aussi, parfois, de documenter la souffrance, la mort et le deuil.

Je suis reconnaissante d'avoir été choisie pour capturer ces moments de force et de vulnérabilité, de courage et de résilience.

Isabelle Jetté
Photographe



Mot de la rédactrice en chef

C'était au tout début de la seconde vague de la pandémie. Mon gestionnaire a demandé aux membres de l'équipe des communications si un volontaire se proposait pour un projet photo qui entrait dans la catégorie des « tâches connexes » habituellement effectuées par les conseillers en communication. Il s'agissait d'une initiative du conseil des infirmières et des infirmiers du Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de Laval, au sujet de laquelle nous avons peu de détails. J'ai rapidement levé la main, car c'est le type de projet qui me rejoint dans sa proximité aux gens et qui répondait à ma curiosité de ce qui se passait réellement à l'intérieur des installations.

Au fil des rencontres avec les idéatrices du projet initial, j'ai rapidement été emballée par le projet et par ses nombreuses bonifications. À la base, l'objectif du projet était de reconnaître le travail des infirmières et des infirmiers du CISSS de Laval tout au long de la pandémie de COVID-19, mais il a vite pris une tout autre dimension : nous souhaitons reconnaître le travail de tous les employés du CISSS de Laval.

C'est ainsi qu'au mois de décembre 2020, au pic de la seconde vague de la pandémie, Isabelle Jetté, photographe, et moi-même, équipées de nos masques, de son appareil photo et de notre formation en équipement de protection individuelle, nous nous sommes rendues dans les différentes installations pour saisir en photo le quotidien du personnel en période pandémique.

Pendant qu'Isabelle figeait, en images, les actions des employés, je discutais avec eux pour en apprendre un peu plus sur leurs histoires. À tout coup, je sortais de ces discussions émue, touchée et avec un grand sentiment d'empathie devant tant de sacrifices et de courage.

Nous avons initialement décidé de dépeindre la réalité de la pandémie en images, mais nous devons aller plus loin. Bien qu'une image vaille mille mots, il était important que les gens puissent témoigner de ce qu'ils avaient vécu. C'est avec cette mission en tête que nous avons abordé le projet des Récits pandémiques, qui est devenu notre devoir de mémoire.

Ce recueil de témoignages, d'histoires et d'aventures a une double mission de reconnaissance.

La première est de « se reconnaître » à travers les récits pandémiques de nos collègues. Se reconnaître dans leurs enjeux, dans leurs défis, dans leurs découragements et dans leurs peines. Mais, également, se reconnaître dans leurs apprentissages, dans leurs joies et dans leurs anecdotes. Je me souviens avoir pleuré et ri avec les personnes rencontrées. Pleuré dans le sentiment de culpabilité partagée, celui d'avoir été trop absente pour mes enfants pendant les vagues. Pleuré de joie, comme beaucoup, face au sentiment d'espoir en début de la vaccination.

La deuxième est de « vous reconnaître » et vous remercier. Vous remercier des sacrifices et des longues heures de travail. D'avoir partagé un peu, et parfois beaucoup, de votre âme pour le bien-être des usagers, des résidents et de vos collègues.

Le livre porte sur les deux premières vagues de la pandémie, mais les remerciements s'étirent pour couvrir la durée complète de cette interminable crise. N'hésitez pas à parler à un collègue, à un gestionnaire ou à demander de l'aide, si vous en ressentez le besoin.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux et celles qui ont participé à ce livre par leurs témoignages. Vous contribuez au devoir de mémoire. J'aurais aimé rencontrer toutes les personnes constituant notre CISSS, d'entendre toutes les histoires qui auraient pu être racontées. Les ressources, le temps et, parfois, le refus de certaines d'entre elles de voir leur témoignage consigné sur papier ne nous ont pas permis de les inclure dans ce livre.

Bonne lecture!

Marie-Eve Despatie-Gagnon
Conseillère en communication





GRATITUDE

n. f. Reconnaissance pour un service, pour un bienfait reçu.

ALAIN TURCOTTE

Directeur et médecin

Direction des services professionnels

Alain a entendu parler du nouveau coronavirus par l'entremise des médias. Ceux-ci évoquaient une maladie transmissible de l'animal à l'humain. La quantité d'information, les études et les constats préliminaires européens sur ce virus étaient inquiétants.

« Il s'agit d'un enjeu médical mondial important. Les médias présentaient les décès du personnel de la santé en Italie. Cette situation pouvait très bien arriver dans nos établissements. Nous ne pouvions pas nous permettre de vivre la même situation que nos voisins européens. »

Puis, de constater que ce virus frappait Laval de plein fouet, rapidement, n'a pas calmé ses inquiétudes. Dans son rôle, il assurait la sécurité des patients et des médecins, tout en offrant la prestation des soins et services médicaux.

L'équipe de la Direction des services professionnels a donc déployé la téléconsultation à grande vitesse, et ce, avec tous les défis qui se présentaient sur leur chemin.

« *Nous ne pouvons pas tout régler avec la téléconsultation, elle comporte ses limites et ne convient pas à tous les besoins, mais elle représente une belle innovation poussée par la pandémie.* »

Les médecins doivent souvent rencontrer physiquement leurs patients pour établir un diagnostic, mais la télémédecine, en temps pandémique, sécurisait certains patients et maintenait l'offre de service médical.

Les défis amenés par la pandémie ont aussi permis à Alain de faire de très belles rencontres, entre autres, avec des médecins formidables.

« Il s'agit de gens que je ne connaissais pas avant. Ce sont des médecins avec de très belles personnalités, courageux, impliqués et dévoués. Plusieurs d'entre eux ont pris des positions de leadership durant la pandémie et ont eu un impact positif dans leurs milieux respectifs. »

De cette période, Alain soulève l'étroite collaboration entre les équipes médicales. Selon lui, les équipes ressortiront plus soudées, car le travail d'équipe rapproche. « Nous avons appris à connaître les limites et les forces des uns des autres. Ces apprentissages favoriseront nos échanges dans le futur. »







ALEX BATTAGLINI

Directeur

Direction de l'enseignement universitaire
et de la recherche

Bien que cette pandémie nous ait entraînés dans une gestion de crise, d'urgence et de révision quotidienne de nos façons de faire, elle a aussi fait ressortir la capacité extraordinaire du réseau à se solidariser et à trouver des solutions. Chaque jour nous amenait de nouvelles façons de faire face à des problèmes inédits.

Au-delà des moments les plus difficiles, du délestage pour les professionnels, de l'insécurité, de l'incertitude vécues par tous et de la tragédie des décès qui nous hantaient, il n'y a pas eu d'abandon. L'espoir a été préservé, ce qui, pour Alex, a été la clé qui, aujourd'hui, nous permet de penser à reprendre nos activités avec peut-être une vision différente, vers un retour à la normale.

La pandémie nous aura aussi permis d'innover, notamment dans le domaine du virtuel. La distanciation sociale, la restriction des contacts et le télétravail ont imposé une façon différente de faire, par exemple : en mettant sur pied les visioconférences scientifiques, qui ont connu un énorme succès. Alors qu'en pré-pandémie, une trentaine de personnes avaient accès aux conférences, ce sont des centaines de personnes qui y ont assisté durant la dernière année. Le partage de résultats de recherches à un plus grand nombre d'employés ne peut être que bénéfique pour l'organisation. Cette innovation sera assurément conservée dans le futur. Mais ce n'est qu'un exemple parmi d'autres. « Ces innovations nous offrent une tonne de possibilités auxquelles nous n'aurions jamais pensé ».



ALEXANDRE ST-DENIS

Adjoint au directeur – volet protection
et surveillance de l'état de santé
Direction de santé publique

« On est parti en sprint, on pensait courir un 100 mètres. Finalement, c'est un marathon. Il fallait modifier nos méthodes afin de perdurer. Si j'avais la chance de me parler en mars 2020, je me dirais : garde des forces Alexandre, ça va durer longtemps, mais ensemble, on va y arriver! »

La vie professionnelle habituelle d'Alexandre est mise sur pause à compter de janvier 2020. Tous ses efforts sont concentrés sur ce nouveau virus dont on entend de plus en plus parler dans les médias. Il compare son rôle au sein de l'organisation à celui d'un gardien de but : être la barrière du virus afin que la maladie n'entre pas dans la séquence.

Au tout début de la crise, les cas de COVID-19 étaient déclarés un peu partout dans la province, mais Laval était épargnée. C'est lors d'un comité de direction, le 12 mars 2020, qu'Alexandre est informé du premier cas lavallois. « J'ai avisé la Direction générale et, par la suite, l'immense vague est arrivée. »

La COVID-19 et sa rapidité de transmission ont nécessité d'embaucher une centaine d'enquêteurs épidémiologiques. L'équipe se sentait responsable de la santé populationnelle.

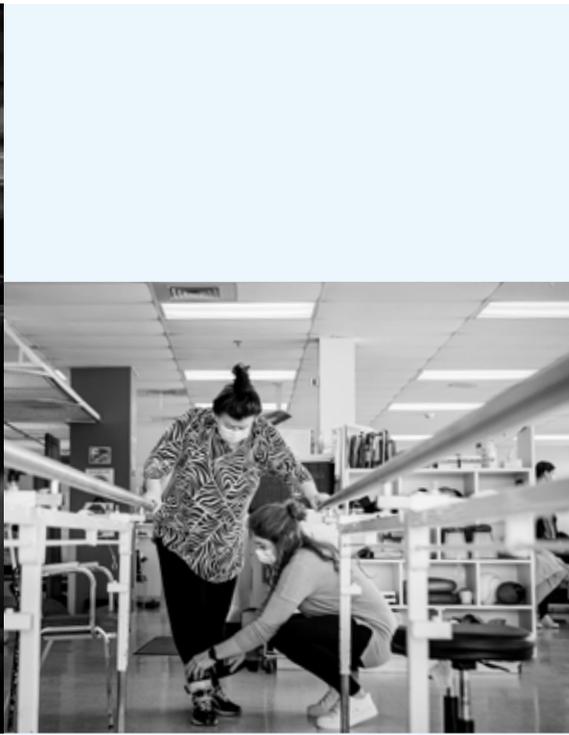
« *Communiquer est essentiel pour chercher l'adhésion de notre population aux consignes sanitaires et pour avoir une bonne mobilisation de nos équipes.* »

« J'aime beaucoup mon travail. Je suis capable de reconnaître le travail des gens, de motiver les bonnes personnes et de me faire confiance dans les décisions rapides. »

Alexandre est fier de travailler dans le réseau de la santé et est fier de son équipe. L'humain est très fort et sait se mobiliser rapidement.







AMÉLIE SAUVÉ

**Chef de service de prévention, santé et mieux-être
Direction des ressources humaines,
des communications et des affaires juridiques**

Lorsque Amélie et les membres de son équipe ont appris l'arrivée imminente d'un virus, ils se sont rapidement mis en action. « Il était difficile de prioriser l'urgence des différents dossiers, puisque tout devenait important et qu'on ne devait rien négliger. La réponse de l'équipe de prévention était fantastique. Tous les membres de mon équipe ont été solides, présents et mobilisés tout au long de la crise. »

Les exigences de la pandémie se sont ajoutées à une tâche qui était déjà bien pleine.

« *J'ai trouvé les derniers mois très difficiles, mais je l'ai fait, car j'avais le sentiment que c'était nécessaire. C'est ce qui avait du sens à ce moment-là pour moi.* »

C'est dans sa passion, son investissement, le dynamisme de son équipe et son amour immense pour le travail qu'elle puisera sa force et sa motivation.

« La crise m'aura confirmé que je suis à ma place et que j'adore mon métier. Je suis fière d'avoir réalisé des mandats variés, qui posaient de nombreux défis. »

C'est lorsque la pression va relâcher, dans l'après-pandémie, que nous analyserons l'impact des derniers mois. « C'est à ce moment qu'il faudra faire attention à nous, afin de nous préserver pour ce que le futur nous réserve. Nous pourrons, ensuite, réellement réaliser l'ampleur de ce que nous avons accompli. D'après moi, nous en avons fait beaucoup plus que nous l'imaginons. »



ANNA CHERNOSKUTOVA

**Agente de gestion du personnel
Direction des ressources humaines,
des communications et des affaires juridiques**

En 2019, Anna s'est jointe à l'équipe de prévention santé mieux-être du CISSS de Laval. La COVID-19 a apporté de nombreuses nouvelles tâches à son quotidien. Au tout début de la crise, le CISSS de Laval a décidé de mettre en place une ligne téléphonique COVID-19 et Anna y était affectée. Elle devait répondre aux questions et inquiétudes des employés, et ce, dans un contexte où l'information et la connaissance de ce nouveau coronavirus évoluaient en temps réel.

C'est l'entraide au sein de son service qui lui a permis de mieux traverser les multiples épreuves : ses collègues se partageaient l'horaire et se divisaient les différentes responsabilités.

Anna a aussi participé au déploiement des nombreux tests d'ajustement pour les masques N95 des employés.

Cela a été la tâche la plus exigeante physiquement et psychologiquement, puisqu'elle portait sur ses épaules l'inquiétude d'une possible pénurie.

Pour tout ce qu'Anna a vécu dans la dernière année, elle est reconnaissante d'avoir collaboré avec des gens extrêmement qualifiés et impliqués, qui ont facilité le travail.

Toutes les nouveautés et les incertitudes lui ont permis de gagner beaucoup de confiance en elle. La préventiviste souhaite, pour le futur, que la population et le personnel de la santé retiennent l'importance de la prévoyance dans de possibles situations similaires.





ANNE-MARIE SAEY

Médecin de famille

Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens

La D^{re} Anne-Marie Saey est médecin à l'urgence depuis 2007 à l'Hôpital de la Cité-de-la-Santé du CISSS de Laval. Elle était donc en poste lors de la pandémie de H1N1 et assure qu'aucun parallèle ne peut être fait entre les deux situations.

« Les répercussions de la COVID-19 étaient difficiles à prévoir, particulièrement sur sa durée et la façon dont le virus affecterait notre quotidien. La préparation a été beaucoup plus importante pour la COVID-19 que pour la H1N1. Rapidement, des comités ponctuels se sont mis sur pied. Le sentiment d'urgence d'agir était palpable. Les gens de l'urgence n'ont pas sous-estimé le besoin de préparation nécessaire pour affronter ce qui se présentait à eux. »

Elle a été impressionnée par la rapidité de réaction de toutes les parties. « On voyait ce qui se passait en Europe. La réflexion et la préparation se sont amorcées. Le ministère de la Santé et des Services sociaux organisait régulièrement des réunions impliquant les directions pour nous partager les orientations. Les infirmières et les inhalothérapeutes se sont mobilisés pour fournir leur soutien. On a travaillé plusieurs volets : l'environnement physique – comment gérer les isolements, les trajectoires de déplacement dans l'hôpital pour ne pas mettre à risque les autres patients, le volet médical – comment prendre soin des patients atteints de la COVID-19, comprendre les particularités des détresses respiratoires. Il y a eu une mise en commun des connaissances des différentes spécialités, puisque la littérature évoluait à vitesse grand V – ainsi que le volet des ressources humaines – qui prendrait en charge les patients avec des besoins réguliers si les médecins d'urgence devaient se consacrer à la clientèle COVID-19. »

L'urgence est souvent qualifiée de porte d'entrée de l'hôpital. Elle savait donc que les premiers patients COVID-19 passeraient directement par là.



« Une journée en particulier à l'urgence, on a senti que c'était officiellement commencé. On rencontrait des cas suspects, des gens de retour de voyage. Ce n'était plus à la pièce que nous recevions des gens en détresse respiratoire. On se questionnait sur chaque cas. J'étais avec un pneumologue et il m'a demandé : As-tu l'impression que c'est commencé? Cette journée-là, on s'est senti dépassés par la charge de travail. »

« Une certaine fébrilité mélangée à la crainte, à l'inquiétude. C'était ça l'ambiance à l'urgence. » Mais après quelque temps, la crainte diminue. « Tout le personnel a énormément appris de la première vague. »

« Les patients COVID-19 se présentaient de manière différente. J'étais peu confortable au début. Peu de connaissances et beaucoup d'inconnu sur la pathologie compliquaient les soins à offrir. On voulait exposer le moins de collègues. On entrait en équipe dans la salle d'isolement, avec l'infirmière et le préposé. On pouvait y passer plus de 90 minutes. J'ai fait des tâches pour lesquelles je suis moins habilitée, pour que personne d'autre n'entre dans la zone chaude. J'adore l'urgence et les exigences d'y travailler, la capacité d'adaptation et les apprentissages rapides. J'ai aimé être bousculée dans ma pratique et j'ai appris à être confortable dans l'inconfort. »

C'est une période difficile qu'elle a vécue pendant les deux premières vagues. « Quand plusieurs patients en même temps décompensent, quand l'unité des soins intensifs est au maximum de sa capacité, quand on doit avoir des discussions lourdes avec les familles, quand on doit mettre et enlever des équipements de protection individuelle, la tâche habituelle se complexifie. J'ai remarqué une grande résilience des gens, particulièrement les infirmières qui ont beaucoup écopé. Ce sont elles qui restent longtemps auprès des patients. »

La maladie n'épargne personne. « Les jeunes patients atteints sévèrement m'ont beaucoup affectée. C'est préoccupant de voir des jeunes en pleine santé ne pas aller bien du tout. Ce sont les cas qui m'ont marquée. Aussi, la solitude des gens a été particulièrement difficile. Le manque de communication avec leur famille. Les décisions difficiles à prendre le sont encore plus quand il s'agit de les prendre à distance. Ce n'est pas naturel que les membres de la famille ne soient pas au chevet du patient. Ils ne peuvent pas saisir l'état de leur proche. Comment expliques-tu la détérioration d'un patient par téléphone? Comment expliques-tu l'acharnement thérapeutique à distance? »

Elle estime que l'information a été l'élément clé de la gestion pandémique. « Je n'ai aucun reproche à faire aux gens qui prenaient les décisions. Ces derniers faisaient du mieux qu'ils pouvaient avec l'information disponible. Je trouve que, de l'extérieur, c'est facile de juger. Ça peut sembler girouette de changer les directives en une journée, mais elles s'adaptent aux renseignements. Ça prend beaucoup d'humilité. »

Elle gardera en mémoire l'énorme collaboration présente tout au long de la pandémie. « C'était exceptionnel ce que j'ai vécu durant cette période. Autant parmi le personnel de l'urgence – des préposés aux médecins, en passant par les infirmières et les gens de l'entretien, mais aussi avec les autres départements et les gestionnaires. Les différents hôpitaux se partageaient leurs informations, les protocoles mis en place, etc. afin que tous puissent bénéficier du travail des autres et mettre en commun ce qui fonctionnait mieux et moins bien. Ça nous a permis de réaliser des changements dans nos façons de faire à une vitesse jamais vue, dans quelque chose d'aussi gros que le réseau de la santé. Beaucoup de leaders et de gens proactifs sont ressortis durant la pandémie et c'est aussi cette collégialité que je retiens. On a eu la chance d'avoir un chef de département dévoué, calme et organisé, qui n'a pas compté son temps pour tenter d'anticiper et de prévoir ce qui s'en venait, mais aussi de garder l'urgence sécuritaire pour tous les patients s'y présentant, atteints de la COVID-19 ou non, depuis le début de la pandémie. »





ANNICK ROUTHIER

Infirmière au Centre intégré de cancérologie de Laval
Direction des soins infirmiers

La COVID-19 a amené à Annick une année mouvementée et éprouvante. Un souvenir spécifique lui permet de mettre un baume :

« *Lors d'une journée de travail, j'ai eu la chance de laver les cheveux des patients en fin de vie. Pouvoir en prendre soin, leur permettre de partir dans la dignité, sans avoir aucune responsabilité médicale, est un des moments joyeux de mon délestage au CHSLD.* »

En avril 2020, Annick apprend qu'elle serait délestée dans un des CHSLD lavallois pour aider les résidents et soutenir le personnel. Cette nouvelle a chamboulé tous les aspects de sa vie sur le plan tant professionnel que personnel. Les jours qui ont suivi ont été très émotifs. Elle savait qu'elle partirait, mais ne savait pas encore à quel endroit elle serait délestée. L'inconnu était très anxiogène.

Pendant six semaines, Annick réside à l'hôtel pour protéger et éviter de contaminer ses enfants, son mari et son beau-père.

Pour Annick, il est encore éprouvant de se remémorer la première journée dans ce CHSLD. Elle ne connaissait pas les routines des résidents ni le fonctionnement interne. La charge de travail des employés sur place limitait la formation et aucun collègue n'était en mesure de la guider.

Une collègue et elle ont donc entrepris une tournée des chambres de chacun des résidents. « Ceux-ci étaient souffrants et nous leur apportions le soutien nécessaire. La séquence nous a pris 4 heures alors qu'habituellement cela aurait dû nous prendre 30 minutes. »

Cette tournée a été un choc et Annick a longtemps ressenti de la colère, de la frustration, de la déception et de l'abandon. Tous les jours, la bataille contre la COVID-19 était à recommencer. Jusqu'à l'arrivée de l'armée qui a aidé à mettre en place une façon de faire ordonnée et systématique, ce qui a été très bénéfique pour l'équipe en place.



ANNIE DION

Directrice adjointe

Direction du programme jeunesse

La fermeture des portes du centre jeunesse a été le moment le plus marquant de la pandémie pour Annie. Les enfants, jeunes et moins jeunes, une clientèle différemment vulnérable que les personnes âgées, mais tout autant touchée par la pandémie, n'avaient plus l'opportunité d'aller à l'école ni de permission de sorties.

Tout était mis en place afin que la COVID-19 n'entre pas dans les murs du centre jeunesse. La présence de tout visiteur a été interdite. La majorité des parents dont les enfants étaient hébergés au centre jeunesse verbalisaient une très grande anxiété – le contact physique avec leur enfant était limité.

La Direction du programme jeunesse, moins touchée que d'autres, a pu délester du personnel dans des établissements nécessitant plus de soins. Rapidement, une trentaine d'employés provenant des services psychosociaux ont été délestés vers les CHSLD pour prêter main-forte au personnel en place.

« Je n'ai que des éloges pour les membres de l'équipe de prévention et contrôle des infections. Ils ont toujours été en soutien à nos équipes et à nos besoins, surtout lorsque nous avons des interrogations sur les différentes mesures à instaurer. »

Le réseau de la santé est en définitive beaucoup plus fort qu'elle ne le croyait. La capacité de résilience du personnel de la santé l'émeut.

« *Plus on va se serrer les coudes, mieux nous serons capables de répondre à la demande. La solidarité et la résilience ont été les forces de notre direction et de nos équipes.* »







ANNIE FORTIER

Directrice

**Direction du programme de soutien à l'autonomie
des personnes âgées – volet soutien à domicile**

En poste depuis 26 ans au CISSS de Laval, Annie a eu pour mission pandémique de soutenir ses équipes et les propriétaires de résidence pour aînés afin que tous appliquent les bonnes pratiques pour prévenir et contrôler les éclosions en résidences privées pour aînés. Son autre mission d'envergure a été de développer un service de soins intensifs à domicile pour répondre aux besoins des Lavallois en résidence durement atteints de la COVID-19.

« Seul on va vite, mais ensemble on va plus loin. » Cette citation d'un proverbe africain a pris tout son sens pour Annie durant cette période critique. Elle et son équipe ont dû mettre en commun leur intelligence collective pour collaborer avec de nombreux partenaires afin d'innover et de mieux contrôler les différents enjeux entourant la pandémie. Seule, son équipe n'y serait jamais arrivée! C'est pour cette raison qu'en seconde vague, Annie a mis en place des cellules *ProAct*. Ces courtes rencontres quotidiennes ont permis aux acteurs clés de se communiquer l'information en temps réel et ainsi mieux se coordonner pour contenir les éclosions dans les milieux de vie. Elle voulait parvenir à changer le cours de la situation en posant les bonnes questions en amont. Pour parvenir à contrôler les éclosions, il fallait changer les façons d'agir.

La situation de crise et d'urgence est tranquillement devenue la réalité d'Annie, mais après plusieurs mois à vivre sur l'adrénaline, « le corps s'adapte à ce rythme, mais la fatigue se fait sentir. Tu donnes le meilleur de toi-même, tu fais de ton mieux, mais tu sais que le personnel est restreint et épuisé et qu'ils donnent leur 200 % pour offrir les services essentiels aux aînés. C'est une manière de vivre non soutenable à long terme ».

La clé du succès pour Annie, c'est la constance, l'agilité, la mobilisation, le leadership et la collaboration.

Selon Annie, cinq conditions gagnantes ont permis d'aborder différemment la deuxième vague : le dépistage préventif des employés et des usagers, la vérification des signes et symptômes, la rigueur de prévention et de contrôle des infections, le travail collaboratif avec les partenaires et, finalement, l'opération de vaccination.



ASTRID MAGEREN

**Coordonnatrice du programme de chirurgie
Direction des services professionnels**

Astrid entame sa 21^e année au sein de l'équipe du CISSS de Laval. Ses derniers mois avant le départ à la retraite, pandémie oblige, ont été beaucoup plus mouvementés que ce qu'elle aurait pu imaginer. « Malgré toutes les difficultés, jamais je n'aurais quitté le bateau. »

Au début de la pandémie, le coronavirus était peu connu et, comme une majorité de personnes au Québec, Astrid était apeurée face à l'inconnu. « Tout ce qu'on faisait avant le début de la pandémie n'existait plus. » Les processus étaient modifiés à plusieurs reprises, elle a donc appris à faire les choses autrement et à continuer avec résilience.

Astrid est grandement impressionnée par l'extraordinaire collaboration du corps professionnel du CISSS de Laval et des médecins.

« *La pandémie a permis de mettre de l'avant l'importance du lien humain. Le travail d'équipe est essentiel, ensemble on est plus fort et complémentaire dans nos rôles.* »

Pour le futur, elle souhaite que la crise permette de démystifier les réalités, positives comme négatives, du réseau de la santé et que cela donne un nouveau souffle. « J'espère que cette crise attirera de nouvelles personnes à travailler dans le réseau. »







FRATERNITÉ

n. f. Lien qui existe entre les personnes appartenant à la même organisation, qui participent au même idéal.

AUDREY FORGET

Médecin et chef de l'hébergement hors établissement
au CISSS de Laval

Chef des soins intensifs à domicile COVID-19
Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens

Au tout début de la crise, Audrey pensait que la COVID-19 n'était qu'une grosse grippe. « Je ne comprenais pas pourquoi on en faisait tout un cas », mentionne-t-elle.

Elle a rapidement compris qu'il ne s'agissait pas seulement d'une simple grippe, mais d'un virus beaucoup plus sévère avec d'importantes répercussions sur sa vie professionnelle, personnelle et sur la vie des patients atteints de la COVID-19. « J'ai répondu à l'appel d'une collègue. J'étais dédiée dans un CHSLD privé. Mon premier cas positif est arrivé le 13 avril 2020 et, peu de temps après, nous étions déjà à 26 cas. C'est une flambée incroyable. » L'ampleur de la crise, la sévérité des symptômes et la gravité de la situation l'impressionnent.

Malgré tout, l'adrénaline et le sens du devoir la guident. « J'avais du plaisir à aller au front, à me battre avec mes collègues pour nos patients. Nous travaillions dans une ambiance solidaire. Un bon coup, qui a permis de faire toute la différence dans la gestion de la pandémie, est l'implantation des cellules de crise. Dès qu'un cas était connu, tous les partenaires étaient rassemblés pour prendre les meilleures décisions rapidement. »

Elle se souviendra longtemps de l'angoisse ressentie par les familles, qui ne savaient pas ce qui se passait réellement dans les centres d'hébergement. « Pourtant, à l'intérieur des murs, nos équipes étaient dédiées pour les résidents. Ce qu'on lisait dans les médias, c'était à 30 % vrai. C'était une réelle frustration pour moi de ne pas pouvoir réagir à cela. »

Elle est reconnaissante de la confiance placée en elle. Plusieurs tâches de gestion lui ont été confiées. La pandémie lui a permis d'en apprendre beaucoup sur ses aptitudes personnelles. À ses yeux, « la dernière année a été épuisante, mais positive. Je souhaite que le réseau de la santé et le personnel qui le compose n'oublient pas ce qui a été bâti pendant la pandémie. Des fondations solides sont érigées et elles peuvent supporter d'autres améliorations comme celles connues dans les derniers mois ».

« On a fait tout ce qu'on a pu et on l'a fait ensemble! »







BENOIT LALONDE

**Directeur adjoint par intérim
Direction des services techniques**

C'est à titre de coordonnateur de la sécurité civile, des mesures d'urgence, de la sécurité et du stationnement, puis de directeur adjoint des services techniques par intérim et, finalement, de directeur adjoint des services techniques que Benoit a exercé ses fonctions durant la pandémie. Sous sa responsabilité, les services d'hygiène et de salubrité ont été un élément important dans la gestion pandémique. La demande de désinfection des surfaces a été tellement grande que la Direction des services techniques a dû faire appel à des équipes externes pour répondre aux besoins.

Pour lui, le principal enjeu de la COVID-19 a été de conserver ses ressources disponibles. Le manque de personnel, comme dans toutes les autres directions, s'est rapidement fait ressentir.

« *La plateforme Je contribue nous a permis de recruter des gens provenant de tous les milieux. L'effort collectif a été vraiment impressionnant. Uniquement dans le volet de la sécurité, le nombre d'employés est cinq fois plus élevé que dans une situation hors crise.* »

Alors qu'il travaillait durant des heures qu'il préfère ne pas comptabiliser, de nombreux sacrifices personnels ont été faits. « Comparativement aux crises vécues antérieurement, nous ne savions pas quand cette crise sanitaire allait cesser. Lors d'une panne d'électricité, tu sais que l'électricité va revenir. Lors d'une inondation, tu sais que le niveau d'eau va rebaisser. Avec cette pandémie, on ne voyait pas le bout, on ne savait pas combien de temps cela allait durer. »

Pour Benoit, la collaboration avec les différentes parties prenantes a été décisive pour la poursuite des activités. « Je dois remercier nos partenaires, notamment la Ville de Laval, qui nous ont énormément soutenus dans nos différentes opérations. Sans leur grande collaboration, trouver des lieux publics pour le dépistage ou pour la vaccination, par exemple, aurait été beaucoup plus ardu. »



BEVERLY-NAÏTA MÉUS

**Chef de secteur en pneumologie, cardiologie et néphrologie
Direction des soins infirmiers**

En mars 2020, lorsque le premier cas de COVID-19 lavallois a été annoncé, Beverly-Naïta voulait aider. Alors assistante en hémodynamie, elle s'est portée volontaire pour répondre aux besoins grandissants de l'unité des soins intensifs. « Mon secteur était stable. Il n'était pas affecté par la COVID-19. Je ne suis pas de nature anxieuse et je me suis proposée pour soutenir le personnel des soins intensifs, sur le quart de soir. J'y ai été présente d'avril à septembre. »

Cette période lui a permis de connaître ses limites. « J'ai des souvenirs clairs d'accompagner des usagers en fin de vie. À ce moment, les visites étaient interdites. J'ai organisé des visioconférences pour des proches de patients. C'était inhumain. Une personne ne peut pas rester sans émotion devant ce genre de situation. Les alarmes sonnaient, les enfants pleuraient, la dame pleurait et clignait des yeux quand elle entendait les voix de ses enfants. Moi, je pleurais. Je m'imaginais à quel point j'aurais refusé de dire au revoir à mes proches de cette manière. Cela a été la dernière fois que j'ai accepté de faire ça. »

La fin de la première vague a été émotive pour elle. « L'ambiance à la première vague était énergisante. On était en mode apprentissage. » La confusion dans les consignes, le délestage obligatoire, l'épuisement et le désengagement du personnel infirmier ont affecté Beverly-Naïta. Tout comme de voir ses collègues tomber au combat.

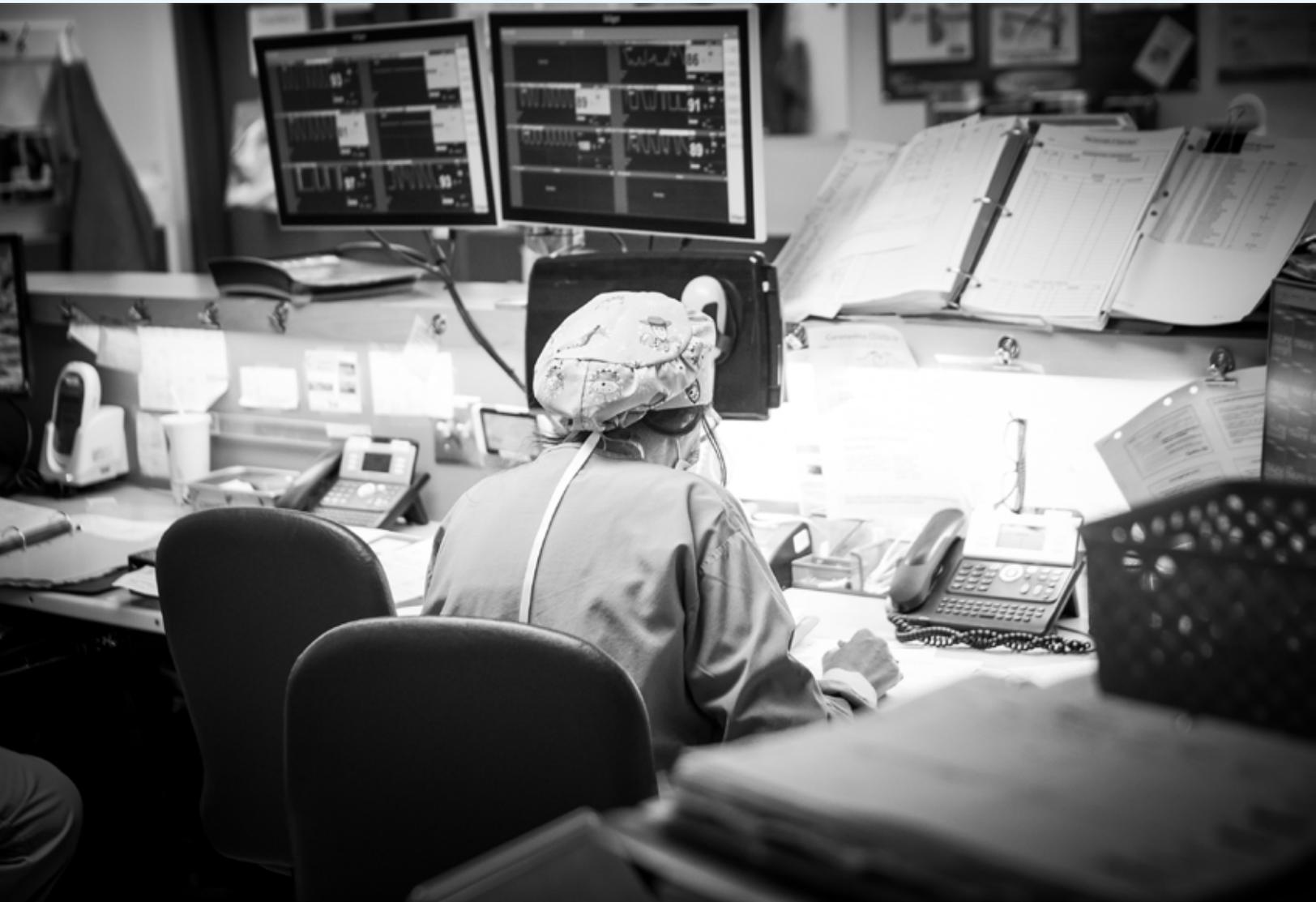
« *Cela a commencé à être plus difficile. Il y avait des patients de notre âge, souvent plus jeunes, souffrant de la COVID-19. Certains patients étaient des travailleurs de la santé. Quand un collègue est intubé, c'est un choc. C'est un miroir. Si tu ne te protèges pas bien, cela pourrait être toi.* »

Une fois de retour à son nouveau rôle de chef de secteur, la formation du personnel a été un enjeu. « L'unité chaude de l'Hôpital de la Cité-de-la-Santé, le 3^e Ouest-Nord, recevait tous les patients atteints de la COVID-19 qui n'avaient pas besoin de soins intensifs. Notre clientèle était diversifiée : de la femme enceinte à la personne âgée. On prodiguait des soins et des services gynécologiques, gériatriques ou encore psychiatriques. Ce n'est pas parce qu'on a vu ces notions à l'école qu'on s'en souvient! Nous avons la responsabilité de former le personnel pour que chacun possède les outils nécessaires pour donner les soins adéquats. »

Beverly-Naïta espère un changement dans le réseau de la santé. « Je souhaite que l'organisation prenne tranquillement une autre couleur. Je suis présentement aux études à la maîtrise en droit et politique de la santé. Je veux participer à ce virage et à la transformation. »







BRUNO DUBREUIL

Coordonnateur

Direction des services techniques

Bruno s'est joint à l'équipe de la Direction des services techniques au début de la deuxième vague. Il connaissait déjà bien l'organisation, pour y avoir travaillé dans le passé. C'est une direction changée qu'il a trouvée. À son arrivée, les mesures pandémiques avaient déjà été mises en place. « C'est certain qu'il y a eu des ajustements et j'ai dû m'adapter à l'organisation. Mais, mis à part quelques soucis de disponibilité du personnel, tout se déroulait sans anicroche. J'ai été agréablement surpris du dévouement du personnel de mon équipe à assurer les protocoles de prévention et contrôle des infections. »

Puis, durant l'automne, c'est à son tour d'être infecté à la COVID-19. « Les autres membres de ma famille travaillent eux aussi dans le réseau de la santé. Être isolé pendant tout ce temps, dans une maison remplie de personnes aussi infectées, cela a été un défi sur ma santé mentale. »

« *Le plus contrariant, à être confiné à la maison, c'est l'isolement par rapport au monde extérieur. C'est d'être constamment à l'étroit avec les autres membres de la famille, qui sont eux aussi assignés aux mêmes espaces, qui semblent de plus en plus contigus à chaque jour qui passe.* »

« Et bien que je me sois permis du repos et que j'en aie profité pour faire du rattrapage sur mes lectures de chevet, j'en ai quand même profité pour travailler. Je venais d'arriver en poste, j'avais des dossiers en suspens, dont le suivi budgétaire à compléter avec mes gestionnaires. Je n'avais pas la latitude de ne pas rencontrer mes objectifs. »

« J'étais heureux quand j'ai pu revenir au travail. J'étais très reconnaissant de retrouver un équilibre personnel et professionnel. »



CARL BLONDIN

**Chef des services sociaux généraux et spécifiques
Direction du programme santé mentale et dépendance**

Carl travaille pour le CISSS de Laval depuis de nombreuses années. Il s'occupe, entre autres, du volet Info-Social pour le soutien des employés. Au tout début de la crise, il avait déjà le sentiment que la situation deviendrait « quelque chose de gros » pour l'ensemble du personnel et pour la population.

Dans son quotidien, il a ajusté des procédures et déployé l'équipe du volet psychosocial de la sécurité civile.

Tout au long de la crise, il tenait à porter un message fort à ses collègues : « Pour réussir à prendre soin de nos usagers, de nos résidents, de nos patients et des employés, il faut commencer par prendre soin de nous-mêmes. La pandémie aura permis de mettre de l'avant l'importance de se ramener à l'avant-plan et, surtout, de s'assurer qu'on prend soin de nous. »

L'esprit d'équipe, qui existait depuis le premier jour de la pandémie, s'essouffait. Les gens de l'externe venus en renfort ont modifié l'ambiance. C'est ce qui a sauvé son équipe.

Son équipe a effectué « des milliers d'appels et d'interventions ». Il souhaitait s'assurer du bien-être de ses proches et de ses collègues.

« *Personnellement, je suis convaincu qu'on a permis de réduire le nombre d'arrêts maladie en communiquant directement avec les gens pour voir comment ils allaient.* »

La dernière année de Carl a porté son lot de défis et de moments difficiles, mais, grâce au contact et à la proximité avec les différents collègues, qui ont permis de mettre en place des pratiques prometteuses, la pandémie se poursuit sur une note plus positive.







CAROLINE CÔTÉ
Agente administrative
Direction de santé publique

Lorsqu'elle a appris le premier cas de COVID-19, en mars 2020, Caroline ne croyait pas que la crise déboulerait aussi rapidement.

« *J'ai été touchée par la réponse positive et immédiate de mes collègues. Ils ont pris en main, naturellement et volontairement, les nombreuses tâches à exécuter.* » »

Il était alors facile de constater que l'ensemble du personnel voulait se mobiliser pour faire partie de la solution.

Le manque de personnel, incluant l'absence de ses collègues, a été la plus grande difficulté rencontrée, puisque la situation faisait en sorte que les heures de travail étaient multipliées. Malgré l'adrénaline, la fatigue s'accumulait.

Ayant côtoyé les gestionnaires durant les rencontres de direction, elle souhaite souligner leur travail exceptionnel. « Constamment, les gestionnaires ont affronté des obstacles et des embûches. J'ai constaté dans quelle mesure ils font tout ce qui est possible pour trouver des solutions. Je suis vraiment impressionnée par leur acharnement et leur dévouement. »



CAROLINE DELISLE

Adjointe à la directrice générale adjointe
Direction du programme de soutien à l'autonomie
des personnes âgées

Au début de la crise, Caroline s'occupait des personnes âgées au soutien à domicile. Ces dernières étant les plus touchées par la pandémie lors de la première vague, les besoins en personnel augmentaient. Des collègues sont venus lui prêter main-forte. « Les employés étaient stressés et il y avait encore à ce moment très peu d'information rassurante. Ils ressentaient beaucoup de mécontentement, mais principalement de l'incompréhension et de la peur, ce qui est très normal considérant qu'ils se rendaient quotidiennement au domicile des usagers, un environnement beaucoup moins contrôlé que, par exemple, l'hôpital, en matière de prévention et de contrôle des infections. »

Entre l'information reçue et diffusée, il fallait faire une importante compilation. « Une journée typique commençait très tôt le matin, tout dépendant de ce qui se passait la veille. Je rassemblais tout ce que je recevais comme consignes et je les transmettais à mes chefs. Nous avions une rencontre chaque jour, afin de nous entendre sur les messages. » La cohésion et le mode de diffusion devaient être efficaces pour toutes les parties.

« *Lors du délestage de mes employés, j'avais le souci qu'ils se sentent plus qu'un simple matricule parmi tant d'autres dans le système. Si vous saviez la difficulté pour moi d'envoyer les gens au front.* »

La dissonance entre la réalité dans la population générale, dans la population professionnelle du réseau de la santé et dans la population en hébergement l'a beaucoup affectée. « Grand nombre de citoyens ont vu leur quotidien mis sur pause, pendant des semaines. De mon côté, j'envoyais mes employés au front et mes résidents décédaient. Je n'ai jamais été autant déchirée de ma vie. »

C'est la créativité et l'agilité qui l'ont le plus impressionnée tout au long de la gestion de la crise. Grâce à ces deux éléments, le réseau a pu aller plus loin et plus vite. « L'être humain est impressionnant en période de crise. »







CAROLINE DONAIS

Conseillère-cadre au bureau de la qualité et des risques
Direction de la qualité, de l'évaluation,
de la performance et de l'éthique

Caroline, infirmière de formation et au CISSS de Laval depuis 20 ans, n'avait jamais été confrontée à autant de décès durant sa carrière. Elle a été délestée en centre d'hébergement. Selon les consignes sanitaires, les familles ne pouvaient être admises en CHSLD. Ce fut un moment marquant pour elle. « L'état d'urgence était là. La volonté de chaque membre de ma nouvelle équipe était d'assurer les soins aux résidents et de créer un sentiment familial au sein des unités où je travaillais. »

Caroline a ensuite assuré la gestion du site non traditionnel (SNT) à la Place Bell. Sur ce site, le personnel provenait de divers milieux où chacun avait vécu des situations très difficiles lors de la première vague. Caroline qualifie ce séjour de « thérapie de groupe ». Le passage de ces employés a été extrêmement positif. Ils arrivaient dans un endroit où les gens guérissaient de la COVID-19, se reconditionnaient et retournaient dans leur milieu de vie. Au moment où le premier usager a été en mesure de quitter la Place Bell sur ses deux pieds, tous les employés étaient très émus.

« *Une haie d'honneur a été créée à la porte du bâtiment. Tout le monde avait des larmes de joie, nous avons réussi!* »

Le temps venu, la majorité du personnel ne voulait plus retourner à leur poste régulier. Caroline retient un souvenir très agréable et enrichissant de cette expérience.

Par la suite, elle a collaboré à ouvrir d'autres SNT, tout en assumant son rôle de gestionnaire de risques. Elle a été impressionnée par la capacité d'adaptation du personnel et leur désir de vouloir faire le meilleur. « Leur volonté était toujours là. Les gens étaient bienveillants les uns envers les autres. Certes, cette expérience nous a tous marqués, mais le temps guérit bien des blessures et la mémoire permet de ne pas oublier cette situation exceptionnelle qu'est la pandémie de COVID-19, ses conséquences sur les usagers, les employés et nos vies. »



CAROLINE FORTIN

**Chef de service des cliniques ambulatoires
de chirurgie et chef intérimaire de l'endoscopie
et de l'unité de retraitement des dispositifs
médicaux
Direction des soins infirmiers**

Pour Caroline, son passage de six semaines au CHSLD Fernand-Larocque a été une grande leçon de vie. C'est par délestage volontaire qu'elle a décidé de soutenir le personnel en hébergement, secteur le plus touché par la première vague de la pandémie.

Caroline a l'habitude d'aider les autres. L'altruisme est une de ses grandes qualités. Mais, cette fois-ci, la COVID-19 apportait un facteur supplémentaire, qui pesait lourd dans l'équation : la mort.

« *On travaillait où la mort rôdait constamment. On mettait en danger notre vie, celle de nos enfants et de nos proches. Dans cette situation, on pense plus souvent aux autres qu'à soi-même. Mais, si c'était à refaire, j'y retournerais sans hésiter.* »

Caroline se motivait en sachant qu'elle apportait une aide concrète pour les résidents.

Caroline se questionne quant aux répercussions futures de la COVID-19. « Avons-nous vraiment appris de la pandémie? Je souhaiterais que la société québécoise s'outille mieux pour faire face à une situation similaire, à commencer par le réseau de la santé qui a appris de ses forces et de ses faiblesses. Espérons nous en sortir grands! »







Je vous
aime gros gros!
Vous êtes une super
équipe!!!
Nurses
XXX

CAROLINE SAUMURE

Conseillère-cadre

Direction des programmes de déficience
intellectuelle, trouble du spectre de l'autisme
et déficience physique

« Je faisais partie de ceux qui croyaient que la COVID-19 n'allait pas nous affecter au Canada. Je voyais bien ce qui se passait dans les autres pays, mais jamais je n'aurais cru que cela bouleverserait autant mon quotidien. » C'est en réfléchissant à la crise que Caroline réalise tout son impact. Elle est attristée de l'ampleur de la COVID-19 sur le quotidien des troupes et des sacrifices de tous.

Comme gestionnaire, Caroline se faisait un devoir d'être présente pour ses employés. « J'essayais de les remercier et de les rassurer. C'était probablement mon rôle le plus important durant les deux premières vagues de la pandémie. Je leur lève mon chapeau. Ils ont respecté les mesures, tout en offrant les soins aux usagers et en assurant la protection de tous. »

La communication et le soutien de ses pairs ont été pour elle d'une grande aide et d'un grand soulagement. « Le comité de gestion hebdomadaire offrait le soutien nécessaire à bien continuer nos mandats. Les réponses et les informations étaient facilement accessibles. »

« *Rigueur. C'est le terme que je retiens de l'apport des employés tout au long de la crise. Ça a été notre mot d'ordre. Nous avons travaillé tellement fort en équipe afin de protéger les usagers.* »

Une seule et unique éclosion a occupé son équipe au cours des deux premières vagues. « Mon équipe a été extrêmement efficace afin d'empêcher la propagation. Je dois ce succès à tous mes employés. Cela est dû aux mesures mises en place de manière rigoureuse. Quel soulagement ça a été une fois que la santé publique a fermé l'éclosion! »





BIENVEILLANCE

n. f. Disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui.

CAROLINE THÉBERGE

Infirmière clinicienne en GMF

Direction des services professionnels

Caroline fait partie du lot d'infirmières qui a été délésté en centre d'hébergement au début de la première vague. Malgré son expérience passée, elle ne connaissait pas tout du fonctionnement des CHSLD. En raison des besoins urgents de gestion, elle s'est rapidement retrouvée responsable d'un établissement privé.

« J'ai ressenti le besoin d'aller prêter main-forte. Aujourd'hui, je suis capable de dire que je suis heureuse d'avoir aidé, d'avoir été présente et d'avoir fait une différence. Mais ce que les résidents ne savent pas, c'est qu'eux aussi ont fait une différence pour moi. La conciliation travail-famille a été très difficile pendant tout ce temps, mais les résidents et mes collègues étaient ma motivation à y retourner chaque jour. »

Elle retiendra à jamais la reconnaissance des résidents qu'elle a côtoyés.

« *Malgré la très grande souffrance vécue, ils ont toujours pris le temps de me remercier par une parole ou un sourire.* »

Une introspection a permis à Caroline d'apprendre à être plus tolérante envers elle-même, envers les autres et leurs émotions. « Il est normal de ressentir des émotions négatives face à des situations comme celle-ci, face à l'inconnu et face à la peur. Je suis réellement impressionnée par la capacité d'adaptation incroyable de mes collègues déléstés. »







CAROLINE THIBAUT

Directrice adjointe

Direction des services multidisciplinaires

Depuis le début de la pandémie, Caroline a exercé de nombreux rôles et a assuré de multiples responsabilités loin de sa réalité prépandémique. Le cumul de toutes ces expériences lui a démontré qu'elle possédait les compétences nécessaires pour exercer différentes fonctions au sein de l'organisation. Malgré les temps difficiles, l'ambiance dans son équipe a, la plupart du temps, été très positive. « Les gens étaient très mobilisés et impliqués. Tout le monde avait le même objectif : aider les milieux. »

C'est probablement la philosophie de son équipe, constamment à la recherche de solutions, qui a contribué à son succès.

« Ensemble, on a fait tout ce qu'on a pu pour faire face aux enjeux et contribuer aux moments difficiles. »

« La gestion de la proximité avec mes employés a pris une nouvelle dimension. Je savais que c'était important, mais la pandémie m'a obligée à revoir son application au quotidien. » D'ailleurs, l'équipe a pris un temps d'arrêt à la suite de la première vague, afin de faire ressortir les bons coups de chacun. Un atelier qu'elle qualifie de très bénéfique pour tous.

Elle se souviendra longtemps du travail colossal avec les collaborateurs à l'interne au CISSS de Laval. « On a dû apprendre à travailler tous ensemble. Et on devra apprendre, ensemble, pour le futur. On ne doit pas minimiser les impacts que la pandémie a causés dans nos équipes. On doit continuer d'être à l'écoute et présents pour soutenir les gens. »



CATHERINE LAROCQUE

**Chef de service de l'urgence
Direction des soins infirmiers**

Après avoir travaillé durant 29 ans à l'Hôpital Fleury du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal, Catherine avait besoin de changement pour comparer, mais aussi, pour combler un besoin d'apprendre et d'évoluer. C'est ainsi que le 14 décembre 2020 devient pour elle le commencement d'une nouvelle vie à titre de chef de service de l'urgence de l'Hôpital de la Cité-de-la-Santé.

Son arrivée dans cette équipe coïncide avec le milieu de la deuxième vague de la COVID-19. Selon elle, les éléments facilitateurs de son intégration sont l'apprentissage sur l'histoire et la culture de son nouveau milieu et de sa nouvelle équipe. « J'ai rapidement repéré des infirmières clés à qui me référer. J'ai appris que le soutien n'a pas toujours besoin d'être hiérarchique. »

L'arrivée d'une nouvelle gestionnaire peut être un moment stressant pour les membres de toute équipe. L'ambiance est plutôt difficile au moment de la transition et de l'intégration.

« *Il a fallu que l'équipe apprenne à me faire confiance.* »

« J'ai été heureuse de constater que, malgré la fatigue qui était de plus en plus présente, les gens continuaient d'être au rendez-vous jour après jour. »

Le plus grand enjeu quotidien de Catherine est de se réajuster constamment à la volumétrie fort variable en temps de pandémie, tandis que l'urgence continue de recevoir des usagers infectés par la COVID-19.

« Au début de la première vague, les urgences se sont vidées. Cela nous a permis de bien planifier les lieux en différentes zones et d'adapter les besoins de personnel. Au milieu du mois de février, l'achalandage à l'urgence augmente à nouveau. Le manque de personnel et la disponibilité de lits étaient des enjeux de plus en plus importants. Il s'agit d'un rajustement constant, l'achalandage est variable d'une journée à l'autre. Il faut apprendre à jongler avec cette nouvelle réalité, qui est là pour rester encore longtemps. »







CHANTAL BÉDARD

Préposée aux bénéficiaires à l'urgence
Direction des soins infirmiers

Chantal est préposée aux bénéficiaires à l'urgence de l'Hôpital de la Cité-de-la-Santé depuis 2011, mais, au CISSS de Laval, depuis 1998. Au cours des dernières années, elle dénote de grands changements dans la nature de son travail. « À mes débuts, on avait le temps de prendre le temps avec nos patients. Et puis, graduellement, avec le manque de personnel et la population vieillissante, on a de moins en moins de temps à passer avec eux. La pandémie a donné un grand coup de couteau à tout ça. » Avec le temps consacré à la protection individuelle, les moments passés avec chaque patient ont aussi diminué.

À l'urgence, les répercussions de la pandémie se sont rapidement fait ressentir. Chantal se rappelle vivement sa première patiente COVID-19. « C'était une dame d'une quarantaine d'années. Elle se trouvait dans un cubicule régulier. On a reçu ses résultats positifs et on a eu à la transférer vers une autre salle en isolement, sauf qu'entre-temps elle a fait un arrêt cardiorespiratoire. Les préposés de l'urgence, nous sommes habilités à faire de la réanimation. J'ai commencé à pratiquer le massage. Je n'avais pas encore le réflexe de mettre l'équipement de protection individuelle. Je me suis mise à risque avec les particules qui sortent lors du massage cardiaque. Finalement, elle a été transférée directement aux soins intensifs. »

Malgré les risques, la maladie et la peur, le travail de préposée aux bénéficiaires est un métier de cœur. La pandémie a mis une certaine distance entre le personnel et les patients. « On a eu des situations où notre humanité a pris le dessus sur les protocoles. On a eu une dame âgée. Elle était seule derrière les plastiques d'isolement. Elle était confuse, elle était apeurée. Elle nous tendait les bras et elle nous implorait d'aller la rejoindre. Elle ne voulait pas être seule. J'ai une collègue qui s'est habillée pour aller la reconforter. La dame est décédée peu de temps après. C'est souvent plus fort que nous. »

Chantal est reconnaissante de ne jamais avoir contracté la maladie et de n'avoir perdu aucun de ses proches.



« *La peur était présente. Elle est encore présente. C'est effrayant l'inconnu. J'avais peur de l'attraper et de la transmettre. J'avais peur de perdre mes proches. Je vis encore avec les impacts de la peur. Je me retiens encore aujourd'hui de faire des accolades à mes proches.* »

Elle a réalisé, durant la pandémie, la force, mais, également, la fragilité des gens. « Rien n'est acquis dans la vie. »

C'est maintenant qu'elle ressent l'impact de la pandémie. « Pendant le gros des vagues, on roulait sur l'adrénaline. Désormais, ça redescend. On sent le mal, on sent la fatigue. Tout vient me chercher avec la pandémie aujourd'hui. Je suis forte, mais je réalise ce qu'on vient de vivre. Le personnel de la santé, on s'en est mis beaucoup sur le dos. Hors de mon travail hospitalier, je m'assurais que mes proches respectent les mesures sanitaires. Je me suis souvent retirée pour ne pas les contaminer. J'avais tellement peur pour eux. À être témoin du pire de la crise, ça vient nous affecter. Je me suis perdue dans la pandémie, mais j'ai réalisé la grandeur de mon empathie. Mon métier, c'est mon cœur. Je suis là pour les bonnes raisons. »



CHANTAL FRISET

Présidente-directrice générale adjointe
Direction générale

Au début de la pandémie, Chantal qui est, entre autres, responsable des soins et services à l'Hôpital de la Cité-de-la-Santé, regarde du côté de la Chine l'évolution de ce nouveau coronavirus. Au cours des semaines suivantes, l'Europe est frappée de plein fouet et, plus particulièrement, l'Italie où les images des hôpitaux débordés font le tour du monde. C'est avec ce contexte en tête et les directives gouvernementales que Chantal et son équipe planifient la gestion de la crise.

Il fallait être en mesure de recevoir un maximum d'usagers infectés à la COVID-19. « Pour comprendre l'ampleur du volume d'activités que pouvait causer ce virus, j'ai demandé à un intensiviste de présenter aux membres du comité de direction un scénario de projection des hospitalisations. Sa présentation a provoqué une onde de choc. » Effectivement, la transmission communautaire et l'évolution de la COVID-19 à Laval ont nécessité plusieurs scénarios de reconfiguration de l'hôpital et des milieux de vie.



Chantal a pris de nombreuses décisions difficiles durant la pandémie. « Le délestage obligatoire des employés a été une période éprouvante. Je suis infirmière de formation. Humainement, je comprenais leur situation personnelle et les répercussions sur leur famille. J'en ai encore la chair de poule. Pour répondre aux besoins, j'ai dû imposer à des employés d'aller dans divers milieux, avec des clientèles qu'ils connaissaient peu ou dans des secteurs d'activités qu'ils n'avaient pas choisis. »

Le délestage des employés se traduisait en diminution de certains services à la population, puisque la pénurie de personnel s'accroissait. « Je me suis sentie démunie dans cet épisode. J'essayais de normaliser les effets de la pandémie. Pour soigner des usagers atteints de la COVID-19, nous n'avions d'autres choix que de réduire les soins et services aux autres populations. Nous traitons quand même tous les cas urgents, mais nos ressources étaient tournées vers la COVID-19. Ça me hantait à un point tel que, durant un comité, en abordant ce sujet, je me suis mise à pleurer. Nous avons sollicité l'appui du comité d'aide à la décision composé d'éthiciens et de cliniciens. On devait trouver une solution pour soigner les usagers infectés de la COVID-19, tout en conservant un niveau de soins adéquat pour les autres clientèles. Nous avons réussi à créer des zones chaudes en ouvrant des sites non traditionnels, ce qui concentrait les efforts de nos employés. Cette décision a permis de libérer du personnel pour les activités régulières. »

Entre juin 2020 et janvier 2021, Chantal a assumé le poste de présidente-directrice générale par intérim. Elle devait aligner des stratégies importantes pour l'organisation. « J'ai ressenti le soutien des directeurs. Cette pandémie nous a beaucoup appris sur le travail d'équipe. On a créé une dynamique tissée serrée. »

C'est avec cette équipe que Chantal chapeaute les travaux du plan d'action pour affronter la deuxième vague. Elle en tire une grande fierté.

« *On savait que ça allait être difficile, mais nous connaissions mieux les éléments à mettre en place. Nous avons travaillé pour couvrir tous les angles. C'est grâce à ce plan et à notre détermination que nous avons été en mesure de gérer cette vague et les vagues subséquentes.* »

« Cela a pris du courage en termes de gestion. J'ai dû faire face à la critique à plusieurs reprises. À tout coup, ça m'affectait. Encore aujourd'hui. Mais en même temps, à partir du moment où j'analyse une situation, j'écoute les recommandations des experts et des collègues, je pèse le pour et le contre, je me fais confiance et j'assume la décision prise. »

Elle espère un futur plus serein. « Avec cette pandémie, je pense que nous apprenons à mieux gérer les passages plus difficiles de notre vie. »



CHANTAL GAUTHIER

Technicienne en administration au service des communications
Direction des ressources humaines, des communications
et des affaires juridiques

Chantal a occupé plusieurs postes au sein du réseau de la santé, avant de trouver où elle voulait terminer sa carrière : comme technicienne en administration au service des communications.

La pandémie a chamboulé le fonctionnement de son équipe.

« *Il était vraiment difficile d'établir des priorités.
Tout était important, tout était urgent.* »

C'est le 26 mars 2020 que le télétravail a fait son entrée dans sa vie. « Ce qui devait être une journée d'essai s'est avéré être le début d'une longue aventure de télétravail à temps complet. J'ai dû apprivoiser les multiples fonctionnalités d'un nouveau cellulaire, car cet outil devenait la porte d'entrée de nombreuses demandes. C'était une tout autre façon de travailler pour moi. »

Les ressources informatiques requises pour répondre aux demandes en télétravail ont représenté un enjeu de taille pour elle. « Il fallait une grande capacité d'adaptation aux outils de travail et à la diversité des logiciels pour arriver à répondre aux demandes. Au début, sans jeton et sans accès à l'intranet ni au bottin des employés, il était nécessaire d'user de stratégies pour communiquer avec les gens. »

La relecture d'une très grande quantité d'informations et la mise à jour des renseignements ainsi que des consignes sanitaires ont fait partie de son quotidien pendant des semaines. « La révision de tous ces documents occupait une grande partie de mes journées. De nombreuses affiches ont été créées et les consignes changeaient régulièrement, il fallait voir à la mise à jour de ce qui avait été créé précédemment afin que les gens sur le terrain aient la bonne information. Le ministère de la Santé et des Services sociaux avait besoin d'être informé de la situation à Laval, j'ai eu à réviser le contenu de nombreux états de situation. »

Chantal a aussi travaillé en collaboration avec la Fondation Cité de la Santé pour la distribution de repas et d'objets offerts au personnel de la santé. De généreux donateurs voulaient remercier et encourager les employés dans ce contexte spécial. « Il fallait conjuguer avec les nombreuses contraintes afin d'en faire profiter le plus d'employés possible. Les gens de l'externe ne pouvaient pas entrer dans nos installations. Le personnel sur le terrain et les gestionnaires étaient très occupés. De plus, il n'était pas toujours facile d'obtenir le nombre précis de personnes présentes. Lors de la livraison de repas, le défi était d'inclure tout le monde sans oublier personne. Ce fut un exercice de logistique assez élaboré, mais je sais que ce volet de mon travail a permis de créer un peu de bonheur aux membres des équipes. »







CHRISTINE GIRARD

Directrice des communications
Fondation Cité de la Santé

Durant la pandémie, l'agilité de la Fondation a été mise à grande épreuve. « Tous nos repères ont été modifiés. Tous nos événements ont été annulés. Du jour au lendemain, on s'est retrouvé en télétravail, sans savoir quand on pourrait recommencer à tenir nos événements de collecte de fonds. Notre mission est passée de contribuer à l'amélioration des soins et services du CISSS de Laval, à de la reconnaissance pour le personnel. » Au courant des deux premières vagues, Christine s'assurait que le personnel de la santé ainsi que les usagers bénéficient des dons corporatifs et populationnels.

« *Cela arrivait de partout. En petite et en grande quantité. On a très rapidement ressenti une mobilisation dans la population pour témoigner leur reconnaissance de tous les sacrifices du personnel de la santé. Ce sont de petits gestes qui ont fait une grande différence pour tous. Les donateurs ont été très généreux, ils voulaient contribuer.* »

Transformer la solidarité des gens en dons concrets a été l'une des plus grandes difficultés rencontrées dans la dernière année. « Je me suis assurée de démontrer aux gens le réel impact de leurs dons. Cela a été très prenant, mais, à la fois, très concret et gratifiant. Prenez pour exemple les tablettes électroniques que nous avons reçues et distribuées dans les centres d'hébergement. On devait trouver un moyen de montrer au donateur à quel point celles-ci étaient bénéfiques dans la vie des résidents et permettaient de garder un lien avec leurs proches. »

« J'ai trouvé l'adaptation à tous les changements, en plus des modifications à ma vie personnelle, plutôt difficile à conjuguer. J'ai développé des mécanismes de défense assez puissants et des craintes incontrôlables. Par exemple, pour des symptômes qui n'en étaient pas vraiment, j'allais me faire dépister juste par peur. »

Le travail d'équipe a pris une nouvelle dimension pour Christine. « Je trouve qu'au Québec, lorsqu'on se met à travailler ensemble, on est capable de très grandes choses. Je souhaite que l'organisation continue dans cette voie, à l'image de ce qu'elle a fait tout au long de la pandémie. Lorsque nous regroupons nos forces, nous trouvons des solutions. »



CINDY TURCOTTE

**Chef de service par intérim en microbiologie,
en pathologie et en cytologie
Direction OPTILAB Laval-Lanaudière-Laurentides**

En mars 2020, Cindy travaillait comme technicienne au laboratoire de cytologie de l'Hôpital de la Cité-de-la-Santé. Quelques mois plus tard, elle acceptait un poste de gestionnaire par intérim. « Je suis arrivée dans ce nouveau rôle alors que les employés étaient inquiets, mais solidaires. Les gens étaient stressés et avaient peur de l'inconnu. »

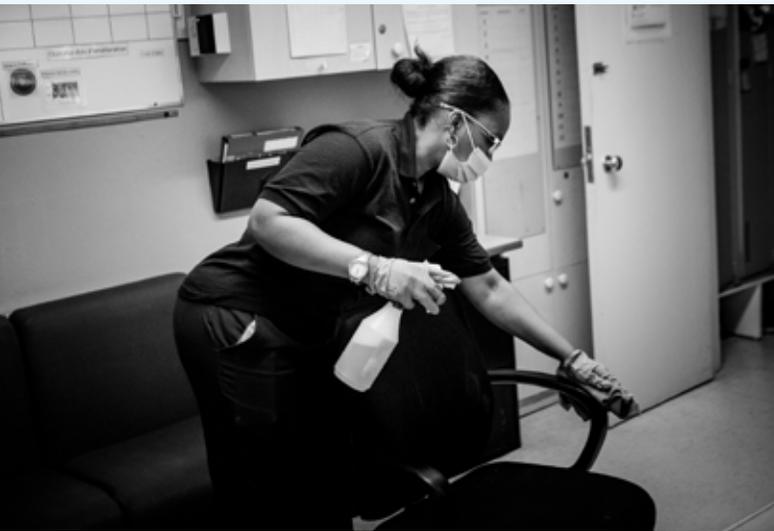
« *On voyait un impact concret sur notre travail. Je suis très fière de notre équipe, qui a relevé tous les défis lancés, du dépistage nasopharyngé au dépistage salivaire, en passant par le criblage des variants!* »

Le programme *Je contribue* a permis de créer une équipe qui travaillait exclusivement au dépistage et à l'analyse des prélèvements de la COVID-19. « C'est un peu comme si un petit laboratoire était né dans notre grand laboratoire. Les répercussions de la COVID-19 étaient énormes sur les activités quotidiennes. Du jour au lendemain, elles sont devenues notre mission première. »

C'est grâce à ses collègues, qu'elle estime que son secteur s'en soit si bien sorti. « Je suis très fière de mon équipe. Malgré la pression qui venait d'un peu partout dans le réseau, de nos patrons, des gestionnaires, des équipes de dépistage, du MSSS, des médias et de la population, nous avons toujours réussi à bien faire notre travail, malgré des ennuis comme des équipements brisés et le manque constant de personnel. »

Cindy trouvait sa motivation dans la qualité du service offert aux usagers. « La population lavalloise se fiait sur nous pour avoir un bon service dans les meilleurs délais. J'avais à cœur le service que j'offrais aux usagers. »







CLAIRE GAMACHE

Médecin psychiatre

Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens

Déjà au début de la pandémie, Claire constate les conséquences de la crise sur la santé mentale de ses confrères et de ses consœurs. « Des collègues et moi avons eu à intervenir rapidement auprès de ces derniers pour les aider. »

« Notre première initiative a été de créer des vidéos pour outiller les employés à s'entraider et à mieux se soutenir les uns les autres. Nous avons établi une liste de garde avec trois différents niveaux de soutien : une équipe pour les groupes de pairs, une équipe téléphonique composée de psychiatres pour les soignants qui ne pouvaient pas avoir de soutien par les pairs et une équipe liée aux conflits éthiques des soignants. »

Pour Claire, la pandémie a été très prenante. « Je devais continuer à voir mes patients. C'était primordial. J'ai vécu l'enjeu du télétravail. Quand je n'étais pas avec mes patients, j'animais des groupes de pairs, je préparais le matériel pour les tables médicales, je lisais des articles et je montais des présentations. Je n'ai jamais autant travaillé que pendant cette période. C'était du sept jours par semaine. »

La pandémie a des répercussions importantes sur sa clientèle.

« *À long terme, les patients paient le gros prix de la crise. Au tout début, ils avaient l'impression que, pour une fois, le reste du monde vivait la même chose qu'eux et pouvait finalement les comprendre. La population partageait les mêmes craintes qu'eux.* »

« Puis, au fil du temps, l'enjeu social a commencé à peser lourd. Le peu de vie sociale qu'ils avaient a été effacé. J'ai vu bon nombre de mes patients augmenter leur consommation. Il y a eu beaucoup de rechutes majeures chez certains d'entre eux qui allaient très bien avant la pandémie. »

Les nombreuses critiques à l'égard du réseau de la santé ont contribué à augmenter les difficultés et la charge mentale du personnel. « On ne faisait que ressortir les enjeux, les défis, les failles et les échecs. C'était la partie difficile pour les soignants et le personnel. Se faire dire par les médias qu'ils n'en faisaient pas assez, cela a été très blessant pour la plupart d'entre eux. Qu'est-ce qu'ils auraient pu faire de mieux? Qu'est-ce qu'ils auraient pu faire de plus? C'était pour eux une remise en question constante, alors qu'ils donnaient tout d'eux-mêmes pour les patients, les résidents et les usagers. Quand on se fait dire qu'on est des héros, c'est formidable, mais ça vient avec beaucoup de lourdes responsabilités, dont le sentiment d'être indispensables alors qu'on était sous la loupe et épuisés. »

La fragilité des soignants et des patients a augmenté durant la crise. « On devra réfléchir à une manière de sensibiliser toutes ces clientèles internes et externes sur les ressources qui s'offrent à elles, et même voir à bonifier cette offre. On devra converser sans filtre avec nos proches et retrouver un équilibre. Prendre un pas de recul pour déterminer notre façon de travailler, de s'amuser et de comment pratiquer la médecine. »



DANY AUBRY

Directeur clinico-administratif

Direction OPTILAB Laval-Lanaudière-Laurentides

Dany est directeur des laboratoires OPTILAB LLL. Au tout début de la pandémie, il a reçu le mandat de mettre en place les plateformes analytiques afin d'effectuer les analyses de laboratoire pour le dépistage de la COVID-19. C'est avec beaucoup de détermination et de créativité que le laboratoire de Laval a réussi à s'équiper d'analyseurs de biologie moléculaire pour répondre aux besoins de dépistage. « Quelques mois avant le début de la pandémie, nous venions tout juste de nous débarrasser d'équipements désuets. Avoir su ce qui s'en venait! On les aurait gardés quelque temps de plus, puisqu'ils auraient pu nous aider à démarrer les analyses pour la COVID-19. Malgré leur désuétude, ces équipements auraient fait le travail à petite échelle en attendant d'être mieux équipés. On se rappellera qu'à l'époque le monde entier avait les mêmes besoins en équipements et, comme résultat, l'approvisionnement était lent et difficile. »

En plus des équipements devenus très rares, la pénurie d'écouvillons pour procéder aux prélèvements a été un réel enjeu. Heureusement, le dépistage salivaire a permis de résoudre cette problématique. « Le dépistage salivaire est venu régler deux énormes préoccupations. En premier lieu, nos usagers n'avaient plus à subir le désagréable dépistage nasopharyngé et, en second lieu, la pénurie d'écouvillons ne nous affectait plus. Cela a été un soulagement lorsque nous avons reçu la confirmation que nous pouvions remplacer les prélèvements nasopharyngés par des échantillons de salive. »

La pandémie aura permis au personnel de se serrer les coudes et de cesser le travail en silo. Dany précise qu'avec la crise : « les activités régulières des services de santé ont été complètement interrompues lors de la première vague, ce qui a permis de se concentrer sur les dépistages de la COVID-19. Du côté des centres de prélèvement, on a dû revoir le mode de fonctionnement sans rendez-vous, car il n'était plus question de maintenir les salles d'attente bondées. En quelques jours, un système de rendez-vous a été mis en place. Avec les nouvelles consignes de désinfection entre chaque patient, la cadence en a souffert ».

« *Mais ce qui m'a le plus impressionné c'est, qu'avec la pandémie, le niveau de collaboration et de solidarité entre les équipes, les directions, les installations et, même, entre les établissements a été extraordinaire. C'est tout un changement positif pour le réseau.* »







RECONNAISSANCE

n. f. Sentiment qui incite à se considérer comme redevable envers la personne de qui on a reçu un bienfait.

DENIS LEBLANC

Intervenant en soins spirituels

Direction des services multidisciplinaires

Denis est intervenant en soins spirituels au CISSS de Laval depuis 2010. La pandémie lui a offert de grands défis. « Dès le commencement, j'ai su que c'était quelque chose de beaucoup plus grand que moi, un événement extraordinaire qui me ferait grandir. J'ai aussi ressenti que les besoins des résidents et des employés, en CHSLD, d'être accompagnés, allaient être importants. Le CISSS de Laval offrait du soutien psychologique, mais le soutien spirituel aussi avait sa place, surtout avec les situations que les gens vivaient. »

Il a énormément appris de son expérience. « Je me suis révélé à moi-même avec beaucoup de calme et de sérénité. J'ai été formé en accéléré pour aider les soignants à répondre aux besoins des résidents. J'ai développé des relations intimes avec les résidents : nourrir quelqu'un, c'est tellement un geste qui rapproche deux personnes. Avant la pandémie, tout allait tellement vite. La crise nous a permis de prendre plus notre temps avec les résidents et avec nos collègues. Ça nous aura permis d'enrichir nos relations. »

L'arrivée du personnel a été bénéfique. « On était tellement reconnaissant de leur aide. Beaucoup ne connaissaient rien de l'univers des CHSLD. J'essayais de les soutenir à ma manière, en m'assurant de les encourager. J'allais leur parler, leur donner des trucs, des anecdotes sur les résidents. Il reste quelque chose de très particulier entre les gens qui vivent la même situation. » Sa reconnaissance s'étend également aux citoyens de Sainte-Dorothée, aux paroissiens, aux jeunes dans les écoles et aux commerçants du quartier, qui les ont soutenus pendant cette épreuve.

Les interventions auprès du personnel étaient claires pour lui.

« *Tout est une question d'intention. Les besoins spirituels sont difficiles à identifier. Les employés étaient plus jeunes que mes résidents, mais je sais que si ces derniers m'abordaient, c'est qu'ils cherchaient un accompagnement spirituel. On s'adresse toujours à quelqu'un avec une intention spécifique.* »

Il a vécu beaucoup de moments de colère durant la crise. « C'est avec beaucoup d'émotions et de colère que j'écoutais les informations véhiculées dans les médias. Au CHSLD Sainte-Dorothée, j'ai accompagné tous les résidents en fin de vie. Pas nécessairement à leur dernier souffle, mais j'ai été présent pour chacun d'entre eux à un moment ou un autre de la fin de leur vie. J'ai tenu des mains, même si je portais des gants. J'ai soulagé des inquiétudes. J'ai offert de l'accompagnement spirituel. J'étais présent. C'était fâchant que les médias rapportent le contraire. »

Les équipements de protection individuelle auront apporté un lot de drôles de situations pour Denis. « Je n'ai pas reconnu une collègue dans un stationnement, car elle ne portait pas son masque. Elle criait mon nom et c'est lorsqu'elle a remis son masque que je l'ai replacé. J'en ai discuté avec une résidente qui m'a conseillé de reconnaître les employés à l'aide de leurs souliers. C'est un truc que j'utilise depuis. »







DIANE COUTURE

Kinésiologue

Direction des services professionnels

Diane est kinésiologue de formation. Dès l'annonce de délestage volontaire pour les employés, elle a quitté ses fonctions pour aider en centre d'hébergement. « Le besoin était beaucoup plus grand que la peur. »

Pendant ce délestage au centre d'hébergement, elle s'est liée d'amitié avec une autre préposée. « On a vécu beaucoup de choses ensemble. Ce qu'on vivait nous sortait de notre cadre professionnel et était vraiment hors du commun. Nous nous sommes liées d'amitié tout naturellement. On allait bien ensemble et, nos moments difficiles, c'est ensemble qu'on les vivait. » Quelques mois après leurs départs, alors qu'elles étaient de retour dans leurs activités professionnelles normales, elles se sont donné rendez-vous au centre d'hébergement pour visiter les résidents qu'elles avaient côtoyés.

« *C'était très émouvant pour nous deux de les retrouver, même pour un court instant. De constater que notre contribution leur a permis de passer à travers la crise; pour moi, cela a été très libérateur.* »

Diane retient énormément de positif de son expérience en centre d'hébergement. « Malgré la tristesse, le deuil et les déchirements, ma mission était de donner du réconfort aux résidents. Je crois y être arrivée, par mon attitude et par mes attentions. Les gens t'apportent tellement quand tu le fais avec cœur. »

Elle est heureuse d'avoir côtoyé énormément de gens dévoués. « J'ai un grand cœur. Mais le plus beau dans tout ça, c'est que j'ai rencontré des gens qui ont le cœur sur la main. Avec cette attitude, nous sommes tous en mesure de faire beaucoup plus que ce qu'on peut s'imaginer. »



DOMINIQUE BOUDREAU

Conseillère en soins infirmiers en dialyse rénale
Direction des services professionnels

Dominique travaille au CISSS de Laval depuis 1998 et comme conseillère en soins infirmiers en dialyse rénale depuis les cinq dernières années. Lors du début de la pandémie, elle était en vacances à New York, où déjà plusieurs feux pandémiques brûlaient. À son retour, à sa plus grande surprise, elle n'a pas été retirée de son milieu de travail pour effectuer une quarantaine puisqu'elle n'était pas en contact direct avec les patients.

Dans son rôle, elle assure la qualité des soins offerts aux usagers, soutient l'infirmière-chef et assure la formation du nouveau personnel. La dialyse est une spécialité et les infirmières qui y travaillent doivent suivre une formation supplémentaire d'une durée de 5 semaines.

Entre les besoins croissants des patients COVID-19 positifs et les déplacements des infirmières dans l'hôpital, Dominique a dû accueillir beaucoup de personnes en peu de temps qui sont venues en renfort. De nombreuses formations ont été données, parfois accélérées, parfois en mode « rafraîchissement de connaissances ». Elle a également eu à commander de nombreux appareils de dialyse supplémentaires, parce que la clientèle COVID-19 nécessite souvent des traitements d'hémodialyse, ce qui a causé une augmentation exceptionnelle des besoins.

Dominique compare cette pandémie à de la médecine de brousse. « Au début, les filles étaient vraiment très stressées, voire même désespérées. » Alors qu'avant la pandémie les patients se déplaçaient à l'unité de dialyse, durant la première vague, ce sont les infirmières qui se présentaient à la chambre du patient COVID-19 pour éviter la contamination. « Toute une adaptation pour notre équipe dans des conditions inhabituelles, par exemple, dans les espaces restreints. »

« Les patients positifs à la COVID-19 sont arrivés rapidement à l'Hôpital de la Cité-de-la-Santé. Au premier cas suspecté, qui s'est finalement avéré négatif, l'infirmière était seule avec le patient tout au long du traitement. La situation était difficile à gérer parce qu'on ne savait pas c'était quoi. Tous les jours, l'équipe venait me voir pour me dire qu'on n'avait plus de matériel, par exemple, des produits de désinfection standard. Nous avions d'autres produits de remplacement que nous ne connaissions pas dans notre service. En médecine de brousse, on se débrouille avec ce qu'on a, avec les moyens du bord. C'est ce qu'on a fait. »

C'est grâce à la confiance, à l'implication et à la grande capacité d'adaptation de son équipe que Dominique a survécu à la pandémie.

« *Les infirmières qui ont passé des journées en zone chaude ont su créer des partenariats et des liens avec d'autres infirmières qu'elles ne connaissaient pas.* »

Elle retient la collaboration et les bonnes relations avec les différents médecins.
« Un jour, un médecin m'a demandé combien de chapeaux je portais, entre le soutien à mon équipe, les réponses aux questions PCI, les rencontres de gestionnaires et les différentes responsabilités. On travaillait tous ensemble pour passer au travers. »





EDING MVILONGO

Médecin anesthésiste

Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens

Eding est anesthésiste au CISSS de Laval depuis 2013. Elle s'affaire principalement aux activités du bloc opératoire et à la coordination des activités chirurgicales. En dehors des murs de l'hôpital, elle est également une professeure de yoga, une épicurienne et une fille de famille.

« Quand j'ai pris connaissance de la COVID-19, avec ce qui se passait en Asie et en Europe, je m'attendais à des répercussions semblables au SRAS en Ontario, en 2003. Puis on a commencé à avoir des réunions par-dessus d'autres réunions. On se penchait sur la protection de notre personnel au bloc opératoire et sur celle des patients, potentiellement infectés. Les informations arrivaient souvent aux heures et chaque jour. Nos protocoles étaient basés sur ceux de l'Europe et sur ce que les médecins faisaient pour diminuer la contamination. Avant l'arrivée des coachs ÉPI, une collègue et moi avons mis en place un entraînement informel sur le port et le retrait des ÉPI. »

Dans les protocoles mis en place, elle note encore aujourd'hui la nouvelle procédure pour entrer et sortir des salles de chirurgie et pour diminuer l'exposition aux aérosols. « Si l'opération était urgente, tout le personnel nécessaire entrait dans la salle avant l'intubation et, ensuite, celle-ci devenait hermétique. Juste avant l'extubation, l'équipe sortait, sauf un anesthésiste et un inhalothérapeute. On procédait, à deux, à l'extubation et on attendait 20 minutes avant de sortir, de manière à ce que 99,9 % des aérosols potentiellement contaminés soient ventilés. On a protégé nos gens de cette manière. Dans le cas d'opérations non urgentes, deux personnes intubaient à l'intérieur de la salle et, après 20 minutes, le reste de l'équipe entrait. »



« Je suis fière de constater que tout le monde a mis la main à la pâte pour trouver des recherches scientifiques et des études pour mieux aider les patients et les travailleurs du bloc opératoire. » L'apport de ses collègues a été inestimable.

Les premières vagues de la pandémie ont été éprouvantes pour les anesthésistes de l'équipe. « Nous sommes exposés. On intube les patients atteints de la COVID-19. On était tous angoissés. On avait tous peur d'être infectés et on vivait énormément d'incertitudes. Tout le monde temporeisait ses émotions et ses sentiments de manière différente. » L'ambiance dans son département « était survoltée, comme avant une catastrophe. On sentait la fièvre et les inquiétudes ».

« J'avais peur de transmettre la maladie à mes parents. »

« *Je me suis complètement isolée de ma famille pendant 6 mois. Mes parents l'ont tout de même attrapée et ils ont été hospitalisés. Entre l'hôpital et la réhabilitation, ils ont été 6 mois hors de leur maison. Après mon quart de travail, je me rendais à l'hôpital sur la Rive-Sud pour prendre soin d'eux.* »

« Je connais la maladie, je sais que la COVID-19 implique un déconditionnement important chaque jour, pouvant aller jusqu'à 10 % des capacités. Je m'assurais qu'ils marchent, qu'ils mangent et qu'ils ne restent pas alités. Je me demande encore aujourd'hui comment j'ai fait pour ne pas m'effondrer. Je me suis beaucoup parlé pendant cette période. »

Malgré les embûches, les défis et les enjeux, Eding a beaucoup de gratitude. « C'est spécial au bloc opératoire. On a des enjeux de lits, on ne peut pas opérer autant qu'on voudrait. On ne peut pas admettre autant de patients en postopératoire ou aux soins intensifs en raison de la COVID-19. Beaucoup de patients attendent depuis très longtemps. Ils ont malgré tout beaucoup de reconnaissance envers le personnel et le réseau. Je remercie également toute notre équipe. On savait que nous n'aurions pas de célébration des fêtes de Noël, mais on a continué nos activités. Ça donne espoir à tout le monde qu'on va s'en sortir. »

« J'ai aussi participé à un projet de photoreportage pour les femmes noires et la COVID-19. Ça m'a permis de raconter, aux populations des groupes minoritaires visibles, les conséquences de cette pandémie sur le personnel du réseau et à les informer afin qu'ils se protègent ainsi qu'à les inciter à se faire vacciner. »

Eding retiendra de la pandémie l'importance du contact avec ses proches. « On doit garder près de nous les personnes qui nous sont chères. On doit apprendre à vivre un jour à la fois et à en profiter pleinement. La pandémie est arrivée du jour au lendemain et elle a chamboulé notre quotidien. C'est comme avec le yoga. Tu apprends à respirer, à te déposer sur ton tapis, à vivre le moment présent et à apprécier ce qui se présente à toi. Il faudra prendre le temps de faire le point. Quand nous aurons fait cette introspection, quand nous aurons eu cette discussion, nous aurons sûrement des connexions plus fortes et significatives avec les autres. »

Elle termine sur une autre histoire de reconnaissance. « Pendant la maladie de mes parents, je ne pouvais pas être leur première ligne de soins, comme je le suis pour mes patients. Je suis vraiment reconnaissante du dénouement positif de l'histoire COVID-19 de mes parents. J'ai énormément de gratitude pour mes collègues et ce qu'ils ont fait pour moi et ma famille. »



ÉLAINE CARDINAL

Directrice
Direction des soins infirmiers

Ce n'est pas que professionnellement, mais, aussi, personnellement que la pandémie a été éprouvante pour Éline. « Je l'ai vécue dans tous les sens du terme, en tant que gestionnaire et en tant que patiente! »

Après avoir été atteinte de la COVID-19, au début de la première vague, la vision d'Éline face à cette maladie a changé. « J'ai été patiente à l'unité chaude du 3^e Ouest-Nord et directrice des soins infirmiers au même moment. On pourra dire que j'ai été témoin du revers de la médaille de la crise à Laval. Les défis et les enjeux du personnel soignant, j'ai été à même de les constater. »

Alitée pour plus d'une semaine sur l'unité, elle a été témoin de la contribution professionnelle exceptionnelle des infirmières et infirmières auxiliaires. Par contre, rapidement, le manque de personnel, le manque de contrôle face à la maladie et la fatigue étaient de plus en plus présents.

« *Je voyais l'inquiétude et l'incertitude dans les yeux des cliniciens. Je sentais le manque d'expérience et de connaissances face à ce nouveau virus, mais, en même temps, une énergie et un dévouement inégalés pour faire face à cette situation exceptionnelle, ce qui me rassurait.* »

« D'un autre côté, de par mon parcours professionnel, je voyais mes signes vitaux se dégrader rapidement, car je détectais facilement les signes et symptômes anormaux. Les mots d'encouragement du personnel soignant et de mes collègues ont été salutaires pour moi. »

Elle avait hâte de retourner au travail pour contribuer à la gestion de la crise, soutenir son équipe et apporter sa compréhension du travail. Par contre, le processus était plutôt long à l'époque, puisqu'il fallait obtenir deux tests négatifs consécutifs pour retourner au travail. Le sentiment d'impuissance face à ses collègues était fort présent, car elle ne contrôlait pas la date de son retour. Elle savait que les conditions étaient difficiles et elle aurait aimé pouvoir mieux les soutenir dans cette situation.

Malgré les épreuves qu'Éline a traversées, elle reste positive et est convaincue que le réseau s'en sortira grandi. « On a appris déjà plusieurs choses avec la pandémie et on va continuer à en apprendre. On travaille déjà à faire le bilan et certains enjeux et défis méritent d'être réfléchis pour améliorer le fonctionnement du réseau et la rétention du personnel. Il faut qu'on s'assure que le réseau puisse faire face à une autre pandémie. »







EMMANUELLE CÔTÉ

Infirmière clinicienne en périnatalité
Direction du programme jeunesse

Emmanuelle est infirmière clinicienne en périnatalité. Son début de pandémie a été marqué par les nombreuses mesures sanitaires imposées. C'était confrontant. « Tout cela était tellement nouveau. Les changements constants et fréquents augmentaient beaucoup l'anxiété et plusieurs de mes collègues ont vécu de la frustration face à l'inconnu. Nous nous demandions, par exemple, si la veille on s'était bien protégés dans notre cadre professionnel et, si aujourd'hui on était aussi protégés, advenant un changement de mesures le lendemain. »

Emmanuelle travaillait principalement aux soins à domicile. Le contact dans les milieux de vie du patient augmentait le risque de contracter la COVID-19. Avec la dégradation de la situation sanitaire et la hausse des cas à Laval, le nombre de visites à domicile a drastiquement diminué « pour ne répondre qu'aux besoins les plus urgents ». Afin de faire l'évaluation du nouveau-né et de la mère, les familles devaient se rendre au CLSC. « C'est un énorme changement de demander à la maman de se déplacer avec son poupon, mais je crois que c'est une directive qui a favorisé la protection du personnel. De cette manière, on pouvait encadrer presque parfaitement les mesures de prévention et de contrôle des infections, ce qui était impossible à faire quand on se rendait chez les familles. »

Par la suite, l'infirmière a été délestée au Centre d'hébergement Sainte-Dorothée.

« *Se faire annoncer que tu changes de milieu de travail est la situation la plus anxieuse que j'ai vécue de toute ma carrière, de toute ma vie.* »

Son délestage aura duré deux semaines et elle est ensuite retournée au CLSC, puisqu'elle a appris qu'elle était enceinte.

« À mon début dans les centres d'hébergement, je ne connaissais pas les soins, je ne connaissais pas les patients. Beaucoup d'entre eux étaient en fin de vie. J'ai eu à utiliser mon système débrouillardise à plus d'une reprise pendant cette courte période. C'était difficile parce que le personnel présent était très occupé et ne pouvait m'offrir l'aide dont j'avais besoin pour accomplir certaines tâches. »

Elle se souviendra longtemps du lien étroit qu'elle a eu avec sa gestionnaire « qui a su me rassurer. Elle me soutenait émotionnellement, me répondait rapidement et m'offrait des informations fiables ».

Emmanuelle tient à ajouter l'effet mobilisant de son délestage en dyade avec une collègue « qui venait du même milieu que moi. Elle m'a beaucoup soutenue lors de mon séjour au CHSLD. On a été délestées ensemble. On essayait de prendre notre heure de souper en même temps. Le matin, on s'attendait pour rentrer ensemble dans le CHSLD. Elle m'a aidée à passer au travers. Elle est devenue ma confidente ».

Emmanuelle aimerait que la situation en centre d'hébergement se corrige dans le futur. « Il y avait déjà plusieurs problèmes dans les milieux de vie et la pandémie les a mis en lumière. Une fois cette crise derrière nous, j'espère qu'on va réfléchir à remettre sur pied les CHSLD. Pour nos aînés. »



ÉRIC DAVIAU

**Chef de service de l'unité de cardiologie au 3^e Ouest-Sud,
de l'unité de médecine-pneumologie au 3^e Est-Sud et
de l'unité de médecine-néphrologie au 3^e Ouest-Nord
Direction des soins infirmiers**

Quand Éric réfléchit sur les événements vécus durant la pandémie, il pose ses réflexions sur son équipe. « Les décès des aînés en CHSLD ont été très éprouvants. Quelques employés sont encore très ébranlés. Il va rester beaucoup de plaies psychologiques pour un long moment dans toute la population, mais spécifiquement sur le personnel du réseau de la santé. »

L'infirmier de formation ne cache pas ses émotions. « L'automne 2020 a été extrêmement difficile pour moi. La deuxième vague a frappé très fort à Laval. Les défis et les enjeux de personnel ont pesé fort sur ma santé mentale, sur ma stabilité. Le taux élevé d'absentéisme a causé beaucoup de stress sur les gestionnaires. Je me demande souvent comment j'ai fait pour réussir à ne pas tomber au combat moi aussi. Je crois que j'ai passé au travers parce que je savais que mes équipes avaient besoin de moi. »

Avoir des personnes autour de lui a contribué à sa gestion personnelle de la pandémie.

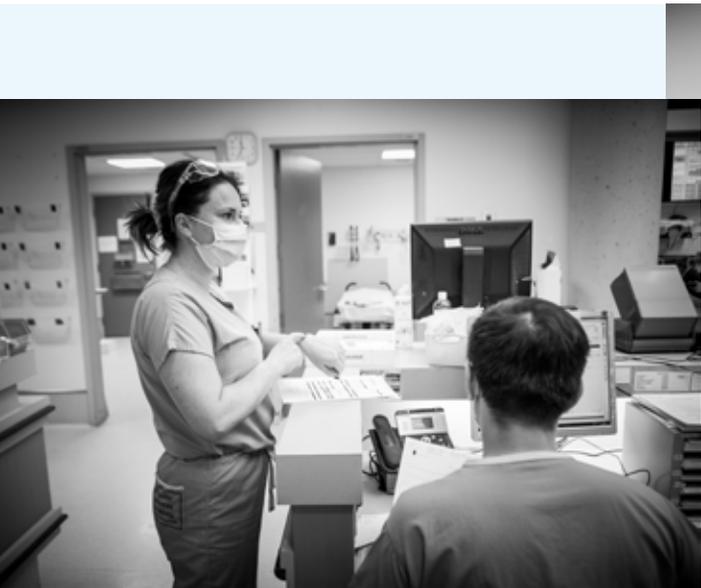
« *Le responsable du soutien psychologique m'a beaucoup aidé dans mon cheminement. J'avais quelqu'un à qui me confier.* »

« En parlant, on arrive à se décoller de tout le négatif, à prendre un pas de recul et à entrevoir des solutions. Les aspects positifs revenaient doucement, cela m'a permis de reprendre le dessus. Je voyais enfin la lumière au bout du tunnel! »

Malgré tout, la pandémie aura amené son lot de positif. « On a mieux équipé nos secteurs. On a formé notre personnel pour des situations hors du quotidien. La pandémie nous aura permis de penser de manière innovante. Par exemple, on a installé des moniteurs de bébés avec caméras dans les chambres des patients afin d'éviter d'y entrer trop souvent. Nos infirmières pouvaient communiquer du poste avec les patients. En termes d'équipements, malgré certains délais d'approvisionnements, nous avons été en mesure d'améliorer nos installations pour faciliter le travail de notre personnel et d'assurer un meilleur confort de nos patients. »

Éric a été touché par la reconnaissance de son équipe envers ses qualités et compétences de gestionnaire. « Mon équipe a mis de l'avant mes talents. Ils ont soumis ma candidature pour un prix de gestion. Cette marque de reconnaissance inattendue m'a fait vraiment du bien. Comme quoi la reconnaissance n'a pas besoin de venir de la hiérarchie! »







ÉRIC GAUTHIER

Directeur

Direction du programme santé mentale et dépendance

Éric est directeur du programme santé mentale et dépendance du CISSS de Laval depuis novembre 2020. « Je suis arrivé en plein milieu de la deuxième vague. Cela a été un départ marqué par de nombreux défis. Je les ai accueillis un à la fois. Mon grand bagage d'expérience m'a permis de bien initier de nouvelles pratiques. »

Les conséquences populationnelles causées par la pandémie restaient alors un peu inconnues. « On ne connaissait pas les effets que cela pourrait causer sur les citoyens : les enfants, les jeunes, les adultes, les aînés. Nous avons tranquillement et à la fois rapidement compris tout le sérieux de la situation. C'est maintenant évident que l'isolement a et aura à long terme des répercussions sur la santé psychologique. »

Inversement, la baisse de consultations occasionne désormais une surcharge d'utilisateurs que ses équipes doivent traiter. Heureusement, de nouveaux outils aident à pallier ce problème.

« *La téléconsultation a permis de rejoindre une plus grande quantité d'utilisateurs, tout en conservant le même nombre d'employés. Évidemment, cette approche n'est pas adaptée pour tous. Il faut l'utiliser de façon adéquate et cibler la bonne clientèle. Mais notre personnel connaît mieux que n'importe qui les utilisateurs recevant des services de notre direction. Ils font preuve de discernement et ont ma confiance.* »

De nouveaux enjeux ont également surgi. « La gestion du volet de l'itinérance demandait un effort supplémentaire. Le confinement obligatoire était un aspect difficile à instaurer pour ces personnes en situation d'itinérance. Les contacts avec la population devenaient un enjeu à d'éventuelles propagations de la COVID-19. Aucune population n'est à risque zéro, mais pour eux, c'était non mesurable. Une éclosion aurait pu avoir de graves conséquences. »



FANNY CREVIER

Coordonnatrice clinico-administrative du continuum
de soins et services aux personnes âgées – secteur Ouest
Direction du programme de soutien à l'autonomie
des personnes âgées

C'est à titre de coordonnatrice aux mécanismes d'accès à l'hébergement ainsi qu'au réseau territorial de service que Fanny a été impliquée durant la pandémie. Elle assurait toutes les communications ainsi que les visites des milieux avec les partenaires (résidences pour personnes âgées, ressources intermédiaires, CHSLD privés et privés conventionnés) afin d'assurer la continuité et l'efficacité des services offerts dans les milieux de vie. « Le manque de personnel était, à ce moment, un enjeu de taille. »

« La première vague a frappé très fort à la Direction du programme de soutien à l'autonomie des personnes âgées. Nous n'avons pas du tout été épargnés. Les personnes les plus atteintes étaient nos patients, nos résidents, nos usagers, mais, également, les employés : mes collègues. » Tous les membres de la direction ont dû se mobiliser, et ce, rapidement.

Fanny ajoute : « J'ai donné tout ce que j'avais à ce moment. Tout autour de moi s'est arrêté. Afin de m'assurer du bien-être de notre clientèle, je pensais constamment à elle! »

« *Après la première vague, les effets de la fatigue ont débuté. J'ai eu à prendre soin de ma santé personnelle, physique et mentale, afin de poursuivre. J'ai eu à réduire mon nombre de responsabilités entre la première et la deuxième vague, sinon je n'aurais pas eu la force de continuer.* »

Elle est reconnaissante du lien particulier qu'elle entretenait avec ses partenaires ainsi qu'avec ses collègues. « Jamais je n'aurais imaginé qu'un aussi grand rapport de confiance pouvait exister. On fonctionnait parce qu'on avait une communication efficace, mutuelle et constante. Dans notre secteur, la reconnaissance du travail et le travail d'équipe sont la clé du succès. La force et l'union de tous ont permis de très belles réussites, qui ont eu des répercussions positives pour notre clientèle. »

Elle craint pour le futur, la suite de la situation, avec la pandémie, car les gens sont fatigués et abîmés par la charge de travail et les défis précédents. « Il va falloir être conciliants. J'aimerais que nous poursuivions avec nos idées innovantes. La pandémie a permis de penser à l'extérieur de la boîte. Nous devons jongler avec les effets positifs et négatifs de la pandémie. Je crois que nous devons impliquer toutes les équipes, les employés, la clientèle, les collègues ainsi que les partenaires dans les réflexions de changements. »







FRANCE MASSÉ

Directrice adjointe – volet opérations
Direction des services professionnels

Assez rapidement, les activités des secteurs de France ont été interrompues. Les employés des secteurs spécialisés et de la 1^{re} ligne ont été ciblés pour prêter main-forte aux CHSLD ainsi qu'aux secteurs fortement touchés par la pandémie. France tient à reconnaître l'énorme apport du personnel délesté. « Les gens qui sont venus aider ont fait un travail colossal. Ils ont contribué, jour après jour, contre vents et marées, avec leur détermination, leur persévérance, leur motivation, leur passion, leur professionnalisme et leur courage. »

En plus du front de délestage dans les secteurs spécialisés, France et ses gestionnaires ont « eu la chance de mettre en place et gérer les centres de dépistage COVID-19, la centrale d'appels et la centrale de divulgation des résultats. Nous devons être rapides, faire preuve de flexibilité, d'autonomie et être innovateurs. Nous avons souvent déménagé les centres avec de courts préavis. Des projets de cette envergure, c'est rare dans une carrière de gestionnaire! Un grand merci aussi à toutes les directions impliquées, qui nous ont aidés à réaliser cet exploit ».

Dans les centres de dépistage COVID-19, en plus des employés délestés, ce sont principalement des personnes provenant de la plateforme *Je contribue* qui y ont travaillé.

« *Ils ont été extraits de leur environnement, de leur zone de confort, et ils ont quand même répondu à l'appel. Ils ont apporté à notre réseau leurs expériences diversifiées, du courage, de la persévérance et une richesse de qualités humaines.* »



« Je les remercie, car, sans eux, nous n'aurions pas pu donner la qualité de services que nous offrons à Laval. »

La pandémie de la COVID-19 aura marqué chacun d'entre nous de manières différentes. France est quant à elle reconnaissante et fière, car vivre une pandémie en tant que gestionnaire du réseau de la santé et des services sociaux c'est extraordinaire et chacun de ses gestionnaires et employés de sa direction a été un élément clé pour traverser cette crise, disons-le aujourd'hui, avec la tête haute.

En effet, l'équipe de gestionnaires de la Direction des services professionnels est restée unie et soudée, malgré les épreuves, les défis, les enjeux et les détours. France mentionne que les ingrédients qui sont gages de succès sont très simples : confiance, travail d'équipe, résilience, professionnalisme et engagement. « Pouvoir compter sur mes collègues engagés à 200 % m'a aidée à donner la meilleure version de moi-même. »

En plus du travail acharné de son équipe de gestionnaires et la confiance en eux, France a aussi puisé à même son équilibre familial les ressources nécessaires pour faire face à la pandémie. « Si j'ai pu mieux vivre cette crise personnellement, c'est que ma famille a repris beaucoup d'importance durant la pandémie. La COVID-19 a permis d'ouvrir les yeux sur l'essentiel, le vrai. »

« Nous serons en mesure de ressortir beaucoup d'éléments positifs de cette crise. L'expérience acquise durant cette pandémie nous a rendus plus forts et plus unis encore, pour faire face aux enjeux et défis qui nous attendent. Je suis confiante pour l'avenir. On repart sur des bases beaucoup plus solides », conclut-elle.





ENTRAIDE

n. f. Aide qu'on se porte mutuellement.

FRÉDÉRIC DROLET

**Chef de service des centres de prélèvements de Laval
et de la biologie médicale de l'Hôpital Laurentien
Direction OPTILAB Laval-Lanaudière-Laurentides**

Frédéric possède presque 30 ans d'expérience dans le réseau de la santé, dont plusieurs à titre de chef de service des centres de prélèvements et du laboratoire de Sainte-Agathe situé à l'Hôpital Laurentien.

Ses deux plus grands défis pandémiques ont été de maintenir un accès aux centres de prélèvements, tout en respectant les mesures sanitaires et d'organiser le laboratoire pour l'analyse des tests de dépistage de la COVID-19.

« *La sécurité des usagers et du personnel a été notre principal souci en début de crise. Nous avons à mettre en place des conditions d'accès différentes afin de maintenir cette sécurité.* »

« Nous avons réorganisé le travail en laboratoires pour pouvoir répondre à la demande des analyses de dépistage de la COVID-19. »

La prise de rendez-vous dans les centres de prélèvements constitue une belle réussite pour les usagers. « La réorganisation des services est venue faciliter l'accessibilité. Nous avons connu quelques désagrément dans les débuts, mais la situation a été contrôlée. C'est tout notre système d'accès à la première ligne qui a changé. Les usagers demandent d'ailleurs de maintenir la prise de rendez-vous pour les centres de prélèvements, tellement l'offre facilite le service et diminue l'attente. » Pour le laboratoire de Sainte-Agathe, maintenir une cadence pour livrer des résultats de COVID-19, en de courts délais, sans diminuer les autres analyses tient du miracle.

Frédéric a contracté la COVID-19 lors de la première vague. « Ma plus grande inquiétude était d'avoir transmis le virus à un collègue ou à un proche. C'était une crainte réelle de ne pas savoir. L'attente des 14 jours d'incubation était interminable. »

Sa motivation provient de son amour immense pour le travail. « La pandémie a certainement amené une surcharge de travail dans un réseau déjà embourbé, mais elle a mis en lumière le plaisir que j'ai à travailler pour le réseau de la santé. Elle a permis de renouveler ma passion. »

Tout au long de la crise, il a été impressionné par la passion, l'endurance, la dévotion et le courage du personnel de ses deux équipes. « Je suis fier d'eux, car ils ont réussi à maintenir une présence et un travail de qualité. »







FRÉDÉRIQUE LAMOUREUX-PELLETIER

**Chef de l'équipe des coachs ÉPI et chef adjointe intérimaire
du service de prévention et contrôle des infections
Direction des soins infirmiers**

Frédérique se souviendra toujours du moment et de la manière où elle a appris le premier cas de COVID-19 à Laval. Elle était dans un 5 à 7 avec deux de ses très bonnes copines, aussi employées du CISSS de Laval. La télévision était ouverte et le téléjournal a présenté les informations du premier cas à l'Hôpital juif de réadaptation. La meilleure image pour démontrer son sentiment sur le moment : « C'était comme si je revivais les événements du 11 septembre 2001. » Elle savait qu'à partir de ce moment, plus rien ne serait jamais pareil, autant dans son quotidien personnel que professionnel.

En mars 2020, elle participe à l'ouverture des premiers centres de dépistage. Une expérience qui s'avère fort enrichissante pour elle, comme c'est un projet qui commence d'une page blanche, sans référence. Dans les tâches moins évidentes à réaliser : trouver un emplacement, établir le budget et déterminer le nombre d'infirmières nécessaires au fonctionnement du centre.

Malgré les défis, le souvenir que garde Frédérique de cette expérience est extrêmement positif. Et la pierre angulaire de ce mandat, selon elle : le travail d'équipe, sans quoi elle n'aurait pas été en mesure de réussir.

« Rappelons-nous que les tests de dépistage ont commencé par des services à l'auto, en période hivernale. J'admire les infirmières qui réalisaient ces tests. Leurs conditions de travail étaient très difficiles. Elles devaient se mettre du gel antiseptique avant chaque patient. Ce gel restait à l'extérieur toute la journée. Elles devaient faire une rotation toutes les 15 minutes, car leurs mains devenaient toutes bleues. »

Elle était en renfort depuis seulement quelques semaines au CHSLD Sainte-Dorothée quand elle a attrapé la COVID-19. Son arrêt de travail, qui a duré 6 semaines, a été plutôt difficile pour elle.

À son retour au travail, Frédérique saisit l'occasion de se joindre à l'équipe de prévention et contrôle des infections, à titre de chef de l'équipe des coachs équipement de protection individuelle (ÉPI). Cette opportunité de devenir gestionnaire est très concluante, puisque cela lui aura permis « de trouver son X » au sein de l'organisation.



GENEVIÈVE BÉLANGER JASMIN

Directrice par intérim

Direction de la qualité, de l'évaluation,
de la performance et de l'éthique

Depuis le début de la pandémie, Geneviève cumulait les rôles d'adjointe au président-directeur général et de directrice par intérim de la Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique (DQEPE). La crise a apporté, pour chacune des deux fonctions, un lot de défis et des responsabilités supplémentaires. « Conjuguer les deux mandats était un mandat en soi. Quand on repense à l'ampleur de la tâche, c'est vraiment impressionnant. C'était très gros tout cela. J'ai réussi à faire face à tous les défis grâce à l'équipe incroyable qui m'accompagnait et me soutenait dans les épreuves. Je suis très reconnaissante envers mes collègues. »

En raison de la crise sanitaire, les employés de la DQEPE ont été mis à contribution dans d'autres directions.

« *Les membres de mon équipe ont été délestés dans des secteurs à besoins criants. J'ai valorisé cette décision en leur démontrant que leur expertise devait être mise à profit : leurs connaissances et leurs expériences et, surtout, que l'établissement avait besoin de nous.* »

« Les membres de mon équipe ont relevé avec grand honneur les défis qui se sont présentés à eux, malgré l'inconnu et la peur. Ils ont vraiment donné une parcelle d'eux pour le bien-être des usagers et des résidents. »

« Malgré l'horaire chargé, je me faisais un devoir de rester disponible pour écouter les limites personnelles de mes employés. Il était primordial pour moi que tout le monde se sente écouté et entendu. Il était important que leurs demandes, leurs inquiétudes et leurs idées soient considérées. Après tout, la pandémie devait être une situation temporaire. Je voulais retrouver mon équipe intacte au retour des activités normales. Dans ce contexte particulier, j'ai travaillé fort pour les garder mobilisés alors qu'ils se sentaient de moins en moins inclus dans une grande équipe. Tout le monde se sentait isolé et la mise en place de rencontres hebdomadaires a aidé à contrer ce sentiment. »

« Si j'ai réussi à passer au travers de la crise, c'est grâce à la collaboration de mes collègues, à la planification rigoureuse des activités et à l'enlèvement des troupes par la haute direction. Regrouper l'expertise de plusieurs personnes nous aura permis d'arriver à quelque chose de bien, quelque chose de grand. Nous n'avons pas été parfaits, mais ensemble, nous sommes allés plus loin. »







GENEVIÈVE BOZEC

**Chef de service des cliniques ambulatoires,
de médecine et d'électrophysiologie médicale
Direction des services professionnels**

Geneviève accueille le début de la pandémie de COVID-19 avec angoisse. « Je comparais ce qui s'en venait à la crise du H1N1. Je ne crois même plus que l'on peut qualifier la H1N1 de crise après ce qu'on vient de vivre. Je n'aurais jamais cru que cela deviendrait aussi gros, aussi rapidement! »

Une fois qu'elle réalise l'ampleur de la vague à venir, et le choc passé, elle s'implique dans la gestion quotidienne.

« *J'ai embarqué à plein pied dedans. J'étais là pour me battre. J'étais prête à affronter les défis et à surmonter les enjeux.* »

Geneviève n'a pas affronté la pandémie seule. « C'est dans les périodes plus difficiles qu'on réalise comment on est bien entourée. Je suis tellement fière du soutien, tant de mes collègues que de mon équipe, qui a été conservé et maintenu tout au long de la crise. On a toujours été présentes pour se soutenir les unes les autres. »

Comme pour plusieurs, la période la plus difficile pour Geneviève est le délestage de son équipe. « Aux annonces, je ressentais tellement d'anxiété et d'angoisse de leur part. Et c'était tellement normal! On affrontait une situation pour laquelle on avait trop peu d'information. Malgré tout, les infirmières ont rapidement fait une belle équipe. Cela n'a pas toujours été simple, mais cela a été honnête. »



GENEVIÈVE DUBOIS

Ergonome
Direction de santé publique

« C'est un plaisir de revenir à mes mandats habituels. »
Geneviève est heureuse de retrouver un peu de *normalité* dans son quotidien, et ce, après avoir affronté les deux premières vagues de la pandémie, qui ont été très mouvementées.

En début de crise, l'ergonome a reçu la formation pour intégrer l'équipe des enquêtes épidémiologiques. « C'est moi qui appelais les personnes ayant un résultat positif à la suite d'un dépistage. Je ne sais même pas combien d'appels j'ai effectués. Je leur communiquais les mesures à suivre et à respecter. À chaque appel, la réaction à l'autre bout de la ligne était différente, mais une émotion était constante : la peur. Surtout au tout début de la pandémie, la maladie était terrifiante. Les informations étaient continuellement changeantes. L'inconnu était très anxiogène. J'essayais de faire de mon mieux pour rassurer les gens au bout du fil. »

Le manque de repos s'est rapidement fait ressentir.

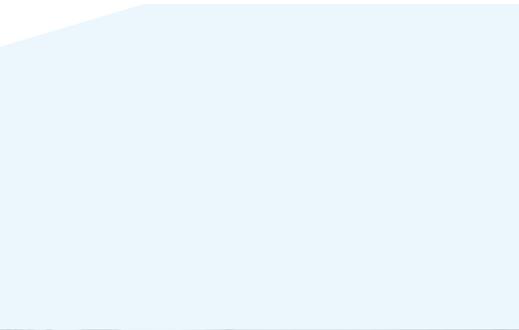
« *Au départ, on était sur l'adrénaline. À un moment donné, tu perds le décompte des heures supplémentaires, du nombre de jours travaillés. Tu perds la notion de semaine. Je vivais sur l'adrénaline et la fatigue m'a rattrapée. J'ai appris que c'était également important de prendre soin de soi.* »

Geneviève est retournée travailler dans son équipe régulière en juin 2020, mais toujours dédiée à la pandémie de COVID-19. « Les employeurs étaient soulagés d'obtenir notre aide et notre collaboration. Toute notre énergie était concentrée sur la prévention des risques COVID-19 à la santé au travail. Il y avait tellement d'enjeux avec le déconfinement et le retour du personnel sur le milieu du travail. »

Geneviève se considère comme chanceuse de ressentir autant de positif. « Je suis très fière de faire partie de l'équipe de la santé publique et, également, fière de notre collaboration au sein de l'équipe tout au long de la crise. La pandémie m'aura permis d'en apprendre beaucoup sur mes compétences personnelles. J'en ressors grandie et outillée plus que jamais. »







STATION D'HABILLAGE

PROCÉDER À L'HYGIÈNE DE VOS MAINS AVANT DE DÉBUTER !

Matériel requis ici : * minimum 1 mètre entre matériel propre et souillé *

- ✓ Solution hydroalcoolique (SHA)
- ✓ Blouses de protection
- ✓ Masques de procédure
- ✓ Protection oculaire personnelle
- ✓ Gants (grandeurs variées)

Québec

ÉQUIPE

ÉTAPES POUR METTRE

Hygiène des mains (H)
des usagers avant les

En préparation de la distribution

La personne qui distribue les produits doit :

- porter un masque
- utiliser un gant propre qui sera retiré avant de commencer à distribuer

1. 10000 pour être sûr avec une solution hydroalcoolique (SHA) à 70% d'alcool.

2. Si vous utilisez des produits à base d'eau, assurez-vous qu'ils sont à température ambiante.

3. Les gants doivent être changés après chaque utilisation.

4. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

5. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

6. Les gants doivent être séchés.

7. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

8. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

9. Les gants doivent être séchés.

10. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

11. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

12. Les gants doivent être séchés.

13. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

14. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

15. Les gants doivent être séchés.

16. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

17. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

18. Les gants doivent être séchés.

19. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

20. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

21. Les gants doivent être séchés.

22. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

23. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

24. Les gants doivent être séchés.

25. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

26. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

27. Les gants doivent être séchés.

28. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

29. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

30. Les gants doivent être séchés.

31. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

32. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

33. Les gants doivent être séchés.

34. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

35. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

36. Les gants doivent être séchés.

37. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

38. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

39. Les gants doivent être séchés.

40. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

41. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

42. Les gants doivent être séchés.

43. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

44. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

45. Les gants doivent être séchés.

46. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

47. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

48. Les gants doivent être séchés.

49. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

50. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

51. Les gants doivent être séchés.

52. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

53. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

54. Les gants doivent être séchés.

55. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

56. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

57. Les gants doivent être séchés.

58. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

59. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

60. Les gants doivent être séchés.

61. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

62. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

63. Les gants doivent être séchés.

64. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

65. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

66. Les gants doivent être séchés.

67. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

68. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

69. Les gants doivent être séchés.

70. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

71. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

72. Les gants doivent être séchés.

73. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

74. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

75. Les gants doivent être séchés.

76. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

77. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

78. Les gants doivent être séchés.

79. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

80. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

81. Les gants doivent être séchés.

82. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

83. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

84. Les gants doivent être séchés.

85. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

86. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

87. Les gants doivent être séchés.

88. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

89. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

90. Les gants doivent être séchés.

91. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

92. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

93. Les gants doivent être séchés.

94. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

95. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

96. Les gants doivent être séchés.

97. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

98. Les gants doivent être lavés avec de l'eau et du savon.

99. Les gants doivent être séchés.

100. Les gants doivent être jetés dans un récipient approprié.

GENEVIÈVE GAGNON

Chef de service de liaison en GMF
Direction des services professionnels

« La prévention et le contrôle des infections est un volet qui a pris une grande ampleur, avec raison. » Geneviève ne saurait si bien dire. Au cours des semaines qui suivirent la déclaration de l'état d'urgence sanitaire, son travail a évolué et s'est transformé.

Rapidement, elle est confrontée aux effets de la COVID-19 sur les usagers et les employés : « Mes collègues ont tous été délestés dans les premiers instants de la crise et la détresse qu'ils témoignaient était insoutenable. Se retrouver, du jour au lendemain, dans un nouveau milieu de travail, loin de leurs tâches habituelles, avec de nouveaux collègues, un horaire de travail différent, le tout combiné à la peur face à l'inconnu qui entourait la COVID-19 a rendu l'annonce du délestage très difficile. »

Deux semaines plus tard, c'est à son tour de quitter son quotidien pour prêter main-forte.

« *J'ai été malgré tout chanceuse dans tout cela. J'ai été délestée, comme coach ÉPI, avec une collègue avec qui je travaillais quotidiennement. Je savais aussi que je rejoindrais deux autres membres de mon équipe. C'était vraiment rassurant de voir des visages familiers tous les jours. Disons que cela a facilité la nouvelle entourant mon délestage.* »

« Je suis fière de ce rôle qui m'a été confié. J'ai eu l'opportunité de donner de la formation sur le port et le retrait sécuritaire des ÉPI aux proches aidants et aux personnes autorisées à visiter un proche en fin de vie. Bien que la charge émotionnelle liée à ces visites fût grande, je me sens choyée d'avoir permis à ces gens d'aller dire un dernier au revoir à leur proche. »

Après cette incursion en prévention et contrôle des infections, elle a soutenu ses gestionnaires dans les centres de dépistage à raison de deux à trois jours par semaine. Lorsque la vaccination des travailleurs de la santé a débuté, Geneviève a participé à la prise des rendez-vous des employés en groupe de médecine de famille. Cela a été, pour elle, une expérience positive. « J'avais le sentiment de procurer un réel bonheur aux employés. C'était une leur d'espoir dans une année qui avait été éprouvante. »



GENEVIÈVE GOUDREAU

Directrice générale adjointe

Direction générale

Comme directrice générale adjointe, Geneviève a les mandats de soutenir les directions sous sa gouverne et de les accompagner dans leurs stratégies, leurs décisions et l'offre de service. La pandémie a changé beaucoup de choses. Notamment le niveau de prise de décision, le niveau de contrôle et le décloisonnement des directions afin d'entraider.

« Nous ne connaissions pas ce virus et, très rapidement, après les premiers cas déclarés dans nos installations, j'ai réalisé l'ampleur de la pandémie. »

« *Je m'inquiétais pour les usagers et le personnel. Nous avions besoin de relève pour soigner, pour prendre soin.* »

« Nous avons besoin de gestionnaires aussi. Chaque journée apportait son lot de défis, que je percevais comme insurmontables. Nous étions constamment en état d'alerte et les décisions devaient être prises extrêmement rapidement. Nous avons connu tous les enjeux possibles : cliniques, populationnels, relationnels, médiatiques, politiques, syndicaux et j'en passe. Peu importe ce qu'on faisait, nous avons l'impression que ce n'était jamais assez. Les défis s'ajoutaient les uns après les autres. Cela m'a affectée longtemps. »

« La crise a permis de mettre en lumière les compétences de chaque individu. Souvent, on a confié des responsabilités aux personnes qui allaient bien au-delà de l'implication habituelle, voire même dans leurs champs de gestion ou de pratique d'attachement. C'est vrai pour les travailleurs de la santé et des services sociaux, pour les gestionnaires et aussi pour les dirigeants. »

La pandémie aura également permis des victoires. « Le plus beau moment de la crise, c'est lorsque l'éclosion au Centre d'hébergement Sainte-Dorothée a été déclarée terminée officiellement, le 15 juin 2020. La levée de l'interdiction de visites dans les CHSLD pour les proches aidants a été un moment fort. »

L'été 2020 a été occupé par la préparation aux prochaines vagues. « Rapidement, nous avons recensé les points à améliorer et les apprentissages à tirer de la première vague. On savait ce qui était arrivé, on savait ce qui s'en venait. Nous avons rehaussé des postes à temps complet, recruté des employés, formé des champions de la prévention et contrôle des infections et maintenu des cellules de crise. Cela nous a permis d'agir rapidement en prévenant des éclosions. L'équipe en retire une grande fierté. Nous avons réussi grâce à l'effort concerté. »

Elle est marquée par le sacrifice que les gens ont dû faire. « Nous prenions des décisions qui se répercutaient dans la vie de beaucoup de personnes. Cela bousculait des vies et ce n'est pas de gaieté de cœur que nous les avons prises, notamment, le délestage de services et des employés vers les milieux en éclosion. »

Pour son témoignage à l'enquête de la coroner, Geneviève s'est replongée dans la tragédie de la première vague. « J'avais peur de témoigner. Cela m'a demandé de revisiter les premiers mois de la pandémie et mesurer l'ampleur de ce que nous avons vécu. À chaque mois qui passe depuis, je me sens un peu plus en mesure d'identifier ce que j'en retire de positif, mais ce sera une longue réflexion. »







GUY BIBEAU

Directeur

Direction des programmes de déficience intellectuelle,
trouble du spectre de l'autisme et déficience physique

« Le dimanche de Pâques est, pour moi, le moment le plus marquant de la crise. » C'est à ce moment que Guy réunit d'urgence, en plein après-midi, toute son équipe de gestionnaires afin de les informer du besoin de délestage, volontaire ou non, d'employés de toutes les directions pour aider les CHSLD. « Nous devons nous rendre dans les établissements pour prendre la relève du personnel qui commençait à manquer afin d'assurer la continuité des soins à nos aînés. »

À partir de ce moment et par la suite, l'équipe de Guy a travaillé et collaboré différemment. « La pandémie s'est répercutée sur l'ambiance entre les gestionnaires. La dynamique a changé en situation de crise. »

« *Les gens deviennent beaucoup plus volontaires, parce qu'ils n'ont pas le choix. Une confiance différente se développe entre eux. La solidarité s'est cimentée.* »

« Je ne peux parler que pour mes équipes et pour la direction, parce que je le constate encore tous les jours, depuis le début de la crise, tout le personnel est engagé à bien faire. Ils sont tous présents et énormément impliqués. »

L'équipe de direction mise sur l'importance de garder un contact entre elle et le personnel. « Les rencontres hebdomadaires ont aidé à maintenir les liens, parce qu'ils portent l'espoir. Même si c'était en virtuel, on voulait se voir, on avait besoin de savoir qu'on est encore là et qu'on sera encore là demain. »

Le plus difficile pour Guy a été d'être en partie responsable, jour après jour, de décisions émotivement lourdes. Entre autres, son rôle lui donnait la responsabilité de prendre des décisions qui avaient pour conséquence de restreindre les visites des membres de la famille aux personnes hébergées. « Les personnes hébergées étaient isolées dans leurs milieux de vie, parfois leur situation de handicap limitait leur capacité de comprendre pourquoi les membres de leur famille ne les visitaient plus. Pour certains parents, la solution a été de sortir leur enfant de la ressource d'hébergement en attendant que la situation se rétablisse. C'est une décision lourde de sens et de conséquences que de reprendre à la maison un enfant ou un proche qui vit avec un handicap. Aucun parent ne prend facilement la décision de placer son enfant ou un proche. Les retirer de leur milieu de vie représente une décision tout aussi difficile. »

Guy soulève un des bons coups de son équipe. « Nous avons créé une équipe de volontaires. Il s'agit de personnes connaissant la clientèle qui vit en situation de handicap, qui étaient prêtes à intervenir en cas d'urgence n'importe où et n'importe quand. En plus de son engagement et de son dévouement, la richesse de cette équipe résidait aussi dans le fait qu'elle possédait les connaissances nécessaires afin de jongler avec les besoins particuliers de la clientèle. »

La pandémie aura eu un impact indélébile chez Guy. « J'ai appris que je me devais de laisser transparaître une certaine sensibilité. Je suis une personne qui est habituellement en contrôle de ses émotions, mais, cette année, j'ai vécu beaucoup d'événements qui m'ont ébranlé. J'ai eu plus de la difficulté à cacher ma sensibilité et à garder le contrôle de mes émotions. J'ai pleuré en réunion avec mon équipe, j'ai été ému aux larmes, j'ai aussi été indigné, en colère. Et, pour être bien honnête, montrer ma vulnérabilité a peut-être contribué à créer l'engagement dont nous avons tous besoin. Nous sommes aussi des humains après tout! »





ISABELLE BROCHU

Ergothérapeute au soutien à domicile adulte
Direction des programmes de déficience intellectuelle,
trouble du spectre de l'autisme et déficience physique

Isabelle, que ses pairs qualifiaient de championne de l'ajustement, avait la « résilience » fatiguée au début de l'année 2020. Elle avait, au cours des années précédentes, changé de poste quelques fois. « On ne peut pas dire que j'ai fait une réaction au début de la pandémie. J'ai été volontaire dans le délestage en hébergement. C'est vraiment quand j'ai vu, dans les médias, les conséquences sur la clientèle vulnérable hébergée en CHSLD que j'ai eu un choc. »

Lorsque ses collègues sont partis travailler au front en CHSLD durant la fin de semaine de Pâques, elle a eu très peur pour eux.

Sa plus grande crainte du délestage était d'être envoyée dans une zone chaude, qui l'aurait obligée à un isolement complet de sa famille. « Cela aurait eu un gros impact dans mes responsabilités de mère et d'épouse. » À la fin du mois d'avril 2020, sa fille se joint à elle pour prêter main-forte dans la ressource d'hébergement.

« *J'étais heureuse de travailler avec ma fille aînée. On partageait les mêmes enjeux, les mêmes difficultés. On pouvait se soutenir dans les moments difficiles.* »

Elle a tenté d'y rétablir un milieu de vie. « Après un certain moment, je voulais ramener de la joie et de la distraction dans ce centre. Je dansais et chantais avec les résidents, je leur coupais les cheveux et je suis venue avec des bénévoles pour aménager l'extérieur avec des fleurs annuelles et vivaces. C'est en constatant le bonheur que cela leur apportait, que j'ai trouvé la force de continuer. »

Elle a aussi pris l'initiative de récolter les témoignages écrits de résidents pour les aider à exprimer leur vécu émotif et les partager avec les autres résidents sur un tableau « d'honneur ».

Je ne m'ennuie pas, mais je trouve le temps long spécialement sans mes livres audio. Ils me permettent de profiter de la lecture, même si je ne vois plus, mais la bibliothèque, qui me les fournit, est présentement fermée. J'aimerais aussi recevoir un câlin. Le toucher d'une autre personne me manque, mais je vais devoir attendre encore.

M^{me} D, résidente

Isabelle a beaucoup appris de cette expérience. « Après un an de psychothérapie, j'ai maintenant intégré que le don de soi doit toujours se faire dans le respect de soi-même, et ce, pour garder sa santé et continuer d'aider. »



ISABELLE DUMONT

Nutritionniste

Direction des services professionnels

Isabelle et sa famille ont dû revenir au pays lors de l'annonce du premier ministre à la mi-mars. « Les plans ont rapidement changé. On prévoyait passer six mois dans une *van* et faire le tour des États-Unis. La situation pandémique n'était vraiment pas propice au voyage. C'était se mettre trop à risque. En plus, je ne voulais pas vivre la culpabilité de savoir que je laissais mes collègues en difficulté. » Elle a plutôt passé les premiers mois de la pandémie à faire le tour de 25 centres d'hébergement à Laval, à titre de coach équipement de protection individuelle (ÉPI).

Ce changement drastique est devenu, au fil des jours, une expérience positive pour la carrière d'Isabelle. « J'ai aidé dans un univers que je ne connaissais pas du tout. J'ai vu cette situation comme un défi à surmonter. » Les mandats qu'elle a relevés ont mis en lumière ses forces. « Je me suis découverte. J'ai vraiment apprécié les tâches, les collègues, la diversité. »

Au quotidien, elle a eu à s'assurer de ne pas se mettre ses collègues à dos. Elle ne voulait pas être perçue par les employées comme la police de la prévention et de la protection. « La ligne est mince entre expliquer les consignes, s'assurer de leur compréhension et les faire appliquer. »

« *C'est facile de dire à quelqu'un de bien porter son masque. C'est une autre chose de lui faire comprendre la raison derrière l'obligation du port du masque.* »

« Je ne sais pas combien de fois j'ai eu à expliquer les raisons des consignes. » Elle s'adaptait à chaque milieu en comprenant la dynamique de la place.

Elle s'assure d'être positive chaque jour, sinon de trouver du positif dans chaque journée. « On a vu du beau, on a vu du moins beau. Mais si on se concentre sur le positif ou sur le drôle, si on se rattache à des anecdotes, on va arriver à s'en sortir avec moins de blessures psychologiques. Je me rappelle une journée où ma principale responsabilité était de transformer un bureau administratif en zone chaude. Cet endroit devait permettre au centre d'hébergement d'isoler les résidents atteints de la COVID-19. Pendant les changements à l'espace physique, un écureuil est entré dans le local par la fenêtre. On a eu tellement de difficulté à le faire sortir! Cela a amené beaucoup de sourires et de rires dans notre journée. Une bien agréable mésaventure. »

Isabelle se souviendra des gens formidables, dévoués et mobilisés qu'elle a rencontrés. « Ils laisseront un souvenir positif sur mon chemin professionnel. »







PERSÉVÉRANCE

n. f. Qualité de quelqu'un qui persévère dans ce qu'il a entrepris.

ISABELLE LAFRENIÈRE

**Chef de service au bloc opératoire
Direction des services professionnels**

Isabelle est à l'emploi du CISSS de Laval depuis 2001. La chef de service au bloc opératoire précise « avant la pandémie, c'était impensable d'imaginer réaliser un jour ce qu'il nous a été demandé dans un si court laps de temps, comme d'ouvrir une unité de soins intensifs dans notre salle de réveil avec notre propre personnel, et ce, en quelques jours. Avec du recul, c'était vraiment exceptionnel. Je suis heureuse d'avoir réalisé quelque chose de surréaliste ».

Isabelle souligne la collaboration entre le personnel. « C'est une fierté. L'ensemble de mon équipe s'est épaulé continuellement pour traverser cette crise. De nouveaux liens se sont soudés entre certains collègues, la pandémie a beaucoup rapproché les gens. Nous avons également travaillé étroitement avec les autres services de l'hôpital avec qui, avant la pandémie, nous avions moins de liens. »

« *Il y a, à présent, une meilleure collaboration avec les différents titres d'emploi et avec les différents départements. C'est comme si la pandémie nous avait permis d'obtenir une meilleure compréhension de leur réalité, un respect retrouvé pour les autres, une compassion plus profonde.* »

Le bloc opératoire a connu une grosse diminution de ses opérations. « Je suis fière du travail accompli par notre comité du bloc opératoire pour la priorisation des cas en fonction de leurs priorités. De cette façon, nous avons réussi à opérer les cas importants et bien desservir notre population malgré tout. Un superbe travail réalisé en équipe avec la collaboration de l'ensemble des intervenants. De belles réalisations ont été faites tout au long de cette pandémie, des belles leçons à retenir pour l'avenir. »







ISABELLE LEVASSEUR

Infirmière praticienne spécialisée en soins de 1^{re} ligne
Direction des soins infirmiers

Isabelle est infirmière au CISSS de Laval depuis 2006. C'est à la fin de mars 2020 qu'elle fait sa première tournée dans les centres d'hébergement. Elle voulait connaître l'état des lieux. « J'ai été surprise de mes constats, considérant que la première vague ne faisait que commencer. Les deux éléments les plus marquants ont été la rapidité de contamination des résidents et la fatigue du personnel qu'imposait le rythme de la contagiosité de la COVID-19. Il y avait beaucoup plus de résidents atteints par la maladie que ce à quoi je m'attendais. J'ai réalisé à ce moment l'ampleur de la tâche à venir. »

Une autre prise de conscience était nécessaire : les mois suivants seraient très exigeants.

« *J'ai pris les choses une après l'autre tout en faisant de mon mieux. C'est tout ce que je pouvais faire. Je me suis laissée emporter dans cette pandémie, comme on se fait emporter par une grosse vague. J'ai travaillé de façon acharnée, sans me poser de questions. Je sais que j'aurais tout fait pour aider les résidents et mes collègues.* »

Le délestage du personnel a été une expérience difficile. « La détresse des employés était palpable. Tous les jours, différents collègues s'adressaient à moi pour des conseils, pour se confier. J'étais là pour les écouter. »

Elle est très fière du soutien offert par l'équipe d'infirmières praticiennes spécialisées. « Nous avons été sortis de notre zone de confort. Malgré toutes les difficultés, malgré les embûches, les pleurs, les peurs, on a fourni notre 100 %. C'est une grande fierté. »



ISABELLE PARENT

Directrice

Direction de la vaccination

Isabelle se souviendra longtemps du déroulement de son année 2020; une année de défis, de nouveautés et de changements.

Sur le plan professionnel, elle s'est fait offrir, entre autres, le poste de directrice de la vaccination pour le CISSS de Laval. Un défi qu'elle a choisi d'accepter et qu'elle relève avec brio.

Derrière cette femme impliquée se cache une mère de famille de deux enfants en bas âge. La motivation qui la guide, celle qui lui permet de rester positive lors de cette crise sanitaire, est simple : « Je suis quelqu'un de vraiment positif, toujours de bonne humeur. Je suis une femme avec de grandes aspirations. Je pense qu'il est possible d'être une mère de famille et d'avoir une belle carrière. »

Sa plus grande fierté, lors de la dernière année, réside dans l'aménagement d'un site non traditionnel à la Place Bell.

« *Ce projet me semblait tellement inimaginable de prime abord. Je suis maintenant si fière de dire que j'y suis arrivée. Il s'agissait d'un endroit avec des soins quasi hospitaliers.* »

C'est probablement grâce à son immense amour pour le travail et son dévouement envers son organisation qu'elle réussit à conjuguer si aisément les différentes sphères de sa vie.

« Dans la dernière année, j'ai appris qu'il n'y a rien qui m'arrête, même si le projet peut sembler plus grand que nature. Je crois qu'il n'y aura jamais de mandat tellement grand que je ne pourrai accomplir. »

Isabelle mentionne que tout au long de la pandémie, elle a été extrêmement impressionnée par la mobilisation des équipes.

« J'étais soutenue par mon entourage, j'avais des gens qui m'aidaient et qui se souciaient de mon bien-être. Cela m'a permis de me faire un nouveau réseau de contacts. Je suis contente d'avoir su bien m'entourer. Je suis certaine que cela me sera très utile pour le futur afin d'accomplir d'autres mandats. »





JACINTHE COLLIN

Conseillère clinique au développement
des pratiques professionnelles et innovation
Direction des soins infirmiers

En février 2020, Jacinthe s'affairait à ses tâches habituelles en gardant un œil intéressé à ce qui se passait à l'autre bout de la planète. « On ne savait pas ce qui s'en venait, mais on avait une idée que cela pouvait chambouler notre quotidien. Et oh combien cela a tout changé pour moi! »

C'est au moment de la conférence de presse du premier ministre de la mi-mars 2020 que tout a basculé. « C'est vraiment à ce moment que ma gestionnaire nous a sollicités pour travailler dans différents milieux, selon notre expertise et notre confort dans la situation pandémique. À partir de ce moment spécifique, j'ai l'impression que mes tâches ont changé aux deux semaines, jusqu'à la maladie! »

Son premier mandat a été de collaborer à l'ouverture des centres de dépistage, dont le tout premier était celui du Couvent. « C'était tout nouveau pour nous! L'ambiance était intense. On voulait aider et faire la différence. On était motivés! »

Après le Couvent, les opérations se sont déplacées au centre jeunesse, pour organiser le dépistage des citoyens à même leur voiture. « On a monté le tout à partir de rien. On a formé les employés délestés de la clinique externe de chirurgie, qui était fermée en raison de la pandémie. Il faisait tellement froid. On a installé des chaufferettes dans les abris. Les températures étaient épouvantables. On devait faire des rotations. Nos pieds étaient constamment gelés. »



Et lors du dimanche de Pâques, elle reçoit un autre appel qui changera tout de sa vie de pandémie. « On a reçu un texto en soirée. Le besoin de personnel en CHSLD était énorme. J'étais prête à donner un coup de main. J'ai été envoyée dans un CHSLD privé. Le lendemain matin, 6 h 30, j'étais sur place. J'ai fait un quart de 18 heures de travail. Une vraie bonne grosse journée. Je devais rester pour assurer les soins et services aux résidents hébergés. »

« Je trouve déplorable que les seuls vrais témoins de la pandémie en hébergement soient les employés. Quand tu vis du désarroi, c'est difficile d'être objectif et de bien voir ce qui se passe. Les résidents sont vulnérables et ils n'ont pas le pouvoir de dénoncer les situations inacceptables. »

Le lendemain, Jacinthe est mutée à nouveau dans son poste régulier à l'hôpital. « En début de pandémie, on observait que les soins intensifs des hôpitaux italiens étaient débordés par le nombre de patients atteints de la COVID-19 et on craignait vivre une situation similaire. Pendant deux semaines, on a géré la crainte de manquer de pompes à perfusion si on devait ouvrir plus de lits en soins intensifs. Notre mission était de rapatrier et de réorganiser le déploiement de cet équipement. On a aussi eu à en commander et à former les gens pour les utiliser. Quant aux médicaments, lorsqu'on administre une dose, si la pilule est divisée, on jette l'autre partie non utilisée pour plein de raisons logiques. Mais on avait vraiment peur à la pénurie de médicaments. On a revu le protocole pour conserver les doses non utilisées. »

Après une semaine de travail à l'hôpital, Jacinthe avait mal à la tête, elle était essoufflée, toussait, elle faisait de la fièvre. « Le lundi, je me doutais bien qu'il s'agissait de la COVID-19. Le résultat est entré : positif. Plus les jours avançaient, plus j'étais malade. Je me demandais toujours à quel moment je devais me rendre à l'hôpital pour être soignée. J'ai été malade environ 14 jours et en arrêt de travail pour six semaines. »

Elle était de retour à son poste régulier depuis quelques semaines, quand son énième délestage a eu lieu. « On m'a appelée un vendredi matin pour m'informer qu'il y avait possibilité que je sois délestée aux soins intensifs. J'ai l'expertise, c'était mon passé les soins intensifs. J'ai commencé cinq jours après, sur le quart de nuit, pour une période de six semaines. Ce n'était pas complètement inconnu, comme les CHSLD. Cela s'est bien passé. Les lieux physiques étaient nouveaux. L'équipe était nouvelle. Mais les tâches étaient par contre connues. L'équipe était vraiment contente de notre présence. J'ai eu la chance d'avoir un mentor que j'ai vraiment apprécié. »

« La problématique n'est pas dans les tâches demandées, mais dans la manière d'annoncer les choses. »

« *Je suis consciente du contexte particulier de la pandémie. Pour moi, tout est une question d'équité. Je ne me résigne pas à ce que ce soit comme cela que fonctionne le réseau.* »

« Je ne peux pas, pour le moment, ressortir du positif de la pandémie; je n'ai pas encore assez de recul. Chacun a vécu cela différemment. Je ne suis pas encore là dans mon cheminement. »

Aujourd'hui, elle apprend à chérir les petits moments. « J'ai reçu le Prix d'excellence en soins infirmiers pour la relève du CISSS de Laval. C'est un baume sur le cœur après avoir passé par cette expérience. C'est une belle reconnaissance dans le cadre de la semaine des soins infirmiers. Se faire reconnaître par ses collègues, cela veut dire beaucoup pour moi. Cela m'a touchée. »



JEAN FALLON

Conseiller-cadre aux relations avec la communauté,
à la réadaptation et aux services sociaux
Direction générale adjointe

Jean travaille à titre de conseiller-cadre en collaboration avec les programmes de soutien aux organismes communautaires lorsque la pandémie est déclarée. Sa connaissance du milieu lui permet de soutenir plusieurs organismes communautaires.

Les effets de la pandémie sont notables sur les populations fragilisées de la société. « Rapidement, j'ai communiqué avec les différents organismes communautaires lavallois. Il était important d'assurer le maintien de leurs services pour répondre aux besoins criants. »

« *Sans l'aide des organismes communautaires, nous n'aurions jamais été capables de subvenir à l'ensemble des demandes reçues.* »

Au plus fort de la crise, Jean est retourné sur le terrain afin d'évaluer les besoins de diverses clientèles. « J'ai été impressionné du bel équilibre et de la participation de la communauté. Ensemble, nous avons réussi à nous mobiliser, ce qui a créé une collaboration très intéressante. Je suis fier de nous, puisque personne n'a été laissé de côté. Nous avons vraiment fait de notre mieux pour venir en aide à tous. »

Chaque semaine, la conjointe de Jean confectionnait un dessert pour l'équipe. « C'était sa manière de redonner un peu à l'équipe. On essayait d'assurer les services aux populations vulnérables et elle essayait d'améliorer le bien-être de mon équipe. » Un petit geste bienveillant qui a redonné, à plusieurs reprises, sourire et espoir à tous.







JEAN-PIERRE TRÉPANIÉ

Directeur et médecin
Direction de santé publique

Alors que la pandémie est déclarée au Québec, Jean-Pierre est passé au travers des moments les plus difficiles grâce à son sens du devoir. « Mon savoir et mes connaissances antérieures étaient importants, mais n'étaient pas suffisants. En tant que directeur de santé publique, je devais contribuer et il était de ma responsabilité d'assurer la sécurité des citoyens lavallois. »

Bien avant l'annonce du premier cas sur le territoire, l'équipe de Jean-Pierre était prête à la gestion pandémique. « Il y avait beaucoup d'effervescence qui se faisait ressentir dans les équipes. Les employés étaient sur le qui-vive. Mais, assez rapidement, on s'est rendu compte qu'on n'y arriverait pas sans ajouter du personnel. On a sollicité des gens de l'extérieur du réseau et des professionnels de la santé à la retraite. Un peu plus tard dans la pandémie, les collègues de *Je contribue* sont arrivés en renfort. »

Jean-Pierre souligne sa très grande reconnaissance de l'importante collaboration entre les différentes équipes à l'intérieur du réseau. « Malgré tous les aspects négatifs que la COVID-19 a pu apporter, malgré les défis, les enjeux, les embûches, les équipes sont devenues hypersoudées. C'est un aspect positif qu'on voudra maintenir pour la suite. »

Jean-Pierre est fier d'avoir réussi à tenir le coup tout le long de la pandémie, grâce à un noyau de base de gestion fort, qui est resté intact tout au long de la crise. Malgré tout, il restera longtemps marqué par cette crise.

« On ne savait pas à quoi on faisait face. »

« *On ne ressortira pas de cet épisode comme on l'était avant. On devra prendre soin de nous, individuellement et collectivement.* »

« Si j'avais su à quel point la pandémie durerait longtemps, j'aurais essayé de décrocher plus souvent du travail. J'aurais essayé d'avoir des journées moins routinières. J'ai misé sur le maintien de quelques passions dans mon quotidien, dont la musique, mais j'aurais insisté davantage, pour moi et pour les miens. On va devoir se rebâtir différemment. »



JOANIE BOLDUC-DIONNE

Chef des soins critiques et de l'hémodynamie

Direction des soins infirmiers

Quand Joanie est questionnée sur son expérience et sur ses souvenirs de sa première année à titre de chef des soins critiques et de l'hémodynamie, sa réponse est sans équivoque : la force de son équipe et sa capacité d'adaptation sont plus grandes que les défis qui sont survenus durant cette crise. « Les objectifs peuvent être atteints rapidement lorsque tout le monde y met du sien, et ce, malgré les embûches inhérentes au système de santé. »

Joanie est entrée en fonction le 16 mars 2020, au tout début de la crise sanitaire. À ce moment, rien ne laissait présager la grandeur de la pandémie qui allait paralyser les soins de santé mondiaux ni encore les changements et ajustements constants qui devraient s'effectuer sur le terrain.

Appuyée par une équipe de professionnels pour guider son équipe, elle ne cache pas s'inquiéter des répercussions de la chute d'adrénaline, de la détresse et de la fatigue du personnel sur ses troupes et d'une forme de syndrome post-traumatique une fois la pandémie terminée.

Entre l'admission du premier patient COVID-19 positif, le 21 mars 2020 et la fin de la seconde vague, l'équipe des soins intensifs a procédé au déménagement de l'unité sept fois, entre son emplacement actuel (le 3^e Est-Nord), le module A, les soins intermédiaires et l'endoscopie.

« *Chaque individu est important et j'essaie d'assurer la joie dans l'équipe. Quand cela va bien, on se contamine, mais quand cela va moins bien, on se contamine également. Chaque personne doit se sentir importante au sein de mon équipe.* »

Le délestage a probablement été le défi le plus important de l'équipe durant la première vague. Pas moins de 60 infirmières ont été délestées à l'unité des soins intensifs. L'afflux de nouvelles ressources a créé un besoin de formation et d'intégration colossal.

Selon Joanie, ce sont ces épreuves qui démontrent la résilience de son équipe et qui expliquent pourquoi elle n'a presque pas perdu de joueurs jusqu'à maintenant.

Joanie retient trois bons coups de sa gestion pandémique : le maintien de la qualité des soins prodigués aux patients, les avancées dans le décubitus ventral et le taux de mortalité faible aux soins intensifs de l'Hôpital de la Cité-de-la-Santé.







JONATHAN BROWN

**Chef de service du bureau de projets organisationnels
et de l'amélioration continue**

**Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance
et de l'éthique**

Au plus fort de la pandémie, Jonathan travaillait avec les employés délestés en hébergement. Rapidement, il réalise que la majorité du personnel a le moral à plat. « Les gens étaient apeurés de venir travailler. Certains sont rentrés une seule fois et ne sont plus revenus. J'ai vite compris que nous étions en guerre et que notre ennemi était invisible, sournois et déjà plus fort qu'on le pensait. »

Les équipes avaient besoin d'un bon capitaine. « Nous devons nous relever les manches pour redonner au personnel l'envie de travailler dans nos établissements. Les résidents méritaient la contribution de tous pour leur apporter une présence bienveillante et un certain réconfort. L'arrivée des aides de service provenant de *Je contribue* a grandement aidé le personnel dans la réalisation des tâches quotidiennes. »

Être père de famille a permis à Jonathan d'être un meilleur gestionnaire et un meilleur capitaine. Il a dirigé le personnel en hébergement de la même manière qu'il gère sa famille, en instaurant un environnement le plus sécuritaire et le plus stimulant possible. Son objectif était d'essayer de faciliter la vie de ses employés, les soutenir et les accompagner dans les moments de crise.

La situation suivante le marquera pour le reste de sa carrière. « Alors que la crise battait son plein, je me suis assis pour discuter avec une infirmière clinicienne qui avait plus de 25 ans d'expérience. Je voyais bien la détresse dans son regard et à travers son masque, mais je ne savais pas exactement comment réagir sur le coup. Mon réflexe immédiat fut de lui demander : *Comment puis-je t'aider, ici et maintenant, à aller mieux?* Sa réaction a été imprévue... Elle m'a mentionné que c'était la première fois dans sa carrière qu'un gestionnaire lui posait cette question. Et cela lui a spontanément fait du bien. »

« *Les actions que nous prenions étaient la seule chose sur laquelle nous avons le contrôle. Les gens avec qui j'ai travaillé n'ont jamais remis en question les éléments hors de notre contrôle. Comme eux, j'ai plongé tête première dans l'aventure avec un sentiment mixte de peur et un sens profond de veiller au mieux-être des résidents.* »

Travailler en ce temps pandémique a été à la fois gratifiant et pénible pour lui. « Côté des gens de mon entourage qui tombaient au combat a été très difficile pour moi. Je ne remercierai jamais assez l'équipe en CHSLD d'avoir pris soin des personnes âgées très vulnérables, et mon équipe habituelle de m'avoir fourni un soutien exceptionnel. »



JOSÉE MEUNIER

Travailleuse sociale et conseillère clinique –
volet des pratiques professionnelles
Direction des services multidisciplinaires

Au départ, on a demandé à Josée de mettre en place un plan d'action pour soutenir le personnel du CISSS de Laval affecté par la pandémie... un mandat supposément de 3 jours qui aura finalement duré de nombreux mois!

À son arrivée, c'est la détresse incroyable du personnel qu'elle constate. Avec l'aide de ses collègues, elle met en place des groupes de soutien par les pairs, collabore à la mise en place d'intervenants psychosociaux dans les milieux de travail, notamment en CHSLD et une ligne téléphonique de soutien. Tout cela pour soutenir nos collègues qui faisaient face à cette pandémie, tant dans leur vie personnelle que professionnelle.

« C'est une grande fierté d'avoir participé à la création de ce projet. Le programme *Aller mieux ensemble* aura permis de soutenir le personnel touché par la pandémie. Les employés du réseau de la santé et des services sociaux ont bien souvent tout donné d'eux, pendant de courtes ou de longues périodes. »

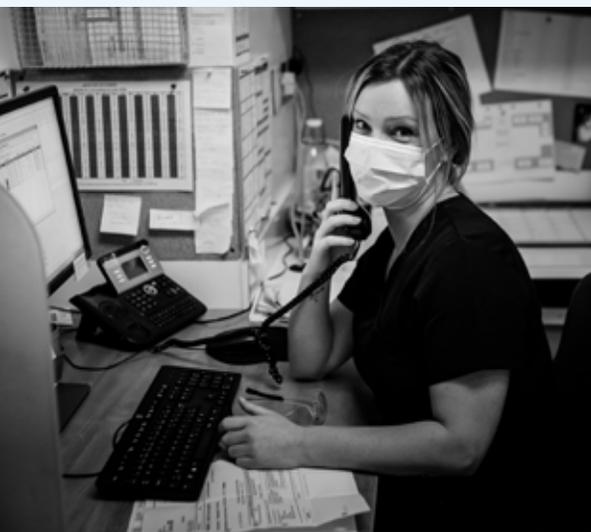
« Ils ont été exposés à des situations vraiment difficiles au plan humain et ils avaient besoin de se sentir soutenus et entendus, d'avoir un espace d'entraide. Dans toute cette tempête, j'ai été touchée de voir ces gestes de bienveillance entre collègues. »

Au point de vue personnel, la crise aura permis à Josée de passer plus de temps avec ses proches. « Être forcée de rester isolée avec eux est, finalement, une très belle chose qui me soit arrivée. La pandémie m'aura obligée à ralentir et à prendre du temps avec ma famille. Revenir aux sources, revenir à l'essentiel, à ce qui est vraiment important. »

Elle souhaite qu'une fois la pandémie derrière nous, le personnel de la santé et des services sociaux puisse se reposer. « Grâce à la pandémie, je réalise l'importance de revenir à l'essentiel. Il faudra avoir du temps pour réfléchir à ce que l'on vient de vivre et pour intégrer les changements à nos vies. »







JOSEPH DAHINE

Médecin intensiviste et directeur médical

Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique

Avant même le début de la pandémie, Joseph préparait l'accueil des patients atteints du virus à l'urgence et aux soins intensifs de l'hôpital. « C'était extrêmement anxiogène d'avoir aussi peu d'information sur la maladie. Nous ne connaissions rien sur la propagation du virus. Je n'avais aucune idée si j'allais moi-même en mourir. On voyait les images dans le monde et c'était loin d'être rassurant. »

Au fil du temps, l'anxiété de son équipe se transforme en confiance et en succès. « La mise en place de mesures de protection et de contrôle des infections fonctionnait clairement, ce qui a procuré à l'équipe un certain sentiment de sécurité. Même si on ne connaissait toujours pas tout de ce virus, nous avions confiance en nos moyens de contrôle professionnel de la maladie. Nous étions bienveillants les uns envers les autres. On acceptait qu'un collègue attire notre attention sur un équipement mal placé, par exemple, en sachant que c'était pour notre bien-être. Être constamment exposés au virus, sans qu'aucun d'entre nous ne tombe malade, était le réel gage de succès. Certaines pratiques novatrices avec les patients ont également contribué au sentiment de succès. Avec les patients en insuffisance respiratoire, par exemple, on a compris qu'il était bénéfique de les tourner en position ventrale et que, pour certains, on pouvait ainsi éviter l'intubation. Se sentir en sécurité et savoir qu'on pouvait mieux aider l'usager a contribué à une ambiance positive aux soins intensifs. »

La dualité entre le traitement des patients COVID-19 et des autres patients a été très complexe pour l'intensiviste. « La pandémie a été marquée par les sacrifices faits par la société. On devait gérer la relation avec les autres maladies moins urgentes qu'on ne soignait plus et les chirurgies qui ont été repoussées. Laisser des gens de côté pour prendre en charge des gens atteints de la COVID-19 a été éthiquement difficile. Bien certainement, des traitements différents étaient offerts durant l'attente, mais proposer des alternatives au lieu du traitement requis n'est pas optimal. Depuis le début de la pandémie, je me questionne souvent sur la durée des sacrifices, tant pour les professionnels que pour les patients. J'ai hâte au retour des activités régulières complètes à l'hôpital. J'ai hâte que la COVID-19 ne devienne qu'un virus qu'on traitera au même titre que les autres maladies. »

Les relations humaines interpersonnelles et interprofessionnelles ont été plus qu'importantes pour lui dans la gestion de la pandémie. « J'ai travaillé avec des équipes extraordinaires et très résilientes. »

« *On avait tous la même mission : sauver le plus de vies possible. L'isolement social, l'interdiction de visites pour les patients de l'hôpital, tout cela a fait mal à nos cœurs de soignants. On s'est soutenus entre collègues et c'est ce qui nous a permis de garder le moral au travers de l'épreuve. »*





COURAGE

n. m. Fermeté, force de caractère qui permet d'affronter le danger, la souffrance, les revers, les circonstances difficiles.

JUDITH DUBOIS

Assistante infirmière-chef à la clinique de préadmission
Direction des services professionnels

Judith est assistante infirmière-chef à la clinique de préadmission au CISSS de Laval depuis 2018. « C'est incroyable comment la crise sanitaire m'a poussée. » Elle ajoute : « J'ai profité des opportunités qui se sont présentées à moi et j'ai accepté les défis. Tout n'a pas été facile, mais, dans ma réalité, la COVID-19 m'a sortie de ma zone de confort! » La pandémie lui a permis d'acquérir beaucoup d'expérience et de leadership.

Au début, les activités électives au bloc opératoire ont été arrêtées, mais les chirurgies urgentes ont été maintenues et l'équipe de la clinique de préadmission de Judith a reçu la consigne de dépister pour la COVID-19 tous les patients 24 heures avant leur chirurgie. « Ce moment a été stressant. Les activités de la clinique de préadmission ont dû être repensées de A à Z. Durant plusieurs semaines, l'équipe de la clinique de préadmission travaillait les dimanches à tour de rôle pour s'assurer que les patients soient bel et bien été dépistés avant leur chirurgie. »

Judith a trouvé très exigeant d'informer les patients des mesures sanitaires à respecter lors de leur chirurgie. Elle donne comme exemple « la présence des proches n'était plus permise dans l'hôpital, sauf pour des raisons spécifiques, afin de limiter la propagation du virus ».

« *C'était très anxiogène pour les patients d'être seuls à leur opération. Notre présence était rassurante pour eux, mais jamais autant que celle d'un proche, d'un ami ou d'un membre de la famille.* »

« Cela amenait une ambiance plus lourde en préadmission. On aurait aimé pouvoir leur éviter cela. »

La camaraderie entre les différents professionnels de la clinique de préadmission n'a jamais été aussi agréable et les liens autant soudés. Judith est très fière d'avoir conservé une belle collaboration avec les médecins chirurgiens, anesthésistes, l'équipe d'infirmières et les agentes administratives. Ils se sont serré les coudes dans les moments plus difficiles et ont pu développer des projets pour améliorer le fonctionnement de la clinique.







JULIE DESJARDINS

**Directrice et responsable des projets
cliniques informatiques
Direction des services multidisciplinaires**

C'est avec fierté que Julie réfléchit à la pandémie. « Je suis heureuse d'avoir été au rendez-vous pour aider le CISSS de Laval. La gestion de la pandémie n'a pas été de tout repos, mais je suis d'avis que c'est une très belle manière de terminer ma carrière dans le réseau de la santé. »

La planification a été un élément central de 2020. « Le plan pandémique défini pour la H1N1 était un bon outil de base, mais il devait être adapté au contexte actuel. Les répercussions de la COVID-19 n'étaient pas de la même envergure, mais nous ne le savions pas encore. Avec du recul, une planification pour une crise de cette ampleur aurait nécessité des mois de travail, ce que nous n'avions pas. Nous avons eu quelques semaines, avec des consignes qui changeaient fréquemment. »

Julie s'est fait un devoir d'intégrer le nouveau personnel provenant de la plateforme *Je contribue*.

« *Lors de la mise en place du programme, je me suis donné la mission d'accueillir individuellement les employés, de leur faire visiter les lieux, de les présenter à leur nouvelle équipe.* »

« C'est grâce à eux et à leur implication que nous avons organisé le déploiement du site non traditionnel à la Place Bell. »

Pour Julie « à la fin de la pandémie, quand on aura commencé à oublier, il faudra qu'on se rappelle les acquis et les défaites de la pandémie. Il ne faudra pas hésiter à utiliser les apprentissages en cas de besoin ».



JULIE HUARD

Chef de service de prévention et contrôle des infections
Direction des soins infirmiers

La réalité de Julie, chef de service de prévention et contrôle des infections (PCI), a changé du tout au tout en mars 2020. C'est en apprenant le premier cas de COVID-19 à Laval qu'elle comprend l'ampleur et la difficulté des mois qui suivraient.

« *J'étais dans un 5 à 7 avec des amies. J'ai reçu un appel m'indiquant qu'un employé du CISSS de Laval avait été déclaré positif à la COVID-19. Mon cellulaire a commencé à sonner. Il n'a jamais vraiment arrêté depuis.* »

Malgré le peu d'information sur ce nouveau coronavirus, son équipe a rapidement développé des outils pour aider les professionnels à gérer les éclosions. « Au début de la crise, un vent de panique se faisait ressentir dans le milieu de la santé. Les gens avaient peur de mourir. L'anxiété était très présente dans tous les établissements et dans la population québécoise. La pénurie de personnel est devenue un enjeu, particulièrement en PCI. »

À Laval, la transmission communautaire était très forte. « Les conseillères du service de PCI n'avaient pas la chance de fermer une éclosion et de se déposer, qu'elles devaient immédiatement passer à l'éclosion suivante ou gérer plusieurs éclosions en même temps. Tous les obstacles se produisaient au même moment, c'est ce qui rendait la situation impossible. On pensait toujours qu'on avait vécu le pire et puis une autre tuile nous tombait dessus. »

Jamais Julie n'aurait pu s'attendre aux répercussions personnelles de ce défi, tant psychologiques que mentales. « J'étais enfouie sous le travail. J'avais l'impression que jamais je ne reprendrais le dessus. J'avais l'impression que j'allais crouler sous la tâche. Je n'étais pas la seule à crouler sous la tâche, tous les professionnels et les microbiologistes du service de PCI ont été sollicités et tout un chacun a donné un nombre d'heures incalculable pour la gestion, lire les documents de références, répondre aux questions, mais aussi pour la mise en place des mesures de PCI. »

L'équipe de Julie a presque triplé durant la pandémie. « Dans cette situation vécue, tu n'as pas le choix de te mettre en mode solution. On avait besoin de renfort sur le terrain en PCI. Il fallait que tous respectent le port des équipements de protection individuelle, pour protéger les travailleurs et les patients. »

Malgré tout, Julie souligne que la pandémie aura légué un élément positif : « L'entraide et le travail d'équipe ont été les plus grandes forces des équipes. Le monde entier est dorénavant beaucoup plus conscient de l'importance d'une bonne d'hygiène des mains, la base en prévention de la transmission de plusieurs infections. Les contacts établis avec le personnel des établissements et les liens créés aideront dans l'avenir pour gérer de multiples dossiers PCI. »







JULIE LAMARCHE

Directrice

Direction des ressources humaines,
des communications et des affaires juridiques

Julie est à la tête d'une des directions les plus sollicitées lors de la pandémie. En effet, une grande partie des défis engendrés par la crise ont été la pénurie de main-d'œuvre, accentuée par les effets de la COVID-19, et la formation des nouveaux employés embauchés par l'entremise de la plateforme *Je contribue*.

Au début de la première vague, face au nombre important d'employés infectés à la COVID-19 ou en retrait préventif, elle a proposé des stratégies différentes. « Il a fallu se réorganiser et j'ai eu à annoncer le délestage d'employés. Je savais que ce n'était pas optimal et que cela bousculerait des vies familiales, mais il fallait assurer les soins et services aux usagers. Envoyer ce courriel à tous les employés du CISSS de Laval a été difficile. Je savais bien que je remuerais l'ensemble du personnel. »

Ce sont des équipes déjà très épuisées qui ont dû se battre lors de la deuxième vague. Heureusement, l'entraide entre les troupes était toujours aussi présente.

« *J'ai tellement d'admiration pour les gens qui ont levé la main pour venir aider. Pour toutes les personnes qui ont sacrifié leur qualité de vie, leur temps de famille et leurs réalités pendant des mois pour assurer la sécurité des résidents et des patients.* »

Le début de la campagne de vaccination a augmenté la pression sur l'équipe de Julie. « Elle était immense sur des équipes qui étaient déjà très sollicitées. Il fallait parvenir à bâtir une direction complète, d'une centaine de personnes, en très peu de temps. La rapidité et l'agilité de mon équipe ont été très impressionnantes. »

Elle est consciente que la COVID-19 laisse des traces qui marqueront longtemps ses troupes. « Nous avons à présent des éléments positifs sur lesquels mieux bâtir le futur. La crise nous aura permis de mettre en lumière l'importance du rôle de ma direction. La fierté et la reconnaissance que je ressens envers mon équipe et tous mes collaborateurs sont difficiles à exprimer en mots. »

Julie retient de cette pandémie qu'il faut oser demander de l'aide lorsqu'on réfléchit aux différents enjeux. « Seule, je n'y serais pas parvenue. C'est en concertant mes collègues que des solutions innovantes ont fait surface. » Somme toute, elle est fière d'avoir réussi à passer à travers la crise, malgré les décisions déchirantes. Elle en ressort plus forte.



JULIE RODRIGUE

**Coordonnatrice clinico-administrative
au Centre d'hébergement Sainte-Dorothée
Direction du programme de soutien à l'autonomie
des personnes âgées**

À l'annonce des premiers cas confirmés dans les centres d'hébergement de Laval, les employés, les familles de résidents ainsi que les gestionnaires étaient tous préoccupés. « On se rappellera qu'en mars 2020, tout cela était très nouveau. Mon plus grand défi, au tout début de la pandémie, a été de conjuguer avec des mesures sanitaires et des consignes qui changeaient souvent et qui, parfois, allaient à l'encontre de mes valeurs. J'étais chef d'unité à l'hôpital à ce moment-là. »

Pour Julie, la pandémie rime avec de nouveaux défis. Lors de son arrivée au CHSLD Sainte-Dorothée en deuxième vague, elle a rapidement mis des actions en place pour mobiliser le personnel. « Je me suis donné le mandat de reconstruire, tranquillement, ce milieu de vie, en concordance avec les règles en vigueur. »

« *L'ambiance de famille, qui caractérisait ce CHSLD, était disparue. Faire revivre cette énergie, c'est un travail de longue haleine.* »

Elle se devait de redresser la barre, de redevenir un milieu de vie propice aux résidents et un milieu de travail agréable.

Tranquillement, les admissions de nouveaux usagers ont repris. « Je veillais à bien les accueillir, à assurer leur sécurité, leur bien-être ainsi que leur intégration. C'était aussi important pour les résidents, pour les familles que pour le personnel. Cela faisait partie des étapes à un retour à la normale. »

Aujourd'hui, elle veut redorer l'image du CHSLD Sainte-Dorothée. « On a vraiment été malmenés dans les médias. La situation à l'intérieur n'était pas évidente. C'était triste, c'était difficile. Mais il y a toujours eu de l'amour. Le château se rebâtit, mais je suis consciente qu'il y aura encore d'autres obstacles dans le futur. Il faudra redonner de l'amour à tous ces gens et, surtout, de créer le lien entre le personnel et les résidents. »







JULIE-ALEXANDRA ROBERGE

**Directrice adjointe – volet soutien aux pratiques
Direction des soins infirmiers**

Dès le début de la crise, les membres de l'équipe des pratiques professionnelles de Julie-Alexandra ont été impliqués pour soutenir plusieurs services. La collaboration étroite avec ses collègues de la prévention et contrôle des infections a permis de mettre en place les bonnes mesures selon les éclosions et les milieux concernés. « On a élaboré une structure de formation pour le personnel et développé le rôle de coach ÉPI. Ce rôle est devenu primordial dans la gestion des éclosions pour assurer le respect des mesures sanitaires dans toutes les installations du CISSS de Laval et les milieux de vie de Laval. L'objectif était d'établir un modèle de supervision des bonnes pratiques sur le terrain pour tous les milieux de soins. En trois semaines, l'équipe a formé plus de 100 coachs ÉPI. »

La collaboration des équipes et la cohésion dans l'organisation ont permis à Julie-Alexandra de maintenir le cap tout au long de la pandémie.

« *La crise représentait pour nous une pression chaque minute. À chaque problème résolu, un nouveau émergeait. Je suis réellement reconnaissante envers mon équipe et aux autres équipes de toutes les directions pour leur soutien tout au long des moments forts de la crise.* »

Les nombreuses directives ont posé un défi majeur pour Julie-Alexandra durant la gestion de la crise. « Les mesures, les normes et les consignes se transformaient très rapidement. Je devais rester à jour dans cette marée d'informations et m'assurer de l'analyser et de la transmettre à mes collègues. Les gens avaient plus de difficulté à comprendre les changements qu'à les accepter. » Dans cette optique, elle est heureuse d'avoir réussi à garder ses équipes fortes et unies.

Au niveau personnel, la conciliation de la vie familiale et de nombreuses responsabilités professionnelles étaient complexes. « La crise est venue ébranler mon équilibre familial. J'ai appris beaucoup sur mes limites et sur mes priorités. Je me réservais un moment pour moi, chaque matin, pour faire de l'exercice. Tout est question d'équilibre et, à ce moment, j'en avais besoin. »



KARINA GAUTHIER

**Pharmacienne à l'unité des soins intensifs
et coordonnatrice au département de pharmacie
Direction des services professionnels**

Karina travaille comme pharmacienne au CISSS de Laval depuis 2004. En mars 2020, l'anticipation et la fébrilité l'habitaient. « On s'est préparé du mieux qu'on a pu. Et puis, on a eu notre premier cas à Laval. Et, graduellement, en remarquant la lourdeur des cas, j'ai mieux saisi l'ampleur de la situation. En aucun moment, on ne pouvait comparer cette crise à ce que nous avons vécu auparavant. »

Pour Karina, la résilience et la capacité d'adaptation des êtres humains ont marqué la deuxième vague.

« *La première vague était passée. Elle n'était pas tout à fait derrière nous, mais on avait passé au travers. On avait une meilleure idée contre quoi l'on se battait. Et puis, le début de la campagne de vaccination a amené beaucoup d'espoir.* »

La crise a mis en lumière les nombreux défis auxquels Karina faisait face. « J'ai eu le sentiment de négliger mon rôle de mère. La conciliation travail et famille, c'était très exigeant. Je voulais parvenir à tout faire, mais la charge de ces deux rôles était trop grande. J'ai dû apprendre à me donner le droit d'imposer mes limites. La pandémie va m'avoir énormément marqué sur le plan personnel. J'ai appris beaucoup sur moi-même. »







KARINE TESSIER

Directrice adjointe
Direction de la logistique

Karine a été marquée par les enjeux posés lors des deux premières vagues de la pandémie. « On a eu des défis de toutes sortes, certains différents des autres directions et des autres secteurs! »

L'impact de la pandémie et des mesures sanitaires allait être important pour tous les travailleurs du secteur alimentaire. « Tous nos employés étaient craintifs. Certains d'entre eux travaillaient dans les CHSLD et s'inquiétaient de la proximité aux éclosions. D'autres effectuaient des livraisons aux chambres des patients dans les installations de l'organisation. Leurs craintes étaient tout à fait justifiées. Les rencontres avec eux permettaient de rassurer les troupes et d'expliquer les mesures à mettre en place pour mieux se protéger. »

Toute cette période s'est répercutée sur Karine. « J'ai craint manquer de personnel à un certain moment. On augmentait le nombre d'installations à desservir avec le même nombre d'employés. Je m'inquiétais pour la santé des employés de mon équipe qui étaient diagnostiqués positifs, certains ont été plus gravement touchés par la maladie. »

Le service alimentaire a connu un premier cas d'employé infecté à la COVID-19. « On a vécu notre première éclosion dans le service. Plusieurs questions surgissent. Est-ce une éclosion majeure? Comment parvenir à nourrir les patients, les usagers et les résidents? Nos services ont la responsabilité de fournir des repas trois fois par jour en plus des collations et des breuvages. On a travaillé des tonnes de scénarios de plans d'urgence. On a également évalué de diminuer les tâches par impartition pour que les employés non infectés puissent offrir le service. »

La mise en place des sites non traditionnels (SNT) a contribué aux nombreux défis pandémiques pour ses services. « Au pic, on avait cinq sites non traditionnels à desservir, en plus des neuf services alimentaires habituels. La disponibilité des équipements à louer était limitée. On n'était pas les seuls à devoir ajuster notre offre. Cela a été un beau casse-tête. On a eu à établir des partenariats avec des compagnies de transport pour amener les repas de nos cuisines aux SNT. »

Pour Karine, l'important sera de donner du sens à cette pandémie. « Ce que l'on fait dans le quotidien est primordial. Personne à l'externe du réseau ne peut comprendre ce que l'on a vécu ensemble durant la 1^{re} vague. »



KEREN BEN-OR

Infirmière conseillère en promotion
et prévention en contexte scolaire
Direction de santé publique

Keren se souviendra toujours de sa première enquête épidémiologique au sein de l'équipe de santé publique.

L'infirmière de profession se joignait à l'équipe depuis quelques jours seulement. Selon elle, par défaut et par déformation professionnelle, les infirmières sont des personnes empathiques qui veulent aider, guérir et rassurer.

Elle avait reçu sa formation pour réaliser des enquêtes épidémiologiques et son parcours professionnel l'avait préparée pour répondre aux besoins d'une crise pandémique.

Lors de sa première enquête, Keren a eu de la difficulté à rassurer le cas positif enquêté, alors que ni elle ni ses collègues ne l'étaient réellement en raison du peu d'information qu'elles possédaient sur ce virus.

« *Tout au long de ma première enquête, la dame pleurait. C'est comme si je lui avais annoncé son décès prochain. Dans les premières semaines de la crise, tout ce que nous entendions dans les médias était le nombre de décès liés à la maladie. J'essayais d'être rassurante, mais je ne savais pas comment m'y prendre. Comment fait-on pour rassurer quand on ne l'est même pas personnellement? J'ai raccroché et j'ai pleuré.* »

« C'était difficile de vivre le virus et d'en apprendre sur lui en même temps que la population. Aujourd'hui, on connaît la différence d'une éclosion en milieu de soins plutôt que dans la communauté. »

La nouvelle équipe de travail a été charnière dans la gestion personnelle de la crise. L'ambiance dans le département est étroitement liée à cette équipe tissée serrée. Des amitiés et des relations professionnelles se sont créées.

« Nous avons ri et pleuré ensemble. Nous avons pris le temps de célébrer les étapes importantes pour chacun, comme les anniversaires. »

Keren se donne désormais droit à la vulnérabilité. Elle continue de répandre son positivisme tant dans son équipe qu'auprès de la population qu'elle enquête. « De magnifiques choses vont ressortir de la pandémie. Il va y avoir plus de bien que de mal. On vit une période historique. C'est incroyable ce qu'on a vécu et comment on a évolué en tant que société. À se serrer les coudes, on voit comment on fait une différence dans la vie des autres. »

Anecdote : avec toutes les heures supplémentaires, Keren dit avoir raté la crise d'adolescence de son fils – mais elle n'est pas fâchée, son conjoint s'est acquitté de cette tâche.





LAYAL ABOU-CHACRA

Infirmière clinicienne spécialisée,
conseillère en prévention des infections
Direction générale

« *J'y ai laissé des parties de moi, mais si c'était à recommencer, je le referais demain matin.* »

Voilà comment Layal décrit son expérience pandémique.

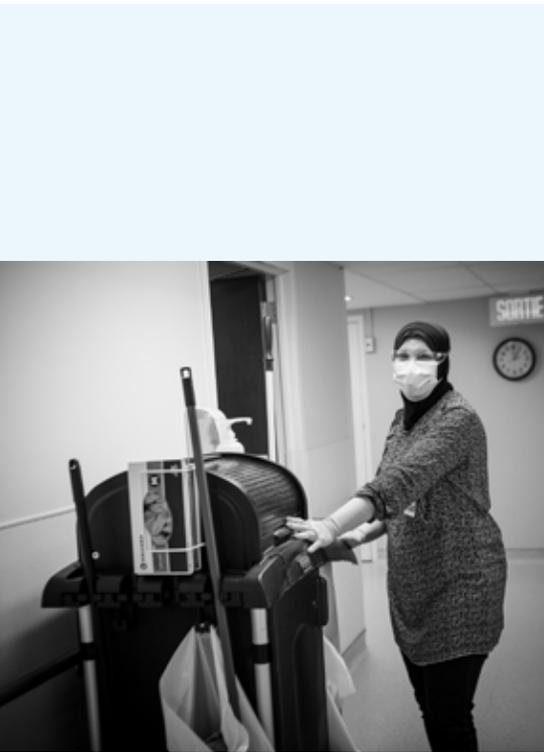
En plus de la formation continue des professionnels de la santé en prévention et contrôle des infections (PCI), Layal a créé le programme de coach en équipement de protection individuelle (ÉPI), et ce, avant même que le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) en fasse la demande à l'ensemble des organisations. Un défi colossal puisque le personnel provenait de milieux différents avec des connaissances en PCI variables. Le personnel délesté provenait de différents milieux cliniques. Elle réussit à les amener à tous travailler dans le même sens en leur expliquant ce qui les unit. « Les professionnels de la santé ont cette capacité d'instaurer un changement de comportement chez un individu, un aspect essentiel pour être coach. » Layal a essayé de les mobiliser autrement, en leur offrant la possibilité de travailler en équipe avec la personne de leur choix, de choisir leur horaire ainsi que leur lieu de travail. Ainsi, près de 150 professionnels et médecins délestés ont contribué à titre de coach en ÉPI lors de la première vague de COVID-19.

« En rétrospective, je dirais que c'est l'entraide, la solidarité humaine et professionnelle qui nous ont aidés à traverser les vagues. Malgré le contexte difficile et complexe, on avait du plaisir à se côtoyer. Nous étions une équipe tissée serrée. Tous ont fait preuve d'une créativité étonnante, déployant leurs talents et leur expertise au service des usagers et employés en travaillant dans les zones chaudes. »

Pour elle, l'importance de son rôle se quantifie par la mobilisation de cette équipe où chaque coach a développé des habiletés et des connaissances en PCI, mais surtout, que chacun se soit réalisé à travers cette expérience où ils donnaient le meilleur d'eux-mêmes.

« Les gens vont assurément se souvenir de cette pandémie, en espérant que cela nous permettra de changer nos pratiques en termes de prévention et contrôle des infections et d'en ressortir plus unis. »







ADAPTATION

n. f. Action d'adapter ou de s'adapter à quelque chose.



LILIANA ANUSCA

**Chef d'unité de soins infirmiers en hébergement
Direction du programme de soutien à l'autonomie
des personnes âgées**

Liliana travaillait au CHSLD La Pinière quand la pandémie est déclarée. À la fin mars 2020, le virus infecte certains résidents. « Ils étaient tous très malades. La rapidité de transmission était incroyable. Quelques jours plus tard, cela a été à mon tour d'être infectée. Les symptômes étaient apparus rapidement et j'ai dû quitter mon poste pour me faire dépister. Je suis retournée à la maison. »

La force de la maladie a été difficile. « J'ai été très affectée, j'avais le sentiment que mon corps entier me laissait tomber. J'ai passé 10 jours au lit avant de reprendre des forces. »

À cette époque, il fallait deux résultats négatifs au test de dépistage pour revenir au travail. « Le délai a été interminable. »

« *J'ai été dépistée 11 fois. À chaque fois, on m'appelait pour me dire que le résultat était encore positif. Chaque fois, c'était un échec de plus. Je me sentais tellement coupable. Je voulais venir en aide à mes collègues et je ne pouvais même pas.* »

C'est un étrange sentiment qu'elle a ressenti à son retour au centre d'hébergement. « J'étais une étrangère dans mon CHSLD. Je ne reconnaissais pas la majorité des employés; il y avait énormément de personnel délesté, qui était venu soutenir les employés. Mes repères, mes collègues, mes résidents. Tout était différent. »

Ayant vécu la maladie, elle avait une perspective différente. Elle a utilisé ceci pour approfondir les bonnes relations avec les proches aidants et les familles des résidents. « J'ai toujours essayé de les accompagner et de prendre le temps de leur parler. Je voulais être présente pour eux, car je comprenais leur souffrance. »



LINDA LALANCETTE

Médecin microbiologiste-infectiologue
et directrice médicale

Direction OPTILAB Laval-Lanaudière-Laurentides

C'est le 4 mars 2020 que Linda est interpellée une première fois pour un cas de COVID-19, soit un patient hospitalisé à Mont-Laurier.

Linda et ses équipes au sein des neuf installations des trois régions sont alors sollicitées pour mettre en place des plateformes analytiques pour effectuer les dépistages COVID-19 en laboratoire. Précisons que le Canada a été un des derniers pays à être frappé par la pandémie et est entré tardivement dans la course pour acquérir des appareils pouvant effectuer les tests de dépistage COVID-19 par TAAN (PCR). La pénurie mondiale de fourniture de prélèvements et la pénurie de main-d'œuvre ont également fait partie des enjeux de la première vague. « L'entraide entre les différents laboratoires des trois régions, sans oublier les laboratoires du reste du Québec, a permis de résoudre ces défis. »

La majorité des analyses des tests de dépistage à Laval a été effectuée grâce au personnel provenant de la plateforme *Je contribue*.

« *Cela a été un énorme coup de main pour les employés permanents du laboratoire, Laval ayant accès à un bassin de personnel qualifié issu de l'industrie pharmaceutique et universitaire. Je remercie toutes les personnes qui ont levé la main pour nous aider.* »

« Sans oublier notre personnel de tous les secteurs du laboratoire qui ont contribué, de près ou de loin, à cette réussite. Ce fut vraiment un effort collectif. De plus, je souligne l'implication des microbiologistes-infectiologues, qui ont travaillé sans relâche pour trouver des solutions aux nombreux problèmes et défis que nous avons eus. »







LINE BEAUCHAMP

**Chef intérimaire de promotion-prévention
et de périnatalité
Direction du programme jeunesse**

Line a changé de rôle au tout début de la pandémie. « Cela a été tout un ajustement que de devenir chef de l'équipe de promotion-prévention et de périnatalité en pandémie. L'équipe a connu son lot de changements. Parmi les plus marquants était la consigne sanitaire de mettre fin aux visites à domicile pour les infirmières aux soins des nouvelles familles et des nouveau-nés. »

Alors que tout devenait comme du sable mouvant en raison des modifications à la nature du travail, les membres de l'équipe sont restés unis et ont continué à s'entraider. « Le climat d'équipe et le sentiment d'appartenance sont restés bons tout au long de la crise. » Elle a été épatée par l'entraide et la volonté d'aider de tous les employés.

« *Tout le monde avait la sécurité de l'autre à cœur. C'était touchant de constater que toute l'équipe travaillait au bien-être de son confrère ou de sa consœur de travail.* »

Tout n'a pas été facile durant la pandémie : des responsabilités ont été confiées aux infirmières sans qu'elles possèdent tous les outils nécessaires pour les assumer. « Elles ont fait preuve d'une grande débrouillardise et d'une capacité d'adaptation hors norme. »



LISE CHAGNON

Coordonnatrice de site par intérim
au CHSLD Idola-Saint-Jean
Direction du programme de soutien à l'autonomie
des personnes âgées

En mars 2020, Lise voit de l'extérieur les répercussions quotidiennes de la COVID-19. Elle prend donc la décision de répondre à l'appel afin de revenir travailler pour le CISSS de Laval, plusieurs années après avoir pris sa retraite.

« *C'était inconcevable pour moi de ne rien faire. Je détenais toutes les connaissances pour aider le réseau, à ma façon.* »

C'est donc à titre de coordonnatrice en hébergement, dans un de nos CHSLD publics, puis temporairement à titre d'adjointe intérimaire à la Direction du programme de soutien à l'autonomie des personnes âgées – volet hébergement, qu'elle vient soutenir le personnel en place.

La crise a été une belle expérience humaine pour Lise. Elle a créé des relations incroyables, avec des gens qu'elle n'aurait jamais rencontrés autrement. « J'essayais d'aller chercher chez chaque personne que je côtoyais le plus qu'elle pouvait offrir. »

Avec les mesures d'isolement et les interdictions de visites des proches, la situation était difficile pour les personnes âgées hébergées. En vivant elle-même cette situation, Lise comprenait le sentiment des familles et elle possédait une sensibilité de plus. « J'ai un parent qui habite dans un centre d'hébergement, dans une autre région du Québec. J'avais perdu mon autre parent quelques jours avant le début de la pandémie. Je ne pouvais que m'impliquer pour améliorer les conditions de vie des résidents. De plus, je saisisais les inquiétudes, les peurs et les frustrations des proches aidants qui ne pouvaient voir leurs parents ou leurs proches. Cela a été une période plutôt difficile sur le plan personnel, mais cela en valait la peine. On pèse bien nos gestes, lorsqu'on prend les décisions en fonction de nos proches. »

La cérémonie commémorative en hommage aux résidents décédés de la COVID-19 a été un baume. « On a pu commencer à panser certaines blessures cette journée-là. On doit trouver du beau dans le difficile. »







LUCIE FORTIN

Paire aidante

Direction du programme santé mentale et dépendance

Lucie est bénévole au Centre de services ambulatoires en santé mentale depuis déjà quelques années. Avant la pandémie, elle remplissait des tâches administratives et accueillait la clientèle ambulatoire en psychiatrie. La pandémie a apporté beaucoup de changements pour elle, en raison de l'interdiction de présence de bénévoles dans les installations du CISSS de Laval.

À l'annonce de la crise sanitaire en mars 2020, Lucie ne ressent aucun stress et ne perçoit pas de difficultés possibles à traverser cette période. Elle en profite d'ailleurs pour suivre une formation à l'Université Laval qui lui permettra, une fois l'autorisation de présence de bénévoles rétablie, de s'épanouir dans une nouvelle forme de bénévolat en étant « paire aidante ».

En décembre, elle débute son stage au CISSS de Laval et affronte le virus avec la même vision que depuis le début de la crise, c'est-à-dire sans stress et sans peur. En janvier 2021, Lucie attrape la COVID-19. Une période plutôt laborieuse, en raison du confinement. « L'isolement et ne pas avoir accès à mes proches ont été la partie la plus difficile pour moi. Au moins, la technologie m'a permis de rester en contact avec les miens. » Les appels constants de la Direction de santé publique augmentent la pression chez Lucie, qui se sent comme une fautive. « J'avais peur de ne pas leur donner les bonnes réponses, mais je n'ai aucune idée de comment j'ai attrapé la COVID-19. »

En janvier 2016, à l'âge de 49 ans, Lucie est diagnostiquée bipolaire. Son but depuis la pandémie est d'aider les gens aux prises avec des problèmes de santé mentale à aller mieux, comme elle aujourd'hui.

« *Je veux leur donner l'espoir qu'ils peuvent s'en sortir, qu'ils peuvent aller mieux et que tout est possible. Si j'ai été capable de réussir une formation universitaire malgré ma maladie, ils le peuvent aussi. Tout est question d'équilibre.* »

Depuis son retour à titre de paire aidante, Lucie ressent la pression de la pandémie sur la santé mentale de la population. « Mes clients sont plus stressés. Il y a plus de cas. Les intervenants avec qui je travaille, notamment les ergothérapeutes, me rappellent l'importance de mon travail. Mes clients, leurs patients, se sentent plus normaux et sont en sécurité de savoir que quelqu'un comme eux, moi, s'en soit sorti. »

Devenir paire aidante lui a permis de découvrir beaucoup sur elle et lui fait chaud au cœur quand elle réalise qu'elle aide les gens comme elle. « Je tente de leur donner espoir dans les étapes difficiles et, la COVID-19, c'est une étape vraiment difficile. »

Ce qu'elle a vécu avec sa bipolarité est plus gros et difficile que les épreuves qui peuvent être apportées par la pandémie. « Grâce à ma maladie, j'ai appris l'importance de l'équilibre et j'ai réussi à le maintenir tout au long de cette pandémie. »



MANON CARPENTIER

**Chef de service en périopératoire
Direction des services professionnels**

Après 35 ans d'implication dévouée au CISSS de Laval, Manon aurait souhaité une fin de carrière beaucoup plus douce, mais la pandémie ne lui aura pas permis cette possibilité. Bien au contraire, elle lui a apporté des inquiétudes et des enjeux, ainsi que des défis qu'elle a relevés avec succès.

Sa devise était claire. « Je me suis toujours dit que jamais je ne quitterais le navire. J'ai de l'expertise et j'ai quelque chose à apporter. J'ai donc aidé du mieux que j'ai pu. »

Les semaines n'étaient pas faciles pour les équipes de Manon. « On se soutenait. On ne pouvait pas tous se permettre de ne pas bien aller en même temps, mais on se donnait droit à ces moments de négativité et de vulnérabilité. On savait qu'à la fin de la journée, on se relèverait. Nos collègues avaient besoin de notre soutien. »

Manon a créé un groupe dans *Messenger* pour ses employés afin de pouvoir les accompagner lors du délestage qui, souvent, était vers de nouveaux milieux. Elle savait qu'elle les envoyait vers l'inconnu et dans des milieux frappés par la COVID-19. Elle sentait le personnel fébrile et anxieux face aux nombreux changements qu'imposaient les répercussions de la COVID-19. Manon a tenté d'être plus présente pour les soutenir dans cette épreuve.

Elle estime que la pandémie a permis de faire ressortir les lacunes du milieu hospitalier et que l'avenir permettra de s'améliorer, au bénéfice des patients et du personnel. « Il y a des blessures dans notre réseau et il faut mettre des choses en place afin d'apporter les modifications nécessaires. Les prochaines années pourront être dédiées à cette réflexion. »

Elle réussit à faire ressortir plusieurs éléments de cette dernière année. « Malgré tout, cela mettra en lumière le travail qui est fait dans le réseau de la santé, et ce, au quotidien. »







MANON LAPIERRE

Infirmière clinicienne en prévention
et en soutien de la gestion de la présence au travail
Direction des ressources humaines,
des communications et des affaires juridiques

C'est l'entraide, les efforts du personnel et l'humanisme qui ont impressionné Manon durant les premières vagues de la pandémie. « Pour les équipes des ressources humaines, il y a eu plusieurs moments difficiles, mais la COVID-19 a aussi apporté beaucoup de beau. »

Le plus important, pour Manon, était de diffuser les informations justes aux employés. « La clarté des directives aidait à protéger le personnel. Un employé bien protégé évitait de se contaminer à la COVID-19 et facilitait le contrôle des éclosions. »

Elle remercie tous les employés qui ont travaillé avec elle, de loin ou de proche.

« *Durant la crise, l'esprit de collaboration n'était pas seulement une dimension normale. Le travail d'équipe a pris un sens complètement différent. C'est ce qui nous a permis de passer à travers les moments les plus difficiles.* »

C'est avec beaucoup de reconnaissance qu'elle se rappelle les différents métiers qui sont venus combler les manques de personnel dans certains secteurs touchés. « L'aide reçue était incommensurable. Quand le personnel de l'armée, quand les autres professionnels, comme les dentistes et les médecins, et quand les délestés sont arrivés en renfort, le sentiment d'espoir est revenu. Le personnel, qui était encore en poste, avait besoin de cette petite poussée d'optimisme. »

Et quand Manon parle d'espoir et d'optimisme, elle connaît le sujet. « En avril 2021, j'ai offert de mon temps afin de travailler en clinique de vaccination. Si on veut en finir avec cette pandémie, il faut que je contribue à la société. »



MARC BEAUDET

Directeur

Direction des ressources informationnelles
Lanaudière–Laurentides–Laval

En mars 2020, la cellule de crise est mise en place et l'urgence d'agir accompagne Marc depuis. Il estime que la charge mentale causée par la COVID-19 est difficile à porter.

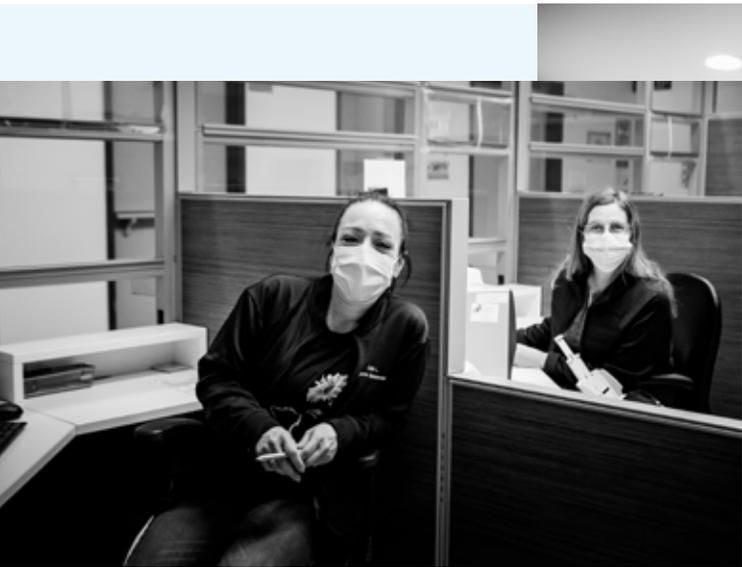
« *L'envergure de la pandémie et sa durée n'avaient pas été mesurées. Nous ne comptons pas les heures de travail. Le poids d'une pandémie à moyen et long terme est difficile à soutenir.* »

Dans la dernière année, Marc et son équipe ont été énormément sollicités, et ce, par tous les membres de l'organisation. La charge de travail était constante et elle s'additionnait à l'habituelle. « De plus, beaucoup des tâches que nous réalisions étaient des demandes de dernières minutes, sans échéancier. Quand on ouvrait un nouveau centre de dépistage, c'était une priorité. La demande atterrissait sur la pile des dossiers urgents et se répercutait sur les autres urgences. »

Pour un grand nombre d'employés du CISSS de Laval, le travail dépend des ressources informatiques. C'est d'autant plus anxiogène pour l'équipe de Marc de répondre aux demandes dans les délais souhaités. « Les équipes sont bonnes. On est très reconnaissant de leur professionnalisme. » Bien que ce soit temporaire pour certains, ou qu'une formule hybride sera développée, le télétravail amène également son lot de difficultés. La rareté des équipements informatiques a rendu la tâche plus difficile en début des premières vagues. Il fallait trouver le matériel informatique et uniformiser celui-ci pour chaque employé.

Pour répondre aux besoins des employés en télétravail, Marc a dû déployer un grand effectif. Heureusement, il possède une équipe de 250 personnes très efficace. « Le mot d'ordre pour notre direction restera toujours la qualité du service à la clientèle. C'est ce qui est le plus important pour mon équipe et moi. »







MARIE-CLAIRE CÔTÉ

**Coordonnatrice au soutien administratif
COVID-19 – coordination de la protection
et de la surveillance de l'état de santé
Direction de santé publique**

C'est en mars 2020 que Marie-Claire a été confrontée pour la toute première fois à un cas de COVID-19. « Il est arrivé dans ma vie, sur mon bureau, par télécopieur. J'ai l'impression que c'était une autre époque. Tous les documents et tous les processus étaient en papier. Et rapidement, j'ai eu à m'isoler à la suite d'un dépistage positif d'un collègue. Cela a vraiment été difficile de rester à la maison. J'avais le sentiment d'abandonner mon équipe alors qu'ils auraient eu besoin de moi. »

Ce n'est que quelques semaines après le début de la crise que la santé publique prend la décision de passer au format numérique. « C'est remarquable de voir toutes les améliorations et les transformations qu'a apportées ce virus dans nos vies. Durant les premières semaines, les résultats positifs arrivaient à la dizaine. En plus de faire les enquêtes épidémiologiques, on devait améliorer nos processus et mettre en place de nouvelles procédures. Par moments, cela allait bien, mais parfois, c'était complexe. On ne pouvait rien rater. Aucun cas, aucune enquête. »

« *J'ai adoré être une actrice de ce changement.* »

« C'est certain qu'il n'y aura pas de retour en arrière pour cette avancée technologique. C'est un bel acquis de la pandémie et cela m'a permis de relever un très beau défi. »

Les premières vagues de la COVID-19 ont été riches en expériences diverses et en découvertes de soi pour Marie-Claire. « Sur différents plans, les émotions ont été en dents de scie. J'ai apprécié la confiance de mes patrons pour les projets. Mais j'avoue avoir éprouvé de la difficulté au début, à trouver ma place et connaître mon rôle, tout allait tellement vite. Je suis technicienne de formation et l'expérience de gestion acquise lors de cette pandémie me sera profitable toute ma vie. J'ai adoré mes responsabilités et j'ai fait des rencontres extraordinaires. »



MARIE-EVE BOUTHILLIER

Cadre-conseil en éthique

Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique

Pour Marie-Eve, éthicienne et responsable du centre d'éthique, la pandémie de COVID-19 aura été synonyme d'enjeux éthiques, et ce, dès les premiers moments de la crise. « Le but de notre travail est de faire vivre l'éthique au quotidien : d'humaniser les soins le plus possible, parce que lorsqu'on tombe dans les dimensions techniques et médicales de la santé, l'humain derrière la maladie peut se perdre. Nous proposons de l'aide à la décision pour des situations complexes, de la médiation, de la gestion de conflits pour les équipes, les usagers et leurs familles. Tout de la pandémie a été sujet à réflexion éthique! »

La pandémie a mis les questions éthiques à l'avant-plan : les pénuries de ressources potentielles, le délestage de personnel et des activités, la qualité de vie, le refus de soins et de vaccination. « Mon premier mandat était de déterminer l'attribution des lits de soins intensifs pour les patients, en cas de surcharge. On a développé un protocole qui permettait aux cliniciens de prendre les meilleures décisions possibles dans ce genre de contexte. Notre travail, c'est un soutien à la réflexion et une aide à la décision. Souvent, on s'arrêtait pour se demander si on était vraiment en train de vivre ces situations. »

Les travaux de Marie-Eve et de son équipe ont soulevé les passions.

« *La plupart de nos travaux, pandémie ou non, soulèvent les passions. Les problèmes éthiques sont des situations à dimension humaine très forte qui impliquent toujours une composante de tragédie, de drame et de sentiments.* »

« Mon dossier le plus difficile, celui pour lequel j'ai connu le plus d'adversité est définitivement le protocole pour la priorisation de l'accès aux soins intensifs. À l'interne, on l'appelait le document de la controverse. Cela venait chercher les cliniciens jusque dans leurs tripes et dans leurs valeurs à s'imaginer devoir le mettre en place. Heureusement, c'est un protocole que nous n'avons jamais eu à appliquer au Québec. Je me souviens qu'en le travaillant, on se disait toujours qu'on espérait que ce soit la plus belle perte de temps de notre vie de travailler sur ce protocole. Je n'ai jamais été aussi heureuse de travailler pour rien! Ce sera mon legs aux prochaines générations, pour la prochaine pandémie. »

Pour elle, son travail a été un mal nécessaire de la pandémie. « Nous avons essayé de faire le mieux dans une situation vraiment terrible. Lors d'une pandémie, il vaut toujours mieux se préparer que de ne rien faire. Cela aurait été vraiment irresponsable de n'avancer aucune réflexion. Les documents controversés, comme les protocoles de triage, permettent d'établir une conversation, de révéler les questions des parties prenantes et d'augmenter l'adhésion aux aides à la décision que nous proposons. »



Marie-Eve réussit à trouver du réconfort dans ses travaux par l'adhésion de ses pairs à ses projets. « Un sondage au Collège des médecins du Québec a révélé que 88 % des médecins étaient d'accord avec le protocole. Je n'ai pas de mots pour dire à quel point j'ai été soulagée par cette statistique. »

Le travail d'équipe a été une composante importante de sa pandémie. « J'avais une garde rapprochée en qui j'avais énormément confiance. Des personnes qui étaient toujours là pour moi quand j'avais besoin de parler. Et mon équipe du centre d'éthique qui a tenu le fort. Ils ont assuré la base de notre travail nécessaire et fondamental habituel. C'est une confiance à tous les niveaux que j'ai envers eux. Ils ont été très protecteurs et très contributeurs de mes réalisations pandémiques. Je me considère comme chanceuse d'être au CISSS de Laval. » La création des liens professionnels l'a été tout autant. « J'ai rencontré des gens extraordinaires partout dans l'organisation. Des humains avec qui j'ai collaboré sur différents protocoles. Les liens qu'on a créés sont incroyables. »

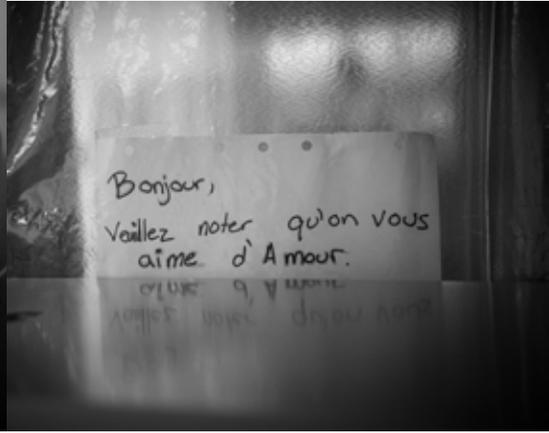
Marie-Eve espère qu'on se souviendra de l'espace de l'éthique dans la gestion pandémique. « La ligne entre ce qui est juste et bien de faire, ou de ne pas faire, est parfois très mince. On a toujours essayé de faire le meilleur – ou le moins pire – en tenant compte de valeurs, incluant la justice, l'équité, l'autonomie et la bienveillance. »





EMPATHIE

n. f. Faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent.



MARIE-JOSÉE LYNCH

Chef d'unité au Centre d'hébergement

Fernand-Larocque

**Direction du programme de soutien à l'autonomie
des personnes âgées**

Marie-Josée est désormais chef d'unité au Centre d'hébergement Fernand-Larocque. Elle se souvient vivement du début de la pandémie. « J'ai commencé par l'organisation et la planification de cette crise. On entrevoyait le pire, mais, clairement, on ne savait pas ce que la COVID-19 nous réservait. »

Le délestage des employés a été une période trouble. « Nous sommes plusieurs employés arrivés en même temps. Nos rôles étaient à définir. Au début, je comprenais mal les différents besoins du centre. J'ai été accueillie en orientation à ma première journée, mais la gestionnaire est tombée malade. J'ai tout de même appris à naviguer par mes moyens et mon expérience. »

La solidarité des humains l'aura marquée dès ces premiers moments. « On ne se connaissait pas, mais on s'entraidait. On l'a fait ensemble. C'était facile de se comprendre; on vivait tous la même chose. On s'est dit qu'on allait faire de notre mieux. Être solidaire les uns avec les autres nous a vraiment permis d'avancer. » Les liens avec les équipes se sont créés et la confiance est née.

Les nouvelles tâches au CHSLD et la pandémie lui ont permis de réfléchir à son futur professionnel. « Après mon délestage, j'ai souhaité rester au centre d'hébergement. J'ai encore beaucoup à offrir à l'équipe, mais également pour les résidents. Je suis épanouie dans mon rôle et dans mon mandat. La crise m'a permis de découvrir ma capacité de gérer le changement et de m'affirmer quant à mes préférences et mes forces. »



MARIE-PIER THÉRIAULT

**Chef de service de soutien à la gestion
de la présence au travail
Direction des ressources humaines,
des communications et des affaires juridiques**

Pour Marie-Pier, le début de la crise sanitaire se résumait à un défi de logistique et d'embauche. Un des premiers mandats qu'elle reçoit est de mettre en place une ligne téléphonique COVID-19 dédiée au personnel. « Les employés étaient inquiets et d'autres malades. On instaurait une solution qui facilitait la communication avec ce service des ressources humaines et qui permettait de comprendre la situation sur le terrain. »

Elle devait assimiler l'ensemble des consignes, souvent changeantes, et les faire appliquer. Avec l'aide de son équipe, elle déploie, en peu de temps, une plateforme de suivi pour tous les employés absents en raison de la COVID-19. « Ce système a permis de gagner en efficacité et de reprendre le dessus quant à la gestion de la présence au travail. Tous les documents papier ont été numérisés. Un travail colossal, mais qui devait être fait. »

L'horaire très chargé a représenté une énorme pression sur les épaules de Marie-Pier. « J'avais beaucoup à gérer et je travaillais du petit matin à la soirée, et ce, sept jours sur sept. Malgré toutes les heures, je n'arrivais pas à reprendre le dessus sur le retard accumulé. On devait constamment refaire ce qu'on avait bâti, revoir nos dossiers et améliorer nos méthodes de travail. »

« *J'avais l'impression d'échouer, car je n'étais pas capable de mettre à jour ma boîte de courriels et mes dossiers. La COVID-19 prenait toute la place et tout mon temps.* »

Elle se donne désormais le droit de demander de l'aide lorsque le besoin se fait sentir et de déléguer lorsque la tâche devient trop lourde pour elle seule. Elle termine en mentionnant que « si nous travaillons ensemble, nous pouvons atteindre tous nos objectifs ».







MARTIN BORDELEAU

Directeur adjoint aux opérations et expérience client
Direction des ressources informationnelles
Lanaudière–Laurentides–Laval

Martin est gestionnaire à la Direction des ressources informationnelles. Il est rapidement impliqué dans les activités pandémiques. Dès le départ, l'immense besoin de ressources informatiques créé, entre autres, par le télétravail obligatoire devient un enjeu majeur. « En peu de temps, le nombre de requêtes pour des ordinateurs portables et des équipements a explosé. La demande était supérieure à l'offre. La mise en place *ad hoc* des différentes zones isolées, les cliniques de dépistage et de vaccination ont rapidement pris le dessus sur toute autre priorité. L'équipe a répondu très rapidement et nous n'avions pas de place à l'erreur. »

Il est heureux de la collaboration avec les collègues des Laurentides, de Laval et de Lanaudière.

« *Nous avons trouvé des solutions en équipe et elles ont été déployées sans délai. Les frontières régionales n'existaient plus.* »

Avec le recul, il s'inquiète de l'impact financier qu'aura la crise, notamment sur le réseau de la santé. « Je suis tout à fait conscient que nous étions en période de crise et que les décisions étaient prises en urgence, mais j'espère réellement qu'en post-pandémie, nous prendrons un recul pour effectuer une meilleure évaluation des besoins réels. La pandémie a transformé nos méthodes de travail. »

Son équilibre, durant la pandémie, il le doit notamment à sa passion, la course à pied. « Du côté personnel, ce sport m'aidait à évacuer le stress. C'est une activité physique que je suggère à tous mes collègues. »



MARTIN BRISSON

Psychologue

Direction de l'enseignement universitaire
et de la recherche

Martin est psychologue en GMF et GMF-U depuis 2012 au CISSS de Laval. Il est impliqué au début de la crise dans la création d'un protocole d'intervention pour les usagers anxieux face à la COVID-19. Il a aussi offert son soutien à ses collègues et a été, pour eux, une oreille attentive.

Par la suite, il est délégué au CHSLD Sainte-Dorothée. Il a décidé de s'y rendre, puisqu'il connaissait plusieurs de ses collègues, déjà présents.

« *La détresse psychologique du personnel de la santé était immense. J'ai été très attentif aux besoins et aux histoires des gens plus en souffrance. Mon travail a pris tout son sens durant la pandémie dans le soutien offert à mes collègues et dans le sentiment d'avoir fait une différence pour plusieurs d'entre eux.* »

En plus d'offrir du soutien aux employés du CHSLD, il a effectué des appels téléphoniques aux familles des résidents afin de les mettre à jour sur les situations à l'interne. « J'ai été présent pour les écouter et pour les rassurer. C'est une émotion vraiment forte que d'avoir fait quelque chose d'important pour les proches de résidents. »

Pour Martin, durant la pandémie, la santé de la population est passée par la santé des soignants. « Les employés doivent prendre soin d'eux avant d'être capables de prendre soin de l'autre. » Dans cette période éprouvante, il a été témoin de gestes d'une grande humanité.

Martin a été inspiré par les gens qui ont continué de prendre soin des usagers au quotidien, malgré les moments difficiles. « Un de mes constats est qu'une fois la peur passée, le personnel est entré avec le désir de faire du bien. Bientôt, on commencera à mettre un baume sur les blessures. J'ai espoir que le personnel de la santé trouvera des façons de grandir de cette crise. Et comme le dit le proverbe : *les arbres continuent à grandir, même en hiver.* »







MARTIN DELAGE

Directeur

Direction de la logistique

D'emblée, Martin précise que « la force de l'équipe réside dans sa créativité et dans ses solutions innovantes ». La pandémie a accentué ces qualités. « À un moment fort de la première vague, nous devions trouver des ressources alors que les pénuries menaçaient l'équilibre de la société et que beaucoup d'entreprises fermaient pour respecter les mesures sanitaires. Nous avons communiqué avec les propriétaires d'une microbrasserie de Laval afin qu'ils nous conseillent sur leur manière de procéder lorsqu'il devait stériliser des bouteilles en quantité nombreuse. Jamais de ma carrière je n'aurais pu imaginer que le réseau de la santé aurait un jour une microbrasserie comme partenaire. Ces gentilles personnes nous ont même offert de nous prêter leur équipement pour nous aider. » Cet exemple illustre bien l'apport de la société dans les efforts déployés par le réseau de la santé pour maintenir les soins et services aux usagers.

Le soutien des pairs a été, selon Martin, un paramètre vital de la gestion de la crise. Comme gestionnaire, il s'assurait d'être présent pour soutenir son équipe, mais il est également très reconnaissant à l'équipe de direction du CISSS de Laval. « Nous étions tous dans le même bateau face à ce nouveau virus. Et de l'autre côté, j'ai toujours bien senti le soutien de mon organisation, et ce, autant dans mes démarches professionnelles, dans mes besoins personnels, dans ma gestion d'enjeux comme dans mon déploiement des bons coups. »

Dans un contexte pandémique, le monde entier cherchait les mêmes équipements. C'était un enjeu pour tous. « Le Ministère a rapidement encadré l'approvisionnement et, selon les besoins des CISSS et CIUSSS, il transmettait aux organisations la quantité nécessaire de matériel pour les activités opérationnelles. »

« *À l'école, nous apprenons qu'une situation urgente mobilise les troupes et provoque des changements. Si la crise a apporté un élément positif, c'est qu'elle aura créé une meilleure collaboration entre les équipes en tissant de nombreux liens professionnels.* »

« Elle aura servi à créer un meilleur rapprochement entre les établissements du réseau de la santé. C'est exactement la leçon de la pandémie. C'est ce que je vais retenir de cette grande crise. »



MARTIN LAVERTU

Directeur
Direction des services techniques

En mars 2020, Martin ne croyait pas que la COVID-19 prendrait autant d'ampleur dans son quotidien. « Je ne pensais pas que les frontières territoriales seraient temporairement fermées. Pour moi, c'est l'image de la crise qui démontre combien la pandémie est plus grosse que nous. »

Il soutient que ses équipes se sont beaucoup mobilisées lors de l'arrivée de la tempête, mais que tout n'a pas été toujours facile.

« *Les gens étaient présents et d'attaque. La situation s'est détériorée avec le début de l'été 2020. Le personnel était fatigué et comprenait que la pandémie ne se terminerai pas prochainement.* »

Le départ forcé de certains de ses collègues a été une épreuve. « J'ai trouvé difficile de les voir tomber au combat d'épuisement. Cela me ramenait à l'ordre, me rappelait de ne pas m'oublier et de continuer à prendre du temps pour moi. »

Les rencontres avec les autres directions ont d'ailleurs été fort utiles. « Nous nous rencontrions chaque semaine afin de clarifier les nouveaux enjeux. Ce comité a permis de se protéger individuellement, en prenant le temps de prendre le pouls de chacun. On s'assurait de travailler dans le même sens. »

Pour lui, en tant que gestionnaire, la solidarité entre l'ensemble des équipes a été remarquable. « Une très grande entraide est née envers l'organisation et les collègues dans les difficultés et les défis. »







MARTINE LAVIOLETTE

Chef de service au CHSLD Sainte-Rose

Direction du programme de soutien à l'autonomie des personnes âgées

« Depuis mon arrivée au CISSS de Laval en 1996, j'ai vécu beaucoup de changements. Quand la crise a frappé en mars 2020, j'occupais, entre autres, le poste de gestionnaire de la liste de rappel en hébergement. La COVID-19, la liste de rappel et le délestage ont été les enjeux principaux de la première vague. Quand cela a touché les CHSLD, cela a frappé fort et dans tous mes secteurs. »

« Quand tout cela a commencé, on était en mode vigie en hébergement pour protéger les milieux. On aurait voulu avoir plus de personnel dans notre équipe, mais c'était impossible. »

Puis rapidement, dans des milieux d'hébergement, les choses se sont complexifiées. « Les premiers jours, on attendait cinq préposés, seulement un se présentait. Les autres n'arrivaient jamais et on ne savait pas pourquoi. Les absences, on les apprenait juste avant le quart de travail. Le mécanisme avec le bureau de santé n'était pas encore en place. On ne savait jamais à quoi s'attendre. La fin de semaine de Pâques 2020 est inoubliable. C'est le moment où tout a déboulé. Le délestage a commencé. »

« On a passé vraiment toute notre fin de semaine à appeler du personnel. À essayer de les convaincre à travailler en hébergement sur des quarts de travail de soir, de nuit, de fin de semaine. Avec certaines personnes, cela a bien été. D'autres étaient en détresse et pleuraient. On a reçu des menaces de démission. Les appels duraient en moyenne 15 à 20 minutes. »

« *Tout le monde était émotif. Nous comme eux. On comprenait les employés délestés dans leurs inquiétudes, mais on avait une responsabilité d'offrir les soins et services aux usagers. Ce n'est pas de gaieté de cœur qu'on les a déracinés de leurs routines.* »

« Cela aidait quand on ramenait l'aîné vulnérable au centre des démarches. »

Les CHSLD privés ont également eu besoin de soutien. « Durant la première vague, mon équipe n'était pas assez volumineuse pour couvrir tous les secteurs. De plus, nous avons couvert le privé et nous avons procédé à une réorganisation de l'équipe. J'ai eu beaucoup d'aide. J'ai survécu grâce à eux. Les services n'avaient pas le temps de nous parler. Les mécanismes de communication n'étaient pas parfaitement installés au début de la pandémie. Par moments, c'était un vrai raz-de-marée par le manque d'informations. »

Elle retiendra toujours le soutien de son équipe. « Je ne me suis jamais sentie abandonnée. Plus la crise avançait, plus j'avais de l'aide. J'ai toujours été accompagnée. »

L'arrivée des gens du programme *Je contribue* a aidé, malgré le peu d'expérience dans le domaine de la santé. « Certains avaient 18-19 ans. Aucune étude en santé, aucune idée de la réalité de l'hébergement. Ils ont été les yeux pour nos professionnels, une présence pour nos résidents. Nos retraités aidaient avec leur expérience de travail. Sans eux, cela aurait été encore plus dur et catastrophique. »

Les derniers mois ont été plutôt exigeants pour Martine. « Même si en temps de crise tu ne peux pas vraiment mettre tes limites, j'ai appris à me prioriser. J'ai fait des heures supplémentaires de fou, mais quand cela éclate, quand tu perds le contrôle, tu veux pouvoir te dire, par après, que tu as tout fait ce que tu pouvais. Tu veux avoir un sentiment de reconnaissance face à toi-même. »



MARTINE MONTIGNY

Cardiologue et directrice adjointe médicale
Direction des services professionnels

Martine travaille dans le réseau de la santé depuis 1991. C'est à titre de directrice adjointe médicale à la Direction des services professionnels qu'elle pratique pendant les premiers mois de la pandémie.

« *J'en ai vécu des moments de stress dans ma carrière. Rien ne m'avait préparée à la pandémie de la COVID-19 et rien ne s'y compare.* »

« On voyait ce qui se produisait dans les autres pays. On avait cette chance dans notre malchance d'être affectés quelques semaines après l'Asie et l'Europe. Comme pour plusieurs de mes collègues, ce sont les premiers mois qui ont été éprouvants, entre les longues heures, le sentiment d'impuissance face à certaines situations, le manque d'information et la détresse tant des usagers, des résidents de nos centres d'hébergement que de nos collègues, rien ne présageait du positif. On vivait avec un sentiment d'urgence constante. »

Martine concède que, sans la participation de tous, la crise n'aurait pas été gérée de la même manière. « Rapidement, des comités incluant les gestionnaires et les médecins ont été implantés pour permettre une meilleure compréhension de la réalité de chacun, et ce, dans leur domaine d'expertise. Partager le maximum d'information a permis une meilleure cohésion. C'était une excellente mesure de notre établissement. »

Alors qu'elle trouvait important de participer à cet effort de guerre, elle décide de collaborer aussi à la campagne de vaccination les samedis et les dimanches soir. « L'expérience en centre de vaccination a vraiment été incroyable. Alors que je sollicitais mes collègues à participer, je m'y impliquais également. C'est une équipe pleine d'espoir que j'ai rejointe. L'ambiance en centre de vaccination était tellement différente de notre réalité médicale. »

Bien qu'elle ait eu des moments de grande fatigue, Martine s'est découvert une bonne résistance physique et elle a appris à respecter ses propres limites. « J'ai mis des lunettes roses et cela m'a permis de voir ce que la pandémie nous a apporté de bon. »





MARY SYLVIA GÉDÉON

Infirmière, chef d'unité au Centre d'hébergement Sainte-Dorothée
Direction du programme de soutien à l'autonomie des personnes âgées

Avant de partir en vacances, l'état pandémique n'était pas encore déclaré au Québec, mais Mary Sylvia voyait les reportages médiatiques dans d'autres pays. Elle se rappelle à quel point elle espérait que la maladie n'entre jamais dans son CHSLD.

« Une collègue m'a textée pour m'apprendre l'écllosion. Je me disais toujours qu'il ne fallait pas que cela rentre dans mon CHSLD, mais surtout pas sur mon unité. Je les imaginais tous mourir. Le premier cas a été déclaré dans mon unité prothétique. J'angoissais de voir toutes ces personnes-là disparaître. »

Au moment de l'écllosion au Centre d'hébergement Sainte-Dorothée, Mary Sylvia était encore en vacances. La chef d'unité par intérim n'a jamais hésité à revenir travailler. « Ils m'ont appelée. La situation était grave. Ils avaient besoin d'aide. Déjà là, beaucoup de personnel était malade. Je suis rentrée le lendemain matin. À mon premier jour de retour au travail, j'ai aidé à bâtir la zone chaude. Après, je suis retournée sur mon unité. »



Les premiers moments ont été très difficiles pour l'infirmière. « J'ai travaillé avec la peur au ventre pendant des semaines. Je pleurais souvent, tout le long du trajet entre le centre d'hébergement et mon domicile. Je suis devenue une insociable. J'évitais le monde. J'avais peur de faire mourir mes proches. Je n'avais pas peur d'en mourir moi-même, mais plus de le donner à quelqu'un. Cela m'a brimée dans mon rôle de mamie. Je ne pouvais pas contaminer mes petits-enfants. »

Pendant les premières semaines, le manque de personnel a été pesant sur les troupes encore en place. « Nos collègues sont partis parce qu'ils étaient infectés, parce qu'ils avaient peur ou pour des raisons personnelles. Je ne les juge pas. Durant la fin de semaine de Pâques, soit le 11 et le 12 avril, on était 2 ou 3 infirmières pour la bâtisse au complet. C'était paniquant. On faisait de notre mieux. On se battait pour rester. Je n'ai jamais pensé démissionner de ma profession, parce que je l'ai en dedans de moi. Par contre, partir en maladie, j'y ai pensé. Je ne pourrais pas vivre une autre situation comme celle-là. »

« *J'ai maintenu le contact avec les familles. Comme celle d'un monsieur qu'on a sauvé. Lui, c'est mon cadeau du ciel. C'est difficile parce qu'on est attaché à l'entourage des résidents. Quand tu perds ton patient, tu perds aussi sa famille.* »

« À un certain moment, les résultats des tests de dépistage des résidents arrivaient et je n'étais plus capable de parler aux proches. C'était trop difficile. Puis l'aide psychosociale est arrivée et cela a beaucoup aidé. »

La présence des médias à sa résidence ainsi que l'ampleur de la pandémie dans les médias télévisés étaient de grandes sources de stress. « À la télévision, je voyais des images de mon CHSLD. Les gens qui venaient de mourir qui sortaient dans des housses de corps. Je pensais aux familles qu'on venait d'aviser des décès et qui voyaient ces images. J'avais une grande colère de les voir en face de la bâtisse. Les médias sont sans compréhension de ce qu'on vivait à l'intérieur. Ils présentaient les décès de manière froide, comme si ces personnes n'étaient pas nos résidents, nos familles. Je n'ai pas manqué de courage ni d'amour face à mes résidents. J'en ai flatté des cheveux. J'en ai tenu des mains. Je les ai accompagnés. Ils n'étaient pas seuls. Leurs familles n'étaient pas proches, mais ils n'étaient pas seuls. »

Longtemps, elle ressentira les effets psychologiques de la pandémie. « En décembre, on a eu un cas positif au 6^e étage. C'était sur ma garde qu'on a reçu le résultat. Tout ce que je voyais, c'était la même scène qu'à mon retour de vacances. J'ai eu peur et je me suis mise à pleurer dans le poste. J'ai un stress aujourd'hui chaque fois que je reçois des résultats de tests. La peur est toujours là. La nervosité est toujours là. On va rester avec des séquelles. Je ne suis pas capable de dire combien de temps tout cela a duré tellement tout était long et tout était vite à la fois. Une partie de moi veut oublier la longueur et la tristesse, mais, à la fois, souvent cela refait surface. »



MARYLÈNE BOIVIN

**Chef de service des transports des usagers
et de la téléphonie
Direction de la logistique**

Marylène aime reprendre la comparaison : *on construisait l'avion pendant qu'il volait*. « Nos réflexes et nos réponses de gestionnaires changeaient au jour le jour, en fonction des avancées et des apprentissages sur ce nouveau coronavirus. » La pandémie a modifié son quotidien.

« *À plus d'une fois durant la pandémie, je me suis réinventée afin d'implanter les nouvelles et nombreuses consignes. Souvent, nous changions complètement notre manière d'affronter la COVID-19 pour mieux répondre aux patients, et ce, tout en conservant la sécurité du personnel.* »

Elle essayait de gérer le mieux possible les insécurités de ses employés en transmettant les informations les plus à jour, de manière claire et précise. « Cela a été un de mes enjeux quotidiens. La communication au sein des équipes était névralgique, mais complexe puisque les quarts de travail sont très diversifiés. Il était difficile de trouver un moment fixe où tout le personnel était inoccupé. Il y a des ajustements à faire avant de gagner une certaine constance. La situation est beaucoup plus stable depuis. »

Elle est heureuse d'avoir tissé des liens significatifs avec ses collègues et d'en avoir créé avec d'autres. « On s'assurait de maintenir une certaine normalité dans cette situation extraordinaire. » Elle souhaitait apporter un peu de bonheur et de reconnaissance dans le quotidien des membres de son équipe et, grâce à la participation de ceux-ci, ils ont mis sur pied un comité d'anniversaire afin que chaque fête soit soulignée. Cette petite initiative a agrémenté certains moments et a apporté un peu de douceur à la journée! Et, au-delà de cela, la plateforme *Je contribue* a permis de soutenir le fonctionnement du réseau de manière remarquable. « Sans leur aide, il aurait été impossible d'assurer un service comme nous l'avons fait lors de la crise. »

Au bout du compte, Marylène estime que la situation de crise aura été une belle expérience de vie. Elle est fière d'avoir participé à rétablir le réseau. « Malgré tous les événements déplaisants de la crise, il y a beaucoup de beau et de bon qui en ressort. »







RÉSILIENCE

n. f. Aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques.

MAUDE ST-JEAN

Médecin, chef de service clinique
de microbiologie-infectiologie
2^e officier de prévention et contrôle des infections
Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens

Pendant les premières vagues de la COVID-19, Maude aura appris à faire confiance à son jugement.

« *Toute ma vie, je me suis préparée à vivre un tel événement. C'était la raison première de mes études, de mon choix de carrière en microbiologie-infectiologie. Mais, dans la pratique, une pandémie s'accompagne de beaucoup d'incertitudes comme la connaissance du virus, la gestion pandémique, notre capacité professionnelle et personnelle.* »

« La plus grande leçon que j'ai apprise, c'est de me faire confiance. »

Maude possédait les ressources pour surmonter les obstacles de la COVID-19. « Mes connaissances médicales m'ont été très utiles pour aider mon équipe. Cette dernière a été très proactive et tous les membres collaboraient. Chacun apportait une valeur ajoutée au groupe. On travaille avec des êtres humains, on ne peut exceller dans tout et cela ne peut pas être parfait tout le temps. Tout le monde faisait de son mieux et j'en suis très fière. »

La période entre la première et la deuxième vague a permis un moment de répit pour affronter la suite. « Nous avons augmenté la quantité de personnel à l'équipe du laboratoire. Avec l'ajout de personnel provenant de la plateforme *Je contribue*, une brigade est venue soutenir les activités d'analyse. Un gros enjeu puisqu'il a doublé très rapidement. Nous avons eu à agrandir l'espace de l'intérieur. Au même moment, l'arrivée des tests salivaires a été salubre, puisque le prélèvement pouvait être mis dans n'importe quel type de pot éliminant ainsi la problématique associée à la pénurie de matériel. Nous avons repris le contrôle et diminué les délais de réception des résultats pour la population. »

Elle souligne également la grande collaboration avec les régions des Laurentides, de Lanaudière et de la Montérégie. « Le partage d'expériences et l'entraide entre les régions ont été remarquables. »







MICHEL CIMON

Médecin-conseil

Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens

Dès les premiers instants de la crise, Michel consacre 100 % de son temps à la COVID-19. « Assez rapidement, tous mes dossiers ont été remplacés par des dossiers associés à ce nouveau virus. »

En tant que médecin, il a d'abord agi à titre d'enquêteur épidémiologique avec la Direction de santé publique. « Il manquait de personnel. À ce moment-là, en raison de mon expérience et mon expertise, c'était le poste où j'étais le plus utile. » Une fois la situation stabilisée, Michel se tourne vers différents centres d'hébergement pour soutenir les équipes en place. « J'appelais les résidences pour évaluer les situations et faire les suivis des éclosions. Je répondais aux demandes, peu importe si le centre d'hébergement était privé ou public. Nous avons instauré des rencontres hebdomadaires pour mieux coordonner les activités en cas d'éclosion. »

Il note l'importante collaboration qui a été mise en place entre les différentes directions du CISSS de Laval. « Ce sont des choses qu'on n'avait jamais faites auparavant. »

« *On ne savait pas comment travailler avec certaines d'entre elles et l'inverse était tout aussi vrai. Cela a été un grand apprentissage de part et d'autre pour atteindre cette collaboration.* »

Ce rapprochement entre les différentes directions et entre les différents secteurs permettra, dans le futur, de créer des projets prometteurs. « Nous nous sommes tousentraidés. C'est un élément qui perdurera dans le temps. »



MICHEL LEFRANÇOIS

Directeur adjoint

Direction de la qualité, de l'évaluation,
de la performance et de l'éthique

Michel était au sommet du Mont-Royal lorsqu'il a reçu l'appel d'une collègue qui changera complètement le cours de sa vie professionnelle.

« Cette pandémie, c'était l'occasion à saisir pour mettre à profit toute mon expertise. Depuis mon passage dans l'armée canadienne, les situations de crise m'interpellent. J'ai ressenti le besoin de participer à l'effort de guerre et la comparaison n'est pas exagérée. »

L'agenda de l'équipe de Michel est chambardé dès l'annonce des premiers cas de COVID-19 à Laval. « J'ai trouvé mes collègues courageux de comprendre et d'accepter le rôle qu'ils joueraient dans cette pandémie. Ce sont des gens passionnés et je crois qu'ils étaient contents d'être actifs et de collaborer. »

Michel n'avait pas réalisé comment la pandémie était mentalement très épuisante. « Cela sollicitait toute ma tête. Il fallait que j'exerce une vigilance constante afin de m'assurer du bon fonctionnement de tous les dossiers. Avec le recul, je réalise à quel point c'était exigeant sur une très longue période. On devra retrouver une charge mentale plus normale une fois le tout vraiment derrière nous. »

Heureusement pour lui, la pandémie aura eu des conséquences positives sur le plan professionnel. Michel s'est senti soutenu par l'organisation, et ce, tout au long des longs mois de la pandémie. Sa gestionnaire lui a laissé beaucoup de latitude et démontré beaucoup de confiance. « La pandémie m'a permis de trouver et consolider ma place. » Le tout s'est traduit par des initiatives de sa part, dont le déploiement d'outils afin d'aider le CISSS de Laval.







NANCY CARRIÈRE

Auxiliaire aux services de santé et sociaux

Direction du programme de soutien à l'autonomie des personnes âgées

Nancy est auxiliaire aux services de santé et sociaux (ASSS) au CISSS de Laval depuis juin 2002. Elle est reconnue pour son énergie débordante et son dévouement envers les autres.

« Les ASSS, on travaille à domicile. Nous avons la formation pour administrer des médicaments. La pandémie est arrivée vite. Ma collègue et moi, nous nous sommes offertes pour travailler dans des CHSLD les quarts de soir, après nos quarts de travail habituel. Nous avons fait cela pendant plus de deux mois. Cela allait de soi d'aider, puisque les milieux en avaient besoin. À la deuxième résidence où nous nous sommes déplacées, la propriétaire était en larmes dans le couloir lorsque nous sommes arrivées. »

Malgré ses années d'expérience, Nancy ne s'attendait pas à ce qu'elle vivrait dans cette résidence. « C'était un endroit où la guerre était déclarée. On a retroussé nos manches, on a aidé les usagers et le personnel en place. » La souffrance, l'isolement et les décès des personnes âgées ont été un des éléments les plus difficiles à gérer.

Vivre cette expérience avec le soutien de sa collègue a été bénéfique. « Notre première soirée, nous avons administré des médicaments à 80 patients. On était les deux seules personnes sur l'étage, qui était complètement en zone chaude. Nous entrions dans les chambres en duo, en équipe. Cela nous aidait à ne pas contracter la maladie. Nous nous surveillions l'une l'autre. »

Ensemble, elles ont redonné le plus de dignité possible aux plus vulnérables. « Nous avons accompagné un résident très malade. On nous avait dit qu'il était toujours sur son 36. Nous lui avons mis une chemise et une cravate. Nous avons mis de la musique douce et nous sommes restées avec lui jusqu'à la fin. »



C'est en prenant du recul que Nancy réalise tous les sacrifices faits pendant la pandémie. « La semaine, on ne voyait pas notre famille afin de ne pas les contaminer. À la troisième résidence où nous avons offert notre expertise, je manquais d'énergie. Je trouvais le travail moins agréable. C'était en raison de l'épuisement. S'ils avaient encore eu besoin de moi, j'aurais continué. Quand tu es dans l'action, tu ne te rends pas compte de la fatigue. C'est quand tu arrêtes que cela te rattrape. » Mais Nancy ne changerait rien à son parcours.

« *Si c'était à refaire, j'y retournerais. Je lèverais la main. C'est bouleversant, mais j'ai vécu de belles choses et de belles relations humaines.* »

Elle se souviendra de beaux moments, dont ceux où elle faisait oublier la maladie. « Une soirée, on était avec deux aides de service extraordinaires, on a mis de la musique et on a fait des *shooters* de solution de réhydratation orale. Les résidents dansaient et ont vécu sans COVID-19 l'espace de quelques heures. Puis parfois, quand on avait plus de temps, on appelait les familles de résidents avec les tablettes. Un monsieur en particulier, il était agité et confus. Quand il a vu son fils apparaître, c'était une nouvelle personne. » Elle a aimé apprendre à connaître les résidents et bâtir des relations avec eux. « Souvent, j'ai envie d'aller les voir pour prendre des nouvelles. »





NANCY CÔTÉ

**Chef de service de la protection
et de la surveillance de l'état de santé
Direction de santé publique**

Nancy réalise l'ampleur de la crise mondiale le 13 mars 2020, lors d'une réunion de gestion avec le directeur de santé publique de Laval en suivi à la conférence de presse du premier ministre. Sa première réaction a été de s'assurer que son entourage se portait bien. « J'ai eu à réorganiser mon quotidien personnel et professionnel afin de concilier le travail et la famille. »

Au départ, il y avait peu d'éclosions dans les milieux de travail. « Il était difficile pour les équipes de la santé publique de gérer ce type d'éclosions, puisque cela constituait une nouvelle situation, du jamais vu. »

La Direction de santé publique a revu l'organisation du travail. « Tous les jours, nous devons créer une nouvelle manière de travailler. En plus des tâches pandémiques, on développait les bons outils pour répondre aux besoins. Le développement d'un logiciel de suivi de gestion des éclosions en milieu de travail en temps réel est une super innovation réalisée par l'entièreté de l'équipe. »

« *C'est valorisant d'avoir travaillé des dossiers
qui marqueront l'avenir du réseau de la santé.* »

Elle est heureuse de la mobilisation de ses équipes et fière de tout ce qu'elles ont mis en place. Tout au long de la dernière année, Nancy s'est sentie très bien soutenue par son organisation. « On était toujours épaulé, on est toujours bien entouré. Je n'ai jamais senti que j'allais m'écrouler. La pandémie m'aura appris que je peux relever des défis plus grands que moi et livrer ce qu'on attend de moi. Tout est une question de confiance. »

Lorsque Nancy parle de confiance, elle sait vers qui se tourner. Pour monter les trousse de dépistage salivaire pour les écoles, elle avait besoin d'engager une employée. « Je me suis tournée vers une des personnes en qui j'ai le plus confiance : ma mère. Elle était à la retraite, et je savais qu'elle ferait preuve de rigueur. Cela a été un grand privilège de pouvoir la côtoyer tous les jours au travail, alors que la grande majorité des Québécois étaient isolés de leurs proches. Et, en plus, ma mère était vraiment ravie de contribuer à l'effort de groupe. »



NANCY VACHON

Chef de service régional Info-Santé Laval
Direction des services professionnels

Dès le début de la pandémie, les appels explosent à Info-Santé. C'était le premier réflexe des Québécois pour évaluer leur condition d'appeler au 811. « La population avait de grandes craintes en lien envers les voyages, les symptômes et les consignes sanitaires. C'est quand même rassurant de savoir qu'un réflexe est d'appeler chez nous pour connaître leurs options. » Des infirmières de partout dans l'organisation sont venues leur porter main-forte afin de répondre au volume d'appels. « Les premières équipes sont arrivées à reculons, ce qui a été un grand enjeu. J'ai pris le temps, avec chacune d'entre elles, de les accueillir, de leur dire bonjour, de leur dire merci et, surtout, de leur dire que j'étais bien consciente que ce n'était pas leur premier choix de venir travailler à Info-Santé, mais que leur présence était importante pour la population. Qu'elles faisaient une différence. »

Nancy a beaucoup appris dans son rôle de gestionnaire en pandémie. « Cela a été une excellente école autant sur le plan professionnel que personnel. Je dois prendre soin de moi et ne pas prendre toutes les responsabilités sur mes épaules. Je suis reconnaissante d'avoir partagé les derniers mois avec mon équipe élargie. »

Nancy constate que l'image d'Info-Santé a évolué pour le mieux au sein de l'organisation.

« *Avant, certains professionnels de la santé et la population percevaient ce service négativement. On a finalement reconnu notre pertinence : Info-Santé n'est pas juste un algorithme de décision.* »

C'est une fierté pour Nancy de dorénavant réaliser la belle reconnaissance de leur mission.







NATHALIE BRAZEAU

Pharmacienne

Direction des services professionnels

Nathalie est pharmacienne à l'Hôpital de la Cité-de-la-Santé. Dès le début de la crise, elle est exposée à la détresse respiratoire des patients atteints de la COVID-19. « Cela a été un élément marquant pour plusieurs soignants, au-delà des risques personnels. »

Le dévouement du personnel envers les patients infectés de la COVID-19 était remarquable. « Tout était au ralenti à l'hôpital. Toutes les activités qui n'étaient pas en lien avec la pandémie étaient mises de côté, à moins qu'elles ne soient urgentes. »

« *Il n'y avait qu'une seule et unique priorité : la gestion pandémique et ses répercussions sur les usagers.* »

« C'est en nous consacrant à ce nouveau virus que les gestes effectués au quotidien allaient faire une réelle différence dans la vie des patients. »

Le risque de pénurie de médicaments aura été un grand enjeu. Le monde entier utilisait les mêmes molécules pharmacologiques simultanément et de façon beaucoup plus importante. « Nous devons choisir des médicaments qui n'étaient pas à risque de pénurie, à court, à moyen et à long terme, et ce, sans connaître l'amplitude et la durée de la pandémie. »

Sa motivation a toujours été les soins offerts aux patients. « À travers toutes les difficultés, j'ai toujours donné mon maximum pour le bien du patient. »



NICOLAS CLIQUENNOIS

Coordonnateur clinico-administratif de la cancérologie
et des cliniques ambulatoires de médecine
Direction des services professionnels

Alors que Nicolas fait son arrivée au CISSS de Laval, la pandémie ajoute des défis supplémentaires à son quotidien. « En raison de la vaste quantité d'usagers immunosupprimés dans le secteur, les changements ont été implantés très rapidement. Les équipes ont mis en place les mesures de prévention et contrôle des infections nécessaires pour protéger les patients. Travaillant auprès d'une clientèle vulnérable, ils n'ont jamais remis en question le bien-fondé de ces consignes. Notre mission était de minimiser les risques pour les patients et de les soigner. »

Malgré ces mesures, les craintes chez les usagers atteints d'un cancer se sont amplifiées.

« *Les besoins psychosociaux ont quadruplé chez les patients. Les consignes sanitaires les empêchaient d'être accompagnés, ce qui augmentait beaucoup l'anxiété.* »

Tout le monde a innové pour les accompagner dans ces moments difficiles et la télémédecine a été d'une grande aide. Cependant, pour les gens de son équipe, la télémédecine n'est pas toujours appropriée et connaît des limites. « Annoncer une mauvaise nouvelle à un patient est très hasardeux à faire lors d'une consultation en télémédecine. Dans les moments difficiles, nous avons besoin d'être rassurés, d'être tenus par la main et de savoir que nous allons être pris en charge. Ce côté humain et rassurant était manquant lors de la pandémie, mais notre secteur s'est toujours efforcé d'offrir une certaine normalité aux usagers. »

La crise a tout de même complexifié le pronostic des patients en cancérologie. « Les usagers ne se présentaient plus dans les centres de santé durant la pandémie, par peur d'être contaminés, ce qui a causé un déclin du nombre de cas diagnostiqués. Notre défi reste de rattraper ces personnes le plus rapidement possible pour leur offrir les meilleurs traitements. »







OLIVIER HAECK

**Médecin microbiologiste et infectiologue
Officier de prévention des infections
et agent de biosécurité des laboratoires
Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens**

Olivier est microbiologiste et infectiologue à l'Hôpital de la Cité-de-la-Santé depuis 2007. En janvier 2020, il espérait naïvement que le virus reste de l'autre côté de l'océan, mais participait en même temps à la planification rigoureuse de l'organisation. « Dès les premiers moments, j'ai été impliqué. Mon rôle de conseiller scientifique a été requis assez rapidement. »

Le virus circulait dans les rues du Québec, au mois de mars 2020. Il entraînait dans nos établissements de manière inconsciente. Alors que les mesures d'urgence sont déclarées le 13 mars 2020, Olivier ressent un très grand sentiment de vide. « On se questionnait quant à la réorganisation de l'hôpital et le reste du CISSS de Laval de manière sécuritaire pour les employés et pour accueillir les patients, alors qu'on faisait face à un virus totalement inconnu. »

Après la première vague, un plan de préparation à la deuxième vague a été élaboré. Le CISSS de Laval était en mesure de chiffrer les prévisions de ce qui s'en venait.

« *On a été très agressifs dès le début de la deuxième vague. Nous l'avons abordée avec aplomb et confiance. Nous avons essayé d'être en avance face au virus. C'est ce qui est le plus difficile.* »

Heureusement, la vaccination est venue changer le cours de l'histoire de la pandémie.

Olivier est conscient de l'importance du dépistage dans la gestion pandémique. « Je crois que le dépistage est à la base de la connaissance de la situation. Nous sommes très redevables des tests salivaires qui nous ont permis de rejoindre une plus vaste clientèle. Les tests de dépistage devenaient accessibles pour tous, avec minimalement d'impacts et de freins. »

La critique a été difficile pour Olivier. « J'ai été surpris de réaliser que je ne faisais plus l'unanimité auprès de mes collègues. Je suis une personne très sympathique et à l'écoute. Je me base sur des faits scientifiques pour mes énoncés, très rarement sur mes émotions et mon opinion. J'ai trouvé difficile de constater qu'il y avait des gens qui étaient contre moi et même parmi mes proches collaborateurs. Cela m'a surpris, puisque j'ai toujours été quelqu'un qui essaie de faire des compromis. J'ai réussi à faire passer mes messages en écoutant attentivement les autres. J'ai ainsi beaucoup appris sur moi-même et sur les autres. »



PATRICIA PICHÉ

Directrice adjointe

Direction des programmes de déficience
intellectuelle, trouble du spectre de l'autisme
et déficience physique

Patricia a une carrière de plus de 30 ans à l'Hôpital juif de réadaptation (HJR) du CISSS de Laval. Sa motivation et son implication proviennent de son profond attachement pour la clientèle et le milieu. Elle est fière de contribuer au bon fonctionnement de ce centre de réadaptation.

La crise est venue mettre un frein aux activités de réadaptation. Plusieurs employés de l'équipe de Patricia ont été délestés afin de soutenir différents services du CISSS de Laval. Au début de la crise, des informations et des directives atterrissaient en abondance sur son bureau. « J'aurais aimé être une pieuvre afin d'avoir assez de mains pour subvenir à toutes les demandes. »

« *La pression était énorme de ne pas échapper une consigne qui aurait pu mettre en péril la sécurité des employés ainsi que des usagers. Chaque jour, je prenais des décisions qui avaient des impacts vraiment importants sur le fonctionnement et les services de la direction.* »

Elle recevait des directives du Ministère qu'elle devait appliquer rapidement. Aucun processus ne pouvait être mis en attente, toutes les décisions étaient importantes.

La pandémie aura eu un aspect très positif dans son quotidien : le travail en étroite collaboration entre les directions du CISSS de Laval. « Cela m'a permis de travailler, main dans la main, avec mes différents collègues. Je souhaite du fond du cœur que ce niveau de collaboration demeurera à long terme dans nos pratiques afin de continuer à améliorer la réponse aux besoins des usagers. »







COLLABORATION

n. f. Action de collaborer, de participer à une œuvre avec d'autres.

RAFAËLLE LACOMBE

**Chef de partenariat de soins
et du service des bénévoles par intérim
Direction des services multidisciplinaires**

En tout début de pandémie, alors que le nombre d'employés infectés à la COVID-19 augmentait et que la plateforme *Je contribue* n'était pas implantée, « nous avons réorganisé l'offre de service, puisque la majorité des bénévoles sont plus âgés et vulnérables à la COVID-19. Il ne fallait pas compromettre leur santé ».

« En guise d'ajustement aux nouvelles mesures instaurées lors de la pandémie, les rôles et les responsabilités des bénévoles ont été modifiés. » Ce qui obligeait aussi Rafaëlle à trouver davantage de ressources pour prêter main-forte. C'est avec succès qu'elle s'est accomplie de sa tâche.

Rafaëlle mentionne que des centaines de bénévoles répondaient à des critères spécifiques pour être déplacés dans les différents secteurs.

« *Le plus grand enjeu au quotidien a été d'assurer une répartition équitable des bénévoles. Tous les secteurs avaient besoin d'appui, sans exception.* »

Son plus beau moment pandémique est sans équivoque le retour de tous les bénévoles, peu importe la tranche d'âge. « C'est grâce à l'implication des nombreux bénévoles du CISSS de Laval que j'ai aidé les différentes installations à accomplir diverses tâches. »







ROCH MARTEL

**Directeur par intérim des sites
non traditionnels et consultant
Direction générale**

Roch était à la retraite depuis 5 ans lorsque la COVID-19 a frappé. Étant un ancien employé du réseau de la santé, il ressentait un fort besoin de revenir auprès de ses collègues, pour leur venir en aide. Il s'est rapidement inscrit sur la plateforme *Je contribue*. Le 22 mars 2020, le président-directeur général communique directement avec lui pour qu'il développe des sites de soins non traditionnels pour recevoir des usagers atteints de la COVID-19.

À son arrivée, il ressentait déjà une détresse chez des gestionnaires. « La planification avait été faite, mais personne ne pouvait être vraiment prêt à ce qui s'en venait. Il existe une grande différence entre la théorie et la pratique. Il faut vivre la crise sur le terrain pour comprendre cet aspect. Tout au long de la crise, les directives changeaient très rapidement. Une mesure pouvait être modifiée plusieurs fois dans la même semaine, parfois dans la même journée. La rareté des ressources humaines a toujours été problématique pour le réseau et la pandémie n'a qu'amplifié cette difficulté. »

L'importance de la communication et la cohésion sont deux éléments que la pandémie aura appris à Roch. « Il faut que les lignes de commandement soient claires pour tous. »

Les rapports humains qu'il a vécus étaient d'une immensité hors du commun. Il est reconnaissant d'avoir travaillé en compagnie de belles personnes, dédiées et engagées. Durant son mandat, il a vu émerger plusieurs gestionnaires qui ont pris une place dynamique et positive.

« *J'ai observé une extraordinaire résilience du personnel.
Les humains se sont relevés,entraidés et serré les coudes.* »



ROSA DI MEO

**Chef de service des unités de psychiatrie
Direction de santé mentale et dépendance**

Aux unités de psychiatrie, planifier et isoler un usager constituait un enjeu en soi. « Il était difficile d'assurer que ces derniers restent dans leur chambre. Ce n'est pas ce qui est préconisé pour leur rétablissement. Bien au contraire, cela pouvait même nuire à la condition de chacun. »

Rosa se considère tout de même chanceuse que les premiers cas positifs ont tardé dans ses unités. « On voyait la planification des autres unités et la réaction des équipes. On a amélioré certains aspects et intégré leurs bons coups. Évidemment, tout ne se traduisait pas pour notre clientèle particulière, mais la pandémie était la parfaite occasion d'apprendre sur la capacité d'adaptation des équipes. C'est ce qu'on a fait. »

Assez tôt dans la pandémie, Rosa et ses équipes ont déménagé vers le site non traditionnel de l'hôtel. « Il fallait convertir un étage en une unité psychiatrique. Du côté des employés, il y a eu un peu de résistance, mais somme toute, ils ont compris les besoins et les raisons du déménagement. On peut témoigner d'une belle collaboration. Pour certains usagers, la transition a été une adaptation. »

Rosa a appris durant cette crise qu'il faut rebondir rapidement lors de situation comme celle-ci.

« *On ne peut pas changer le passé, il faut aller de l'avant et ne pas rester dans les émotions négatives. Dans chaque situation, il faut apprendre à retirer le positif.* »







ROXANE THERRIEN

**Chef du département de pharmacie
Direction des services professionnels**

Roxane était convaincue que la crise atteindrait rapidement la province. Elle ressentait une certaine fébrilité et appréhendait l'annonce du premier cas.

Le Québec entrevoyait une pénurie de certains médicaments, qui s'est confirmée dans les premiers mois. Pour pallier cette problématique, les différents établissements se sont tousentraidés.

« *Ce genre de collaboration, à un tel niveau, c'était du jamais vu. On se dépannait les uns les autres. On partageait nos connaissances, on réfléchissait aux solutions ensemble. C'est une grande force que d'avoir développé ces relations professionnelles.* »

C'est dans la vaccination qu'elle s'est sentie la plus importante et la plus impliquée. « Mon principal rôle était d'assurer que les vaccins étaient livrés chaque jour, au bon endroit, en bonne quantité, en bonne condition. » À l'époque, l'approvisionnement en vaccins était restreint. Le monde entier s'arrachait ce produit. Un matin, Roxane attendait une livraison de vaccins. Par contre, elle a reçu l'information qu'aucune livraison ne serait effectuée. « Il y avait 300 rendez-vous confirmés pour cette journée. Nous avons dû les annuler à la dernière minute et introduire un nouveau vaccin en urgence. » Ce fut la journée la plus stressante de sa vie professionnelle.

Elle a aussi vécu un grand moment de fierté professionnelle le 23 décembre 2020, alors qu'une première personne fût vaccinée au CISSS de Laval. Elle était presque aussi heureuse lorsque son tour est venu de se faire vacciner!

La pandémie lui a confirmé qu'elle était à sa place comme gestionnaire. « J'ai appris que j'étais bonne pour gérer des situations de crise et pour faire face à l'inconnu. J'ai maintenant confiance que je peux gérer n'importe quelle situation. »



SANDRA DESRIVEAUX

Conseillère-cadre pivot en gestion
des ressources humaines
Direction des ressources humaines,
des communications et des affaires juridiques

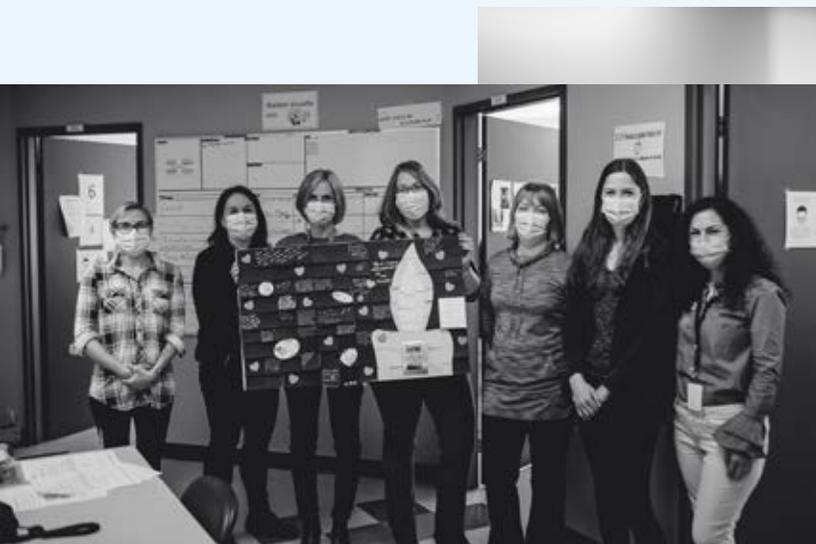
Après 6 ans au CISSS de Laval à son poste de conseillère-cadre pivot, Sandra était prête à relever de nouveaux défis. C'est à titre de chef intérimaire du service de dotation, recrutement et gestion des carrières, responsable de l'embauche d'une grande quantité de personnel supplémentaire par la plateforme *Je contribue* qu'elle a trouvé ce défi. « Au niveau du recrutement du personnel, presque tout a changé du jour au lendemain. Rapidement, nous avons eu à revoir le processus d'embauche traditionnel afin de répondre à la demande des besoins de travailleurs pour les différents secteurs et établissements du territoire. Nos canaux et nos processus normaux étaient trop longs. En mode urgence, on apprend à travailler à grande vitesse! »

La pandémie a permis à la population québécoise de voir les failles du système, mais également les beaux côtés.

« *Malgré tout le négatif, la pandémie a servi d'ouverture sur le réseau. C'est comme une fenêtre nouvelle sur les possibilités professionnelles qu'offre le milieu de la santé. La population pouvait prendre conscience des opportunités de faire une réelle carrière dans le réseau. C'est gagnant que les jeunes aient été exposés à des situations leur permettant d'en apprendre plus sur les différents métiers du réseau – aux niveaux administratif, scientifique et clinique!* »

Le réseau de la santé en entier était mobilisé pour venir en aide aux employés des différents centres d'hébergement. « On a connu de très belles histoires de collaboration, notamment avec les syndicats, le secteur municipal et de l'enseignement. »







SANDRA ROMAN

Médecin, membre du Département de santé publique
Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens

« Je me questionnais quant à la santé mentale de mes collègues et à la meilleure façon de les soutenir dans cette crise, sachant que la grande majorité d'entre eux allaient être à distance. » Rapidement, elle et sa collègue ont réfléchi à la création de groupes de soutien par les pairs.

« *On voulait permettre aux professionnels de la santé de se sentir moins seuls, de partager entre eux ce qu'ils trouvaient difficile, mais aussi de parler de ce qui les aidait à tenir le coup.* »

Elle et sa collègue ont ainsi démarré plusieurs groupes de pairs parmi les équipes médicales et la réponse a été très favorable. Les participants ont, en effet, apprécié ces moments privilégiés d'échange et de soutien entre collègues au beau milieu d'une crise sans précédent.

À l'arrivée de la deuxième vague, la fatigue des troupes se faisait de plus en plus ressentir. Il y avait beaucoup d'incertitude entourant la durée et la gravité de la situation. Plutôt qu'attendre que les gens lèvent la main pour demander de l'aide, Sandra et sa collègue ont décidé de prendre les devants et d'aller à la rencontre des équipes. Elles se sont invitées à diverses réunions de service, de département et de gestion pour parler des impacts de la pandémie sur la santé psychologique des soignants, discuter de moyens concrets pour gérer le stress, prévenir les blessures morales et proposer une mobilisation solidaire pour la suite.

Sandra a rencontré des collègues impliqués et profondément engagés envers leur travail. Elle a été inspirée par leur authenticité durant leurs rencontres, ce qui a permis aux participants de se sentir réellement validés dans leurs réactions et normalisés dans leurs émotions. Elle a aussi été impressionnée par la profondeur des réflexions et l'esprit de corps qui animaient plusieurs groupes.

« Le personnel de la santé a vécu des moments extrêmement exigeants dans la dernière année. Il ne faudra surtout pas banaliser l'après-pandémie. Nous devons prendre le temps de faire le point, de réfléchir et de réaliser tout ce que nous avons réussi à faire ensemble. Mais il nous faudra aussi faire un deuil ensemble de tout ce qui n'a pas pu être fait. »



SÉBASTIEN ROCHELEAU

Directeur adjoint - volet opérations

Direction des soins infirmiers

Au début de la pandémie, Sébastien a été délégué dans un centre d'hébergement pour stabiliser la situation. « Je comprends cette réalité. Cette expérience m'a permis d'avoir le poste que j'ai aujourd'hui et je suis très heureux où je suis. »

Il a travaillé pour réadmettre tranquillement la clientèle au Centre d'hébergement Fernand-Larocque. Il s'était donné le mandat de rassurer le personnel qui œuvrait dans ce centre. Après deux mois à s'affairer, il a réussi à redémarrer doucement la machine. Une journée type consistait à organiser les unités de soins et à veiller à la qualité des soins offerts aux patients.

À titre de gestionnaire, il est important pour lui de s'assurer qu'il possède le personnel nécessaire pour accueillir les usagers. Il a toujours souhaité que les membres de son équipe soient heureux.

« *La pandémie m'aura offert un grand privilège, j'ai eu la chance de rencontrer des gens formidables, tellement gentils et résilients. Je vais tout de même garder un bon souvenir de la dernière année.* »





SÉBASTIEN ROY

Médecin anesthésiste

Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens

Durant la pandémie, c'est de la collaboration entre les différentes parties et la créativité des gens pour trouver des solutions, dont Sébastien est le plus fier.

C'est à son retour de vacances, à la fin février, que Sébastien commence à entendre des discours d'inquiétude sur le virus. « Personnellement, je n'étais pas inquiet pour notre région. Je pensais que cela allait rester à l'étranger, comme plusieurs autres virus détectés auparavant. Au début mars, on était déjà en mode alerte. Je me souviens d'une rencontre avec le directeur des services professionnels, à l'auditorium de l'hôpital. C'est à ce moment que j'ai senti une première crainte réelle. Il nous a parlé du décès du docteur chinois âgé de 34 ans. C'est à ce moment que j'ai réalisé l'importance et la gravité de ce qui s'en venait. Que mes collègues pourraient être hospitalisés, ou encore mourir! On n'avait jamais vécu de grande pandémie. On ne savait pas comment cela pouvait aller aussi vite. Pour nous, les scientifiques, un coronavirus, c'est banal. On avait de la misère à y croire. C'était un sentiment partagé. On voyait l'Italie qui manquait de lits de soins intensifs. À ce moment-là, tu réalises que tu dois vraiment t'inquiéter. »

Avant le manque de respirateurs et de lits aux soins intensifs, Sébastien s'est inquiété pour la pénurie d'équipements de protection individuelle. « À la maison, j'avais deux boîtes de masques qui dataient de plusieurs années. C'est devenu un bien vraiment précieux dans les premières semaines de la pandémie. Cela m'a inquiété de savoir qu'on pourrait en manquer. J'ai saisi l'importance de la folie mondiale. On s'est tous mis à chercher des masques. On a un collègue dont le voisin est entrepreneur en importation-exportation. Il recevait des milliers de



masques. Il nous en a réservé. Sauf que le prix à l'unité, qui était habituellement très bas, a bondi de 10 à 50 fois. Il fallait aussi valider la qualité de l'approbation des masques et s'assurer qu'on ne faisait pas affaire avec des faussaires. »

Puis, la crise a pris de l'ampleur. « En Italie, on les voyait utiliser un même respirateur pour deux patients. C'est la même maladie. On cherchait d'autres solutions. Ici, avec des collègues médecins et ingénieurs, on a démarré un projet d'innovation avec la Polytechnique pour créer un prototype de respirateur portatif simple. On a impliqué des intensivistes, des inhalothérapeutes, des ingénieurs. En quelque temps, on avait un prototype. On croyait fermement pouvoir sauver le Québec en partie avec cela, ou, du moins, plusieurs patients. On s'est inscrit à un concours pour le pousser plus loin, mais on n'a pas gagné. Le sentiment de détresse nous porte à faire des choses qu'on n'aurait jamais faites avant. Habituellement, un projet comme cela aurait pris des années. »

« *La pandémie a changé à tout jamais la manière de gérer dans le réseau de la santé. La chaîne opératoire a été chamboulée. Cette dernière dépend de chaque personne, de chaque instrument, de chaque équipement. Tout a été redirigé pour gérer les répercussions de la pandémie.* »

« Des infirmières, des préposés et des médecins ont été délestés, mais aussi des médicaments, des équipements, des instruments, des lieux. On est passé proche d'une pénurie de médicaments. Garder un patient COVID-19 endormi pendant une journée, c'est utiliser du Propofol pour environ l'équivalent de 20 chirurgies. On ne pouvait pas garder les patients COVID-19 endormis et continuer à opérer ceux qui n'étaient pas infectés. On a partagé toutes nos ressources, jusqu'à ce que des inquiétudes réelles surgissent. »

Quand les soins intensifs se sont mis à déborder, Sébastien a participé à l'effort permettant de transformer la salle de réveil du bloc opératoire en soins intensifs « froids ». « On a assuré la couverture médicale des patients avec un travail des anesthésistes et des internistes. Les soins infirmiers ont été pris en charge par les infirmières du bloc opératoire, qui ont été formées en accéléré par les infirmières des soins intensifs. Personne n'a posé de question, personne ne s'est opposé. On a eu une super collaboration de tous. C'est un de mes plus beaux souvenirs. Certainement, celui dont je suis le plus fier. »

Les sentiments d'inquiétude et de peur ont été exacerbés durant la première vague. Les réactions étaient vives. « Ce sont des sentiments aigus qui viennent du besoin d'assurer sa sécurité dans la pyramide des besoins. On a eu des comportements surdimensionnés en réaction à la peur et on a mis de l'avant des éléments pour composer avec le risque. Au bloc opératoire, on avait un gros problème avec les interventions médicales générant des aérosols, comme les intubations. C'est avec ces aérosols que le virus se propage. On estimait que tout le monde était positif. On essayait de minimiser les risques de contamination du personnel. »

Il craint maintenant les répercussions de tous les efforts, de l'éthique et de la justice pour les patients du système de santé. « On n'a pas fini. On a connu beaucoup de décès prématurés en lien avec la pandémie, mais on fait quoi des décès prématurés qui sont en lien avec la diminution des services offerts hors COVID-19 – des chirurgies reportées, des cancers non diagnostiqués? Qu'est-ce qu'on fait avec des patients qui sont en attente ou qui n'ont pas été diagnostiqués? C'est un débat que la société devrait avoir. J'ai peur que beaucoup de soins COVID-19 soient faits au détriment des autres soins normaux. Je pense aujourd'hui que c'est faux de dire qu'on peut traiter tout le monde équitablement. On est dans un système fermé avec des ressources limitées. »



SERGE ASSELIN

Coordonnateur des cliniques de vaccination
Direction des services professionnels

De mars à octobre 2020, Serge travaillait comme coordonnateur pour les centres de dépistage. Il est ensuite devenu coordonnateur pour les cliniques de vaccination. Ayant occupé le poste aux mesures d'urgence, ce n'était pas sa première crise. Il était la bonne personne pour réaliser les défis.

L'ouverture des centres de dépistage représentait un projet à multiples défis.

« *Nous avons ouvert le premier centre de dépistage en moins de 7 jours. C'était extrêmement rapide pour ce type d'installation. On prenait un local vide et, en moins d'une semaine, on était prêts à recevoir les usagers.* »

Au cours de la première vague, l'ambiance dans les équipes était tout de même positive. « Il fallait bien protéger nos employés, vu l'inconnu de la COVID-19. Les gens étaient craintifs, les deux mains directement dans la maladie. En assurant leur sécurité, on espérait qu'ils soient plus heureux de venir travailler. »

C'est au mois de septembre que le manque de personnel s'est fait ressentir. « Avec la rentrée scolaire, des éclosons ont été déclarées dans les écoles. Les temps d'attente dans les centres de dépistage se sont donc accrus. On a adapté le système et trouvé des solutions pour encourager la population à se faire dépister. On ne voulait pas que les temps d'attente soient un frein. »

S'il y a une chose que Serge retiendra de cette pandémie, « c'est qu'il y aura toujours une solution aux problèmes, si nous ne la trouvons pas, c'est que nous ne demandons pas l'aide aux bonnes ressources ou que nous ne posons pas les bonnes questions ».







SHABNAM TAHERIAN

Ergothérapeute

Direction des programmes de déficience intellectuelle,
trouble du spectre de l'autisme et déficience physique

« J'ai encore beaucoup de colère et de tristesse quand j'en parle aujourd'hui. » Shabnam, ergothérapeute à l'Hôpital juif de réadaptation (HJR) depuis mars 2018, se souviendra longtemps des sacrifices et des apprentissages de la première vague de la pandémie. « Le premier cas à Laval, c'était un employé à HJR. Je l'ai appris en marchant dans le stationnement, avec mon conjoint qui travaille également dans l'établissement. Nous avons tous les deux reçu une notification sur nos cellulaires. Notre premier réflexe a été d'en rire, de prendre la nouvelle un peu à la légère. Fallait que le premier cas soit chez nous, dans notre *maison*. Et quelques minutes plus tard, durant une réunion du personnel à la cafétéria, j'ai su que c'était sérieux. »

Avec la diminution des services externes, il y a eu une réorganisation des services et Shabnam est passée du programme de douleurs chroniques au secteur des accidents vasculaires cérébraux. Elle était ouverte au changement, elle n'avait pas peur de la maladie. C'est plutôt un sentiment de malaise face à l'inconnu qui l'habitait à ce moment. « J'étais prête pour le défi. Le manque de clarté et les nombreuses modifications dans les directives ont compliqué les choses. On avait un code de pastilles sur les portes des patients. Vert, c'était froid, rouge c'était chaud. Parfois, il n'y avait pas de pastille et parfois il y avait les deux couleurs. »

À la fin avril, Shabnam tombe malade. « J'avais des symptômes de COVID-19, mais, finalement, j'ai reçu mon résultat négatif du test de dépistage. J'ai été quelques jours à la maison pour me remettre de ma maladie. Pendant ma convalescence, on m'a appelée pour me dire que j'étais délestée en ressource intermédiaire avec des enfants en déficience physique et intellectuelle sévère. Cela a été difficile de ne pas dire *à la prochaine ou à bientôt* à mes collègues ni aux usagers que je traitais. Je n'avais jamais travaillé avec des enfants. Mon conjoint, lui, était délesté, mais à HJR. Moi aussi, je voulais être délestée à HJR. C'est ma maison, c'est réconfortant pour moi. J'étais en colère. »



Les deux mois qui ont suivi ont été difficiles pour la jeune ergothérapeute. « Cela a été une période remplie de stress. J'ai perdu mon identité pour deux mois. J'adore mon travail d'ergo. Et tout à coup, j'étais une aide de service. Mon conjoint et moi, on ne travaillait pas sur le même quart de travail. On venait tout juste d'emménager dans notre nouvelle maison et on ne se voyait jamais. J'étais loin de ma famille. J'étais loin de mes collègues. J'ai eu, pendant ces deux mois, beaucoup d'émotions négatives. J'ai été soutenue par des inconnues, mes nouvelles collègues éducatrices spécialisées de la ressource. Je ne voyais plus les couleurs et elles m'ont écoutée. »

Le professionnalisme de Shabnam et le dévouement pour les enfants ont aidé à son délestage. « Pendant deux mois, j'ai pleuré durant le trajet aller et durant le trajet du retour. Par contre, quand j'étais à la ressource, avec les enfants, j'étais capable de faire abstraction de ma tristesse et de me concentrer sur les enfants, leur bonheur, leur sécurité et leurs soins. »

« *Quand il faisait beau, on pouvait sortir à l'extérieur de la ressource. Les enfants étaient vraiment heureux. Ils sont tous non verbaux, mais on voyait la joie dans leurs yeux. C'était un moment agréable. C'était loin des soins, c'était juste de vivre pendant quelques minutes. Si la situation était difficile, cela l'était pour eux aussi!* »

Shabnam a démontré un grand sens des responsabilités. « J'ai souvent pensé à démissionner ou à prendre une pause, mais je suis fière de ne pas l'avoir fait. Je me sens plus forte aujourd'hui et je sais que si j'étais confrontée à une autre crise, je serais capable de le tolérer. »





ENGAGEMENT

n. m. Acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose; promesse, convention ou contrat par lesquels on se lie.

SILVIO MANFREDI

Adjoint au directeur – volet promotion-prévention
et développement des communautés
Direction de santé publique

Depuis de nombreuses années, Silvio coordonne le volet promotion-prévention et développement des communautés à la Direction de santé publique. « Les équipes sous ma coordination déploient des actions de santé publique à l'ensemble de la population de Laval. Nous collaborons avec les différents partenaires intersectoriels pour la mise en place de nos activités tels que les organismes communautaires, la Ville de Laval, le Centre de services scolaire de Laval et ses écoles et la Commission scolaire Sir-Wilfrid-Laurier. C'est un travail qui exige beaucoup d'habiletés politiques. Nos interventions et expertises sont dans le domaine de la mise en place d'environnements sains et sécuritaires. »

En mars 2020, Silvio est convaincu que la pandémie touchera le Québec.

« *C'était juste une question de savoir quand et comment cela frapperait. On planifiait au maximum, dans l'inconnu. C'est tellement difficile de s'organiser dans ces circonstances-là.* »

La pandémie a apporté son lot de changements, tant en termes de besoins qu'en termes de force humaine. « Nos équipes effectuent un travail d'accompagnement des différents milieux. Cette proximité nous permet d'être au courant des besoins de la population et de collaborer avec d'autres réseaux pour répondre à ces besoins. On intervient dans tous les milieux de vie. Pendant la pandémie, chaque nouvelle annonce du gouvernement avait un impact sur nos communautés et partenaires. Étant donné que tout notre personnel a été mobilisé pour travailler dans les opérations de la COVID-19, nous avons perdu ce lien privilégié avec nos partenaires et la population de notre territoire. »

« À titre d'exemple, le nombre de demandeurs d'aide alimentaire a augmenté, des personnes en état de vulnérabilité avaient de la difficulté à s'alimenter. La mise en place de mesures de prévention et contrôle des infections dans les organismes de distribution des denrées a été un facteur important pour qu'ils restent ouverts, mais a eu toutefois comme effet de complexifier l'accès aux aliments pour la population. Par ailleurs, il y a eu une diminution de l'offre, car les organismes qui offraient des repas sur place ont été obligés de cesser leurs activités. Nous avons, de concert avec nos partenaires régionaux, mis en place une cellule de crise multisectorielle pour arriver à gérer la situation et éviter les bris de services. Nous avons trouvé des bénévoles pour remplacer des employés de milieux communautaires qui avaient contracté la COVID-19. »

Nos équipes ont aussi déployé des brigades de sensibilisation communautaires. « Elles faisaient du porte-à-porte pour la promotion du dépistage, de la vaccination, des mesures d'isolement à respecter et des organismes de leur communauté. La compréhension de la pandémie n'est pas égale pour tous, il y a beaucoup d'enseignement à faire. Cette période difficile pour la communauté a mis en évidence l'importance de l'historique de partenariat que nous avons à Laval. Cette proximité entre les partenaires nous a permis d'être agiles dans la mobilisation et l'implication des différents partenaires. On a été chanceux de trouver un certain équilibre, une certaine balance grâce à la présence de nos partenaires. Dans un

monde idéal, nous aurions dû mettre des mesures de résilience en place en même temps que les mesures de protection. Mon souhait : c'est qu'on retienne au moins cet élément pour la prochaine crise qui nous touchera. »

C'est avec beaucoup d'humilité et de gratitude que Silvio se souvient des débuts de la pandémie. « Je trouvais énormément de sens à mon travail au niveau de la réponse rapide et concrète de nos partenaires aux besoins plus urgents identifiés sur notre territoire. En quelque temps, on a vu les effets de notre travail, notamment ceux qui ont permis l'élaboration de la Politique régionale de développement de Laval et de son plan d'action, faisant naître des actions concrètes comme, entre autres, la mise en place d'un refuge pour itinérants et le maintien de la distribution de l'aide alimentaire. Dans la dernière année, la santé publique a fait plus de progrès, a connu plus de développements qu'elle ne l'avait fait dans les 20 dernières années. La pandémie a été une excellente opportunité pour démontrer la valeur des actions de santé publique! »





SOLANGE BOUCHER

Conseillère clinique en soins de 1^{re} ligne
Direction des soins infirmiers

Solange souhaitait participer à un projet humanitaire... sur une île exotique! Lorsque la pandémie est arrivée, elle saisit l'opportunité d'y travailler en 1^{re} ligne. Sa retraite était planifiée pour juin 2020, mais elle est restée en soutien à l'organisation. Elle a accepté de relever, avec humilité, le nouveau défi de prévention et contrôle des infections (PCI) à titre de superviseuse des coachs en équipement de protection individuelle dès l'ouverture des centres de dépistage, des sites non traditionnels ainsi que dans les CHSLD publics. Heureusement, elle reconnaît avoir été très bien accompagnée par l'équipe de la PCI tout au long de la crise. Elle en est d'ailleurs très reconnaissante pour leur soutien et leur écoute. La synergie et la mobilisation rapide des équipes l'ont beaucoup impressionnée.

Dans son rôle de superviseuse, elle jugeait important d'amener les employés à comprendre la raison pour laquelle les mesures de prévention étaient indispensables. Elle appliquait l'entretien motivationnel, qui est un style de communication collaboratif orienté vers un but et qui accorde un intérêt particulier au langage du changement afin que le personnel soit conscient de leurs gestes et de leur raison d'être... pour éviter de contracter la COVID-19.

« *Encore aujourd'hui, je partage mon expertise à la Direction de la vaccination à titre de conseillère clinique en soutien clinique, sans oublier les mesures de PCI dans les différents sites de vaccination massive et mobile. Quel plaisir d'y retrouver des ex-collègues retraitées!* »

Après 36 ans de carrière professionnelle, Solange réalise qu'elle est très heureuse du chemin parcouru. Après tout ce temps, elle est toujours aussi passionnée et elle garde l'espoir de contribuer à un autre projet humanitaire à l'étranger.

Sa devise pour l'année 2021 était : Ensemble, faut en finir!



SONIA MAILLOUX

Directrice

Direction de la protection de la jeunesse

La directrice de la protection de la jeunesse, Sonia, travaille pour le réseau de la santé depuis 37 ans.

Le contexte pandémique impliquait des mesures sanitaires strictes lors des interventions. Les employés devaient se vêtir d'un équipement de protection lors des visites dans les milieux de vie. Le personnel était fébrile, mais n'était pas habitué de travailler avec ce genre d'équipement.

Dans son quotidien, elle s'assurait que les directives sanitaires soient respectées. Le confinement était très difficile pour les enfants se retrouvant dans les centres. Ils ne pouvaient pas côtoyer leur parent biologique.

Sonia retiendra la présence de cette belle collaboration avec les autres directions. « Je trouve que nous avons une très belle équipe. »

« *Le système est parvenu à s'organiser différemment. Les conditions nous ont amenés à déployer de nouvelles méthodes de travail. La télécomparution en est un bel exemple.* »

Les médias et l'opinion publique ont été lourds à porter. « On avait constamment le sentiment de ne pas faire les choses de la bonne façon. Personnellement, je crois en notre capacité d'aider les enfants démunis de notre société. J'ai mis toute mon énergie dans cette mission. Pour le futur, je souhaite que la société ne perde jamais de vue la possibilité qu'un enfant soit à risque. »







SONIA MICHEL

**Chef de service pour les centres de dépistage
Direction des services professionnels**

À 42 ans, Sonia avait décidé de retourner sur les bancs d'école. Après 8 ans d'études et l'obtention de divers diplômes, elle s'est inscrite d'un pas inquiet et apeuré sur la plateforme *Je contribue*. Elle désirait offrir au réseau de la santé son savoir et ses nouvelles connaissances.

« *Au début de la crise, j'étais morte de trouille, car je ne connaissais rien sur le virus. Par contre, la partie de moi qui souhaitait contribuer était plus grande que celle qui était effrayée.* »

L'organisation lui a offert le poste de chef de service pour les centres de dépistage. Un de ses plus grands enjeux a été de régler les différentes problématiques, le plus rapidement possible, au moment où elle en prenait connaissance.

Le dépistage des usagers était névralgique pour combattre la COVID-19. En identifiant les cas positifs, la Direction de santé publique enclenchait les enquêtes épidémiologiques, qui permettaient de briser les chaînes de contagions.

Tout au long de la pandémie, elle s'est sentie soutenue par l'organisation. Elle est heureuse de la confiance qu'on lui porte. On lui a donné les moyens de travailler et de faire de son mieux tout au long de la crise.



SOPHIE BOUCHARD

Adjointe à la directrice par intérim
Direction des services multidisciplinaires

« *La réponse positive des bénévoles a été incroyable dès le début de la crise. Ils contribuaient plus qu'ils ne le savaient. Ils comblaient les différents besoins dans les CHSLD de la région. Ils ont porté, dans leurs capacités, main-forte au personnel.* »

Sophie a été marquée, voire ébranlée, par le délestage. « Demander une première fois au personnel d'être redirigé vers un autre secteur a été vraiment difficile. On comprenait les sacrifices. Mais le redemander une 2^e ou 3^e fois, et parfois encore plus souvent, c'était presque inhumain. On peut modifier la manière de le demander, changer la narrative, mais il n'existe aucune façon parfaite d'annoncer à un employé qu'il sera délesté. » Pour Sophie, impliquer les gestionnaires d'origine et les personnes concernées facilitait le processus.

C'est en ayant l'usager au cœur des actions que l'équipe de la force de travail à déploiement rapide a pu accomplir sa mission. Sophie tient à souligner l'excellence, la résilience et l'adaptabilité de cette jeune équipe composée de personnel délesté et issu de *Je contribue*. C'est par la force du groupe, la communication et la compréhension que cette équipe a su relever un défi de taille.

C'est au moment de la fin de la deuxième vague qu'elle commence à ressentir un essoufflement. « Cela a été un apprentissage, mais j'ai compris que j'avais le droit de m'imposer mes limites et j'avais l'option de me choisir. Doucement, malgré l'intensité de tout ce qu'on continue à vivre et malgré le rythme de la pandémie, j'ai l'impression d'avoir retrouvé un certain équilibre. »

Sophie est témoin de la grande résilience du personnel du réseau. « On est capable de faire face à bien des tempêtes, tant que nous travaillons en équipe. J'ai trouvé des alliés importants pour moi. Comme ma collègue directrice des ressources humaines. C'est grâce à notre complicité, notre collaboration et notre entraide que nous avons gardé le sourire et la tête haute. »







SOPHIE LÉPINE

Directrice adjointe

Direction OPTILAB Laval-Lanaudière-Laurentides

La pandémie a pesé lourd sur les laboratoires du CISSS de Laval. « L'ambiance au sein du département se détériorait au fil des mois qui passaient. Les employés s'impliquaient depuis le début de la crise, sans trop compter le temps passé en poste, sans trop réfléchir aux sacrifices qu'ils effectuaient. La démobilisation des équipes a frappé de plein fouet. » Pour Sophie, la longueur de la crise cause cette situation.

« La durée de la pandémie, ainsi que ses cycles nous affectaient tous. Vague après vague, il était difficile de garder le cap. Les laboratoires devaient augmenter la cadence, en fonction des dépistages populationnels, et développer de nouvelles techniques pour analyser davantage de prélèvements. À long terme, c'était insoutenable. »

La pénurie de main-d'œuvre en laboratoire était déjà majeure avant la pandémie. Et elle n'a fait que s'exacerber.

« *La plateforme Je contribue a été salubre pour notre équipe. Une trentaine de personnes sont venues prêter main-forte au laboratoire de l'Hôpital de la Cité-de-la-Santé ainsi que plusieurs autres dans les laboratoires de Lanaudière et des Laurentides. Sans elles, je ne sais pas comment on s'en serait sorti. Elles ont été notre secours tant au niveau opérationnel que moral.* »

Tous les enjeux et les défis de la pandémie de COVID-19 ont permis à l'équipe d'OPTILAB LLL de mieux travailler ensemble. « La collaboration et les liens forts entre les laboratoires de Laval, de Lanaudière et des Laurentides resteront bien après que la pandémie soit terminée. C'est un bel élément à garder en bilan pandémique. »





SOPHIE LOISELLE

Kinésiologue

Direction du programme de soutien à l'autonomie des personnes âgées

C'est le 15 avril 2020 que Sophie est délestée. « Une vraie bombe. Je savais que l'appel viendrait, nos gestionnaires nous avaient avisés, mais c'est une annonce qui a, tout de même, fait peur. » La kinésiologue en GMF apprend alors qu'elle est attendue le lendemain matin au CHSLD Sainte-Dorothée, épice de la première vague à Laval. « Les semaines avant mon déstage, j'étais fâchée de la situation dans ces milieux de vie, car je savais que je pouvais aider. Mais une fois l'appel reçu, j'étais terrorisée par Sainte-Dorothée, d'autant plus considérant la couverture médiatique. »

En se rendant à sa première journée comme aide de service, elle se rappelle avoir pleuré tout le long du trajet. « De l'auto, j'ai appelé ma gestionnaire en pleurs. J'avais besoin de courage, je disais que je n'allais pas être capable. Je savais que ma collègue était délestée avec moi. On s'attendait dans le stationnement avant de rentrer dans l'établissement. Il y avait des journalistes partout devant la porte principale. Cela augmentait notre anxiété. »

Sophie a dû rapidement apprendre le métier. « À ma première fin de semaine, j'étais la plus ancienne préposée sur l'étage. J'indiquais aux nouvelles quoi faire et comment le faire. J'avais encore un malaise face à la nudité des personnes âgées. Je n'étais pas confortable, mais j'étais capable de le faire et je m'appliquais à le faire du mieux possible, pour le bien du résident. Je voulais vraiment prendre soin des gens. »

Au total, Sophie a été délestée pendant deux mois. « À un certain moment, la peur diminue et se transforme. Pendant le délestage, ma vie c'était le CHSLD. Je me levais, je travaillais et je revenais dans ma routine post-COVID-19. La nuit, je rêvais au CHSLD, aux résidents et à mes routines de lavage de mains. Mon conjoint me dit même que je me lavais physiquement les mains la nuit pendant mon sommeil. Je le fais d'ailleurs encore. »

Elle a été confrontée aux décès. « Je me rappelle une dame. On avait préparé sa chambre, fermé les fenêtres, tamisé les lumières. Sa fille est venue la voir quelques moments avant sa mort. Elle nous a remerciés pour notre travail. Je suis allée l'hydrater. Je me rappelle m'être dit que cela n'aurait pas dû être moi qui sois à son chevet, cela aurait dû être sa fille, sa famille. J'en ai pris soin comme si c'était ma grand-mère. Il n'y avait rien d'autre qu'elle et moi. C'était vraiment serein comme ambiance. »

Le soutien de sa collègue a été primordial pour elle. À la fin de leur quart de travail, les deux amies se faisaient un bilan de leurs journées respectives dans le stationnement. « C'était difficile pour nos conjoints de nous voir dans ces états-là. On avait besoin d'évacuer nos émotions. On est maintenant liées pour toujours tout comme avec l'équipe de l'étage. C'était tellement intense ce qu'on vivait. » Dans son entourage, les gens n'étaient pas prêts à entendre ce qu'elle vivait. « C'était lourd. » À sa dernière journée, elle et sa collègue se sont rassemblées comme à leur habitude dans le stationnement. Délivrance complète. Relâchement total. Les deux filles ont pleuré.

« *On l'a fait. On l'a vécu jusqu'au bout. J'ai donné tout ce que j'avais à donner. Tout mon cœur. Toute mon âme. Pour les résidents. Chacun des résidents. Comme s'ils étaient mon grand-père ou ma grand-mère.* »

Sophie n'arrive pas encore à qualifier son expérience. « Cela a changé ma vie. J'espère éventuellement pouvoir dire positivement, mais je ne suis pas encore là. Cela a été intense. Confrontant. Déstabilisant. En même temps, j'ai découvert que les humains peuvent avoir beaucoup de bienveillance les uns pour les autres. Je vais me souvenir de mes collègues toute ma vie. » Son retour à sa profession n'est pas facile. « Cela ne faisait plus de sens pour moi de travailler comme kinésologue. Mon rôle de professionnelle était rendu futile. Mon sac d'empathie était vide. J'ai été en arrêt de travail pendant quelques mois. Je fais encore des cauchemars. J'ai encore des traumatismes à gérer. »

Son plus beau moment à Sainte-Dorothée restera marqué dans sa mémoire. « C'était en juin. La situation était stabilisée. On avait deux résidents en errance. Ils sortaient toujours de leur chambre. On les a habillés. On leur a mis les ÉPI. On les a amenés dans la salle commune et on a mis de la musique. On a dansé. On a ri. Le plaisir était visible dans leurs yeux. On ressentait le retour à un milieu de vie. Cela a tellement fait de bien aux résidents et au personnel. Un semblant de retour vers une certaine normalité. »



STÉPHANIE LAURIN

Coordonnatrice par intérim en déficience physique 2^e ligne
Direction des programmes de déficience intellectuelle, trouble du spectre de l'autisme et déficience physique

Le premier cas de COVID-19 parmi les travailleurs de la santé du CISSS de Laval a été déclaré à l'Hôpital juif de réadaptation. « Ce sont des émotions mixtes que l'on vit quand une telle situation se produit. Je savais que je devais rester calme au travers de tout cela. Nous devons être prudents. Nous avons mis en place des mesures afin de rassurer les usagers et le personnel. » Grâce au travail acharné de toute l'équipe et malgré les inquiétudes, l'Hôpital juif de réadaptation s'est remis de cette frayeur.

« *Nous avons compris que la meilleure manière de gérer les cas, c'était en respectant et en appliquant les règles de la PCI. Nous nous sommes retroussé les manches et nous avons affronté la situation avec rigueur.* »

Afin de libérer des lits à l'Hôpital de la Cité-de-la-Santé, l'Hôpital juif de réadaptation a eu à créer un site non traditionnel. « Aucun usager n'était vraiment heureux à l'idée de changer de milieu le temps de leurs soins. Ils avaient tous leurs réticences. Ils ont finalement été très satisfaits des services et des soins qu'ils ont reçus. »

Le délestage du personnel a été un événement déchirant pour Stéphanie. « Les gens étaient réfractaires. J'ai cherché à conserver un lien étroit avec le personnel délesté. Malgré la distance, je voulais soutenir mes équipes et assurer leur sécurité dans les différents milieux où ils ont été délestés. »







STÉPHANIE SAVOIE

Diététiste-nutritionniste

Direction du programme de soutien
à l'autonomie des personnes âgées

Stéphanie travaillait comme nutritionniste en hébergement au CISSS de Laval depuis près de deux décennies au début de la crise. « Cela a été très éprouvant pour moi. J'ai été sous le choc d'apprendre le premier cas de COVID-19 au CHSLD La Pinière. J'ai tout de suite compris que ma réalité serait bouleversée et que mes repères changeraient. J'ai dû mettre de côté mon rôle de nutritionniste afin de soutenir le personnel en place. »

En plus de ses nouvelles responsabilités, elle prend la charge de communiquer avec les familles des résidents qui étaient privées de leur contact. « J'appelais sur une base régulière les proches pour les informer des développements au centre d'hébergement. Ils vivaient de grandes inquiétudes avec les éclosions et l'isolement requis par les mesures sanitaires. »

La proximité avec les usagers aura été inestimable pour Stéphanie.

« *La tâche était loin de ma réalité normale, mais j'ai apprécié être auprès des usagers et avec leurs proches. C'est une clientèle agréable. Ils ont tant à apporter.* »

La pandémie lui aura permis de confirmer son amour pour la relation d'aide.

C'est avec beaucoup de fierté qu'elle a constaté les améliorations entre les vagues pandémiques. « Les actions étaient beaucoup plus structurées et organisées à la deuxième vague. On connaissait mieux la menace et nous avions plus de facilité à la maîtriser. »

Sur le plan personnel, la culpabilité la tenaillait. « La distance avec ma famille me donnait l'impression de ne pas bien exercer mon rôle de mère, le rôle le plus important réellement. »



STÉPHANIE SUSSER

Médecin spécialiste en santé publique et médecine préventive – chef de service médical en santé environnementale et en santé au travail
Direction de santé publique

Dire que les dernières années ont été mouvementées pour Stéphanie est un euphémisme. Entre la fin de sa résidence, ses études à Harvard, son recrutement au CISSS de Laval et la pandémie, Stéphanie a vécu la venue de son premier et de son deuxième enfant, en plein milieu de la deuxième vague pandémique.

En période prépandémique, Stéphanie avait comme concentration la santé environnementale. « Je voulais quand même être généraliste dans ma spécialité. Nous sommes quatre dans l'équipe et nous nous échangeons les gardes. J'avais tous les mardis. Ma contribution en maladies infectieuses était plutôt mineure dans la pratique. Puis tout a changé. »

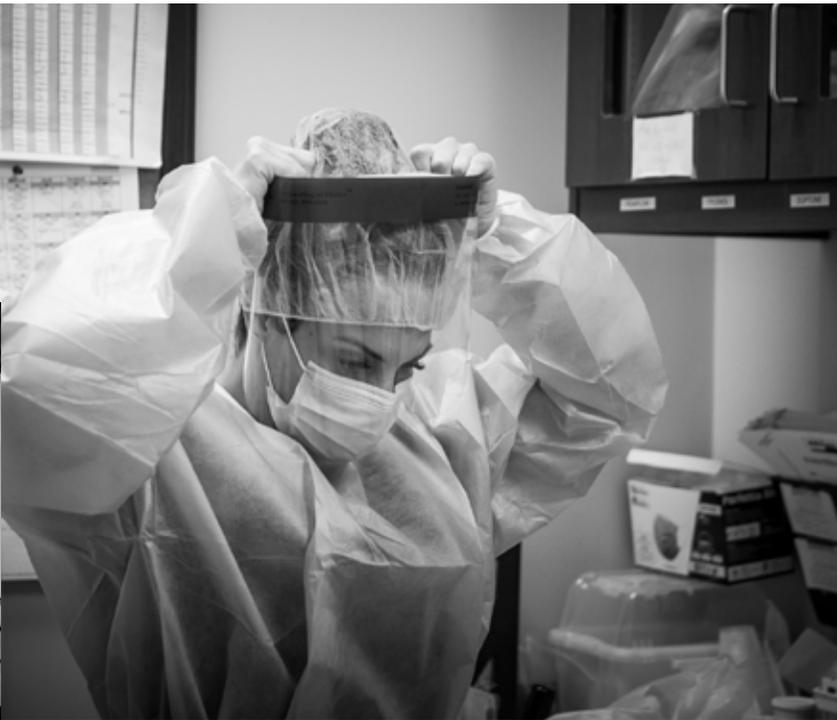
En février 2020, il est toujours permis de voyager et Stéphanie quitte avec son fils et sa conjointe. « On célébrait le premier anniversaire de notre fils. » À son retour, elle a l'impression d'être tombée sur une nouvelle planète. « C'était un tourbillon. J'ai été en télétravail pendant ma quarantaine. Je n'étais pas équipée. Puis je suis revenue en personne. On n'avait pas beaucoup de directives à ce moment-là. On travaillait sans masque et sans distanciation officielle. Et il y a eu un décès à la Direction de santé publique de la Montérégie. Un jeune docteur qui faisait le même travail que moi. Cela a été un choc. »

« *Au début, presque tout ce que je faisais dans une journée, c'était répondre à des appels de partenaires. On m'apportait des papiers roses d'appels manqués, je retournais ceux-ci, je jetais les petits papiers roses et on m'apportait d'autres papiers roses.* »

Elle se rappelle des inquiétudes des centres de la petite enfance, dossier qui lui avait été confié en début de pandémie. « Les gestionnaires des services de garde paniquaient. Je me sentais proche de leurs préoccupations et de celles des parents. Je faisais tout ce que je pouvais pour répondre à leurs questionnements. Je leur laissais mon numéro privé pour qu'ils m'appellent à la moindre inquiétude. Finalement, je n'ai pas envoyé mon plus grand à la garderie. Avec tous mes travaux dans les appels, j'étais touchée par les histoires des parents et des garderies. J'étais trop proche. Je n'arrivais pas à l'y envoyer. »







DÉVOUEMENT

n. m. Action de se dévouer; qualité de quelqu'un susceptible d'agir ainsi.

SYLVAIN SIMARD

Directeur

Direction des ressources financières

Pour Sylvain, la pandémie a été un énorme défi au plan de la gestion financière et organisationnelle. Alors que les dépenses augmentaient d'environ 23 %, les activités de la Direction des ressources financières explosaient de 25 %. En parallèle, la pénurie de main-d'œuvre augmentait aussi la pression sur les activités de production. Dans le contexte actuel, le recrutement est complexe, les entreprises privées augmentent le salaire des candidats. Dans le public, les salaires sont déterminés selon les conventions provinciales et demeurent stables. « C'est la résultante des difficultés de recrutement. Chercher de nouvelles ressources était très laborieux, dans un contexte où la pénurie de personnel est très présente. »

Sylvain a toujours eu une grande capacité d'adaptation, mais la pandémie est venue ajouter un autre niveau.

« *Nous devons être plus résilients. Est-ce que je pouvais changer quelque chose à la pandémie? Non. Alors il fallait l'accepter, ne pas résister et transformer ma manière de travailler.* »

Il faut également mettre des limites. « Dans la dernière année, j'ai dû doser. Le contexte de télétravail, où tout le monde devient de plus en plus accessible, nous a obligés à revoir nos limites. Avoir des rencontres du matin au soir, incluant sur l'heure du midi, c'est possible et même déjà arrivé. Mais ce n'est pas toujours productif. »

La crise aura permis à l'équipe de Sylvain de découvrir les nouvelles fonctionnalités du travail à distance. « L'utilisation de différentes plateformes, par exemple *Teams*, a été très bénéfique. Cela a permis le partage de documents sous forme virtuelle et d'éviter des déplacements. Le télétravail est un outil que toute l'équipe conservera à la suite de la crise. Toutefois, il faudra transformer nos façons de faire dans le contexte d'une nouvelle réalité qui demeurera, les changements seront permanents. »







SYLVIE BOURASSA

Consultante
Direction générale

Sylvie était à la retraite depuis quelques mois quand une ancienne collègue a communiqué avec elle. « Elle me demandait si je reviendrais donner un coup de main. Ils avaient besoin de soutien. Mon expérience et mon expertise pouvaient être bénéfiques à l'équipe de direction dans la gestion de la crise. »

Rapidement, le secteur de l'hébergement nécessite les services de Sylvie. « Je n'ai pas hésité une seconde à gérer les centres d'hébergement. Je ne pouvais pas faire autrement que venir aider le réseau. »

À son arrivée, le personnel avait peur de la maladie et de l'inconnu.

« *C'est une ambiance jamais vue en hébergement. En temps normal, ce sont des milieux vivants, des milieux vibrants. Le personnel est toujours enjoué. Je l'ai pris comme mon dernier défi professionnel : mon objectif ultime était de venir en aide aux gens en détresse.* »

Le manque de ressources humaines a eu des conséquences énormes, mais elle en a tiré des leçons très positives. « Il était difficile de trouver du personnel. La pandémie a mis en lumière la force de personnes que l'on connaissait peu. J'ai découvert des gens qui n'étaient pas cadres et qui avaient un potentiel incroyable. La pandémie leur a offert la possibilité d'exploiter leur pleine capacité. »

« Je suis fière d'avoir contribué à ramener une paix et de la dignité pour les résidents dans les CHSLD. Je n'ai pas fait cela seule. Je vais toujours me rappeler mes collègues avec qui j'ai travaillé et qui se sont donnés corps et âme pour le bien-être de l'autre. »



SYLVIE CHARRON

Hygiéniste du travail
Direction de santé publique

C'est avec beaucoup d'ouverture que Sylvie accueille les changements organisationnels apportés par la pandémie. « Du jour au lendemain, le télétravail faisait partie de mon quotidien. J'ai dû apprendre à m'approprier les différents outils afin d'être aussi efficace à la maison qu'au bureau. Cela ne s'est pas fait en claquant des doigts. La productivité de l'équipe a démontré que le télétravail était possible et que nous étions tout aussi performants. J'adore cette nouvelle réalité. »

Le quotidien de Sylvie consiste à accompagner les employeurs lavallois dans la gestion des cas et des contacts afin d'éviter les éclosions.

« *Ma contribution à la diminution de la transmission communautaire en entreprise est concrète. J'ai vraiment aimé intervenir auprès des employeurs pour les informer des mesures à mettre en place. Ces derniers étaient généralement très reconnaissants d'être soutenus dans un contexte où les connaissances évoluent si rapidement. C'est un rôle gratifiant.* »

La mobilisation des équipes de santé publique est un élément qu'elle gardera en tête longuement après. « J'ai apprécié que tout le monde collabore au même projet, pour la même cause. On s'est beaucoup soutenus tout au long du processus. Cela a beaucoup rapproché les membres des différentes équipes. »

Elle souhaite que la pandémie ait comme effet une prise de conscience quant à l'importance des mesures de prévention en milieu de travail. « Il faut y faire attention. Pourquoi est-ce que les principes de base en hygiène ne seraient-ils pas conservés une fois la pandémie terminée? »







SYLVIE HUBERT

Agente administrative
Direction de santé publique

En juillet 2019, Sylvie prend sa retraite du CHUM où elle agissait à titre de chef de service de gestion de l'information et de gestion documentaire.

Mars 2020, arrive la pandémie. « J'ai entendu l'appel du premier ministre et la réflexion fut de courte durée : je me suis enregistrée sur la plateforme *Je contribue*. Étant donné qu'à la première vague, le besoin de main-d'œuvre était principalement en centre d'hébergement, j'ai refusé à deux reprises des affectations "sur le terrain", car je devais aussi protéger mon mari de la COVID-19. J'étais déçue, car je savais que je pouvais aider autrement. J'ai postulé à nouveau. Je voulais vraiment redonner. J'ai été embauchée dans l'équipe administrative de la Direction de santé publique au début de la 2^e vague, en octobre 2020. J'étais fière de pouvoir apporter ma contribution. J'ai apprécié ma carrière de plus de 30 ans et j'avais encore l'énergie pour aider à traverser l'épreuve. »

De son expérience et son expertise, elle voyait les enjeux de gestion documentaire et agissait à titre de conseillère pour sa gestionnaire.

« *La pandémie a soulevé de grands défis en matière d'information, notamment dans l'archivage de celle-ci. Et c'est là mon expertise.* »

« Rappelons-nous qu'à la première vague, tout était sur papier. Le transfert vers les outils électroniques et l'automatisation des processus a facilité le traitement des dossiers. À titre factuel, on gardera tous les documents liés à la COVID-19 pour un minimum de 10 ans. J'ai apprécié mes échanges avec ma gestionnaire. Cela a toujours été très valorisant. Elle tenait à bout de bras le côté administratif de la pandémie pour la santé publique. Elle travaillait dans l'ombre, avec son équipe, pour soutenir les enquêteurs. Je lui rends hommage. Cela n'a pas toujours été facile. »

La pandémie a donné de la visibilité à la santé publique. « La prévention, ce n'est pas gagnant... cela ne saigne pas. Mais les efforts déployés en prévention permettent d'éviter le curatif. La pandémie aura permis à la santé publique de démontrer sa valeur. »

Sylvie est fière de son implication. « J'ai commencé à temps complet et je travaille maintenant à temps partiel. Je suis ici pour la cause et je suis heureuse d'avoir pu participer à cette aventure. »



SYLVIE MOREL

**Travailleuse sociale et coordonnatrice professionnelle
du programme Agir tôt pour les jeunes en difficulté
Direction du programme jeunesse**

Avant la pandémie, Sylvie travaillait sur le déploiement du programme Agir tôt, pour lequel le CISSS de Laval avait obtenu un financement à l'été 2019. « J'ai l'impression que cela fait tellement longtemps. »

Aux alentours du 15 mars 2020, le déploiement du programme a été mis sur pause. « On pouvait faire des appels aux usagers et assurer un suivi minimal, mais on devait arrêter toutes les visites à domicile. » Rapidement, l'appel de volontariat est arrivé. « Peu de gens ont répondu. Une fois faite la réorganisation du travail des intervenants, mes principales tâches ont été mises en suspens. Puis est arrivé le point limite pour un délestage volontaire. »

« *Au bureau, une collègue ayant moins d'ancienneté que moi allait être délestée contre sa volonté, mais je pouvais lui épargner cela. J'ai décidé d'y aller.* »

« Cela soulageait ma collègue qui vivait, de son côté, des moments plus difficiles. Il n'en demeure pas moins que ce n'était pas plus facile pour elle de rester dans nos repères, mais avec une grande majorité des intervenants délestés, à faire rouler le service comme si rien n'avait changé. »

À la mi-avril, Sylvie est officiellement délestée au CHSLD Sainte-Dorothée. « J'ai avisé mon chum que je travaillerais à Sainte-Dorothée. On l'a annoncé aux enfants au souper. Ils m'ont rappelé trois heures après mon offre de volontariat. Le lendemain, je commençais, et ce, pour les cinq semaines suivantes. Au départ, je devais être en soutien aux familles de résidents. Cela me parlait, cela me rejoint dans mon quotidien de travailleuse sociale, mais, finalement, le soutien attendu était aux résidents. J'ai été formée avec deux personnes qui ont été délestées dans des situations similaires. On s'est soutenues tout au long de notre délestage. On est devenues une bulle. On a partagé quelque chose de tellement particulier. On peut connecter sur cette expérience unique qui nous unit. »

« Les résidents des CHSLD ont des problèmes cognitifs pour la grande majorité. L'aspect psychosocial est bien différent de ce que l'on pense et le rôle du soutien psychosocial ne fait pas de sens quand les besoins primaires ne sont pas comblés. Un jour, un collègue est venu me voir. Les besoins dans ses secteurs étaient plus criants que dans les miens. Il m'a demandé d'aller aider aux soins d'hygiène, en raison d'un manque criant de préposés et d'aides de service. Il m'a sortie de ma zone de confort. Une super auxiliaire nous a montré comment faire. Et c'est correct de l'avoir vécu. J'ai réussi à dépasser certains de mes tabous. Ce n'est pas si sorcier. C'est humain, je suis humaine. »



Sylvie trouve des raisons d'être reconnaissante des circonstances de son délestage. « Je suis arrivée deux semaines après le drame humain. J'ai vu la conséquence du départ du personnel. Quand je suis arrivée, on ne manquait pas d'équipement de protection individuelle (ÉPI). Je me sentais en sécurité. Oui, la zone chaude saignait partout. Oui, les résidents continuaient à mourir. Oui, les besoins étaient encore importants. Mais dans le chaos, des résidents continuaient à vivre. On devait faire la gestion des survivants et leur offrir les meilleurs soins et services possible. C'est important de s'entraider les uns les autres. »

Et puis, Sylvie a été témoin de moments d'une grande humanité durant cette pandémie. « J'étais là pour des moments de retour à la vie normale. J'ai participé au retour des proches aidants. Notre trio était en soutien. Les familles aussi vivaient des choses. Je me rappelle, il y avait une femme de 103 ans avec des problèmes de surdité. Elle ne comprenait pas du tout, habituée à lire sur les lèvres. Sa fille, qui était très présente avant la pandémie, est finalement revenue la voir. On la coachait sur la gestion de son ÉPI. Quand elle est venue voir sa mère la première fois, après deux mois, elle ne l'a pas reconnue. Elle la traitait comme une préposée. On en a parlé. C'était une situation assez dramatique – sa fille se demandait si sa mère avait encore besoin d'elle.   la deuxième tentative de réunion, j'ai écrit une note à la femme de 103 ans mentionnant que sa fille allait venir la voir. Elle a reconnu sa fille. On a tous pleuré. C'était un moment privilégié auquel j'ai été témoin. C'est un début de réparation de voir le retour des proches aidants. »





VANESSA ST-PIERRE

Gestionnaire responsable
Centre d'hébergement Fernand-Larocque
Direction du programme de soutien
à l'autonomie des personnes âgées

C'est en août 2020 que Vanessa fait son arrivée au CHSLD Fernand-Larocque. Elle réalise l'ampleur des défis auxquels le personnel a fait face durant la première vague par témoignage de faits marquants vécus par les équipes durant cette période.

Vanessa se donne comme mission de refaire du CHSLD Fernand-Larocque un milieu de vie de qualité et un milieu de travail attrayant pour le personnel de soins afin de le faire briller à nouveau.

Afin d'encourager ses troupes, elle leur répète régulièrement que « si les mesures de prévention et contrôle des infections (PCI) établies sont respectées, je vous garantis que cela va bien aller ». Son optimiste semble avoir été très bien accueilli par les membres du personnel.

« *Les équipes ont fait preuve d'une grande ouverture et ont été très réceptives à mes propositions. Elles ont mis tout leur cœur dans l'application des mesures sanitaires afin de s'assurer de la sécurité des résidents. Parce qu'au cœur des préoccupations de tout le personnel de l'établissement se trouve le bien-être de leurs résidents.* »

Elles ont réussi à conserver quelques activités établies avant la crise, en prenant soin de respecter les mesures sanitaires. « À l'occasion du temps des fêtes, les employés se sont déguisés afin de distribuer des cadeaux aux résidents. Ce geste a été très apprécié de la part de tous et la magie de Noël a continué de briller. C'était une période plutôt triste, en raison des règles sanitaires empêchant les visites et les rassemblements, mais toute l'équipe du CHSLD a réussi à rendre plus joyeuse cette période. »

C'est ainsi que Vanessa a pu mettre de l'avant un aspect de la vie d'hébergement qui lui tient à cœur : l'épanouissement des résidents dans leur milieu de vie. Elle est très fière de son équipe, qui est parvenue à contenir les éclosions.

La pandémie aura appris à Vanessa que, dans la vie, la seule limite existante, c'est celle qu'elle s'impose. De ce fait, la pandémie lui aura permis de découvrir son potentiel et elle va tout faire en son pouvoir pour accomplir sa mission : faire briller les CHSLD!



VÉRONIQUE GAGNÉ

Chef des services courants et des services en milieu carcéral
Direction des services professionnels

Véronique et sa famille ont été déchirées lors du début de la pandémie. En raison de la nature de son travail et de celui de son conjoint, ils prennent la décision de protéger leur fille de 5 ans et de l'envoyer vivre chez ses grands-parents, à Québec. La séparation avec leur enfant devait durer environ deux semaines. Cela a duré deux mois. C'est en réalisant l'ampleur de la crise, la sécurité offerte par les équipements de protection individuelle et avec l'annonce de la réouverture des écoles que Véronique décide de la ramener à la maison pour, finalement, devoir être contrainte d'inscrire sa fille au service de garde pour travailleurs essentiels puisque les écoles sont demeurées fermées.

Pendant cette séparation familiale, Véronique prend la responsabilité partagée de participer à l'ouverture des centres de dépistage de la région. Une grande épreuve pour elle, considérant le manque de ressources. « J'ai dû faire preuve de débrouillardise. On a souvent fait avec les moyens du bord sans avoir de cadre de référence. L'approvisionnement pour tout type de matériel était difficile avec la fermeture des commerces. J'essayais de livrer le maximum de matériel. Cela a été une très grande fierté quand on a fait une centaine de dépistages lors de la première journée. »

La rapidité d'exécution a donné plusieurs sueurs à Véronique. « Tout changeait du jour au lendemain. Suivant la fermeture du premier centre de dépistage pour être remplacé par le modèle de dépistage *au volant*, on a dû mettre les bouchées doubles. On assurait aussi



l'ouverture du centre de dépistage à l'aréna, le lendemain matin. On a terminé les préparatifs vraiment tard dans la nuit. Heureusement, l'équipe d'informatique avait tout installé pendant la journée. Le lendemain, tout était fonctionnel. » Mais le dépistage en aréna avait des hauts et des bas. « On avait chaud, on avait froid. L'ambiance était peu conviviale. Les voitures tombaient en panne et ne repartaient plus. On a dû commander des câbles de démarrage et s'improviser mécaniciennes. Quand les imprimantes ou les ordinateurs cessaient de fonctionner, je devenais informaticienne. Quand les compagnies de livraison de tests ne se présentaient pas, je prenais les glacières dans ma voiture, je me rendais au laboratoire et je livrais. C'est la définition parfaite de toute autre tâche connexe. »

En avril 2020, Véronique connaît un autre gros défi. « J'ai pris une pause des centres de dépistage. On devait dépister tous les résidents en CHSLD. On avait plein d'enjeux, plein de questions. Cette journée-là, j'avais mal aux doigts à force de coller les étiquettes sur les tubes et mal à l'âme pour les résidents. La première étape du dépistage en CHSLD, publics et privés, a duré plus de deux semaines. Aux grosses éclosions, on retournait deux à trois fois pour les résidents et pour le personnel de la santé. »

Véronique est fière d'avoir été présente pour son équipe de dépistage.

« *Malgré tout, on avait du plaisir dans nos journées de travail. J'ai beaucoup aimé être sur le terrain. Nous étions très encouragés par notre entourage. Les découragements et les frustrations, on les vivait en équipe.* »

« On a vécu tout plein de situations – des patients qui nous ont giflés aux évanouissements en passant par les hurlements, les crises d'anxiété et les chocs vagues. Parfois, quand les délais pour être testés étaient plus longs qu'à la normale, les médias se ramassaient devant nos centres de dépistage. Aucun membre du personnel n'aimait cela; le moral des troupes était affecté. Et c'est à la fin de l'été 2020 qu'on a vécu notre plus grande frustration collective. Certains d'entre nous dormaient à l'hôtel pour ne pas contaminer nos proches. On s'est isolés de notre réalité. Et les usagers venaient se faire dépister en donnant comme raison qu'ils étaient allés souper avec des amis. On faisait tout cela pourquoi? Pour des gens qui ne faisaient même pas leur bout de chemin pour minimiser la contamination communautaire. Je dois lever mon chapeau à toute l'équipe de n'avoir jamais baissé les bras. »

« J'ai travaillé les jours, les soirs, les fins de semaine, un peu tout le temps. Avoir tout donné pendant plusieurs mois m'aura appris à mieux connaître mes limites. J'ai appris à vivre en mode solution dans une gestion non traditionnelle. Et je ne vais pas mentir, le délestage et le rehaussement à temps complet ont été vraiment difficiles pour mes équipes. Les dommages collatéraux se font sentir. Parfois, les filles m'appelaient en plein milieu d'un dépistage avec leurs problèmes. La réalité et la pratique en CLSC sont tellement différentes de celles en CHSLD. On remarque la blessure collective, mais on se console en se disant qu'on est tous dans le même bateau. On arrive chacun à ressortir au moins un beau moment dans quelque chose de déconstruit. »



VICKIE ARSENAULT

Conseillère-cadre aux pratiques transversales
Direction des soins infirmiers

Janvier 2020. Vickie est épuisée. Les mois précédents, voire les années précédentes, ont été éprouvants pour elle : baccalauréat, maîtrise, ennuis de santé, deuils, etc. Après une rencontre avec son médecin, elle entame un arrêt de travail en vue de prendre soin d'elle, de rebâtir sa santé mentale et physique.

Quelques semaines plus tard, le premier ministre déclare l'état d'urgence.

« *Je ne pouvais pas rester chez moi, à ne rien faire. Je textais ma gestionnaire pour lui signifier mon désir de revenir et ainsi soutenir l'équipe. J'ai revu mon médecin et nous avons décidé que je procéderaï à un retour hâtif et progressif.* »

Au tout début, alors qu'elle était à temps partiel, à titre d'agent de ressources humaines, Vickie n'arrivait pas à mesurer l'ampleur de la situation. « J'étais à temps partiel. Je recrutais des gens provenant de la plateforme *Je contribue*. Je voyais bien que cela n'allait pas, mais je ne comprenais pas à quel point c'était terrible. Après trois semaines, j'ai recommencé à temps plein. On nous a appelés un après-midi pour nous demander de l'aide. Un CHSLD serait en bris de service. Aucune infirmière n'était disponible pour le quart de soir et de nuit. Je me suis proposée. J'ai été volontaire. C'est à cette première nuit en hébergement que j'ai réalisé ce qu'on était en train de vivre. »

« C'était une éclosion majeure. Les résidents avaient besoin de nous. Après mon quart de travail, en plein milieu de la nuit, j'ai appelé mes parents pour leur promettre de les garder à domicile le plus longtemps possible. Cela m'a pris des mois avant de bien dormir. »

Après cette expérience, elle a été délestée avec l'équipe de la PCI. « En réalité, c'était la PCI et toute autre tâche connexe. Lorsqu'une éclosion était déclarée, je me rendais dans l'établissement pour évaluer les mesures en place et assurer le respect de celles-ci. Mais je suis infirmière avant tout et j'ai décidé d'alimenter les résidents, d'accueillir du personnel en pleurs et paniqué d'être délesté sur un site en éclosion. J'étais sur le site tous les jours, couvrant différents quarts de travail, pour suivre l'évolution de la situation et soutenir les équipes épuisées. »

Vickie a été délestée d'avril 2020 à janvier 2021. « Tous les jours n'ont pas été faciles. La fragilité du personnel et les blessures qu'ils ont vécues m'affectent. Il n'y avait pas une journée sans larmes. Je crois qu'on a tous fait du mieux qu'on pouvait. Par contre, j'ai aussi eu la chance de former plusieurs centaines de personnes sur le territoire de Laval, tant du milieu privé, du milieu communautaire que du secteur public à devenir des formateurs ainsi que des champions PCI. Outiller les ressources pour tenter de les rendre autonomes avec le programme de formation PCI de la Croix-Rouge canadienne est une grande fierté et m'a permis d'échanger avec tellement d'intervenants de milieux différents. »

Pour Vickie, l'expérience de la pandémie sera synonyme de relations humaines. « J'ai rencontré des personnes qui m'ont fait grandir. On a eu un "gros feu" dans une résidence. Une équipe de Québec est venue aider pendant plusieurs jours. Une équipe de choc

(SWAT team) de laquelle je faisais partie a pris la relève de l'équipe de Québec. Nous avons collaboré avec eux pendant 10 jours. J'ai vraiment réalisé que plus de gens tu connais, plus de gens tu côtoies, plus tu apprends, plus tu grandis et plus ton esprit s'ouvre. C'est une question de contacts, de relations. Peu importe le titre d'emploi et l'expérience. On sort gagnant quand on est capable de prendre des parcelles de plusieurs personnes. Cela permet de voir les choses différemment et de donner de meilleurs soins et services. C'est là que j'ai compris l'importance de l'interdisciplinarité. C'est bon pour moi comme professionnelle, mais c'est surtout positif pour les résidents et leurs proches. »

Son arrêt de travail a été bénéfique dans sa gestion de la pandémie. « J'ai vu mon arrêt de travail, à 25 ans, comme un gros échec. Cela a pris du temps avant de me déculpabiliser. Puis j'ai réalisé que j'ajoutais des outils pour mieux gérer ma carrière. Aujourd'hui, je me donne le droit d'être vulnérable, dans la mesure où je sais que je suis capable d'avancer et de demander de l'aide. »





VINCENT CARTIER

Chef de service de la logistique
Direction de la logistique

La pandémie s'est répercutée sur le nombre de commandes pour les équipes de la logistique. C'est certainement leur enjeu principal, en surcroît du défi d'entreposage de toutes ces fournitures pour pouvoir desservir plus de 250 adresses supplémentaires sur le territoire de Laval.

Le volume de commandes a atteint son apogée lorsque de nombreuses éclosions en CHSLD ont été déclarées. Vincent et son équipe ont réagi à toute vitesse. C'est d'ailleurs à ce moment que l'ensemble des équipes magasiniers – techniciens, spécialistes en procédés administratifs, retraités et même l'adjointe au directeur de la logistique – prête main-forte à ses équipes à la manutention et qu'il participe à la collecte, l'analyse et la préparation de commandes.

« *Tout le monde a travaillé fort pour se réinventer au niveau des processus. La santé et la sécurité des patients ainsi que du personnel ont toujours été prioritaires.* »

« Je souhaite réellement que cette crise soit le début d'un héritage légué, de leçons pour le futur. La pandémie a permis de reconnaître l'importance des équipes de soutien que comporte la Direction de la logistique dans le réseau de la santé. »



VINCENT FORCIER

Adjoint à la directrice –
volet communications et relations publiques
Direction des ressources humaines,
des communications et des affaires juridiques

La période pandémique a été parsemée de beaux défis pour Vincent, malgré les enjeux importants en matière de communication, d'information, de relations médias et de relations publiques.

La confiance démontrée par la Direction générale et le soutien organisationnel envers lui et son équipe ont été déterminants. Il se souvient des différents dossiers à enjeux médiatiques élevés, de l'importance de la gestion de l'actualité et des relations avec les journalistes. « Ce que nous entendons dans les médias constitue souvent la première source d'éducation et d'apprentissage de la population. Il est donc primordial que l'information diffusée soit claire et exacte. »

Il se considère comme chanceux d'être aussi bien soutenu par son équipe.

« *La force de mon équipe, c'est la collaboration. Je suis privilégié d'avoir un noyau très solide pour m'appuyer dans les nombreuses décisions.* »

La crise a également apporté son lot de transformations organisationnelles pour Vincent. Au début de la crise, toute son équipe a dû se placer en télétravail et il a, de son côté, dû s'assurer du bon fonctionnement d'une équipe à distance. « J'y croyais, mais ce n'est pas quelque chose de naturel pour moi. C'était un nouveau paradigme de gestion et de méthodes de travail à réinventer, tout cela en gestion de crise. »

« La place qu'on a assumée comme équipe des communications au sein de l'organisation dans la pandémie est impressionnante. Je suis fier de notre proactivité dans plusieurs dossiers. »







YANNICK LAVOIE

**Médecin et coordonnatrice médicale
de l'équipe des maladies infectieuses
Direction de santé publique**

C'est le 10 janvier 2020 que Yannick entend parler pour la première fois de cette maladie infectieuse qui chamboulera le quotidien de toute la population. « Toutefois, je ne pensais pas que cela nous affecterait autant. »

Elle se rappelle avoir été secouée par l'annonce du premier cas de coronavirus à Laval. « Dans les premiers moments, malgré le choc, l'ambiance de l'équipe était très bonne. La Direction de santé publique est là pour la protection populationnelle. Les semaines, voire les mois, qui ont suivi, ont été ponctuées de nombreuses épreuves pour tout le personnel. La collaboration entre les membres de l'équipe était la clé du succès. »

« *Le plus gros enjeu, lors de l'arrivée de la première vague, a été l'ampleur du nombre de cas et la vitesse à laquelle le virus se transmettait. Il a fallu adapter nos outils et les connaissances scientifiques.* »

Pour Yannick, beaucoup de dossiers s'ajouteront dans les prochaines semaines. « Il faudra s'attarder aux conséquences de la COVID-19 sur la santé mentale de nos jeunes. Je crois que ce sera un très gros défi pour nos équipes, mais je pense aussi que c'est à la santé publique de traiter ce genre de dossier. »

Yannick confie que le soutien de son entourage l'a aidée. « J'étais soutenue par mes infirmières, mon comité de gestion, ma famille et mes collègues. Savoir qu'ils me comprenaient me permettait de continuer. À la fin de la deuxième vague, à l'aube de la troisième vague, je n'avais pas pris le temps de m'arrêter, de prendre un pas de recul et d'évaluer la dernière année, dans la situation pandémique. Je pense que les gens de la santé publique ne sont pas encore rendus à cette étape. Nous y arriverons. »

La crise lui a tout de même apporté une grande fierté. « J'ai rendu hommage à mes infirmières lors de la remise de prix d'excellence, leur faire du bien et les remercier. Cela m'a fait du bien à moi aussi. Je suis aussi fière de la vaccination à Laval. C'est un si beau et bon coup. Quand 50 000 Lavallois ont été vaccinés, j'ai su que nous verrions un jour la lumière au bout du tunnel. »



ZAKARIA BOUSRI

Adjoint au directeur

Direction des services techniques

Zakaria est responsable de la maintenance et de l'entretien des bâtiments ainsi que des projets de construction au CISSS de Laval. Le début de la pandémie signifiait d'arrêter certaines constructions jugées non urgentes, pour réorienter les forces humaines vers les projets pandémiques comme l'ouverture des sites non traditionnels (SNT), des centres de dépistage et des centres de vaccination.

Il va sans dire que sa planification et son agenda ont été chamboulés. « C'était beaucoup de travail, mais je n'étais pas stressé. J'étais plutôt en mode urgence. Le comparatif avec la grippe H1N1 était facile à faire, mais on n'avait pas de recul pour connaître la charge de travail imposée par la COVID-19. Je me suis préparé à vivre des jours, voire des mois, plus *rock and roll*. La planification a été la clé. En mars 2020, on ouvrait déjà, avec les partenaires externes, le SNT du Couvent. »

C'est la préparation de ses équipes qui a été le plus important pour lui.

« *J'augmentais mon soutien à mes chefs. Je les appelais quotidiennement, pour voir comment ils allaient, comment je pouvais les aider. C'était mon appel de courtoisie.* »

Le plus difficile pour les membres de ses troupes en CHSLD était d'affronter les décès. « L'équipe côtoyait les résidents tous les jours, les connaissait par leurs noms. Quand les employés arrivaient devant les portes fermées, ils comprenaient la signification. Je leur rappelais l'importance de leur travail pour les mobiliser et que "c'est, entre autres, grâce à vous que les résidents, qui sont encore ici, sont encore en vie. Travaillons pour ceux qui sont avec nous". Cela donnait une motivation pour continuer. »

Néanmoins quand des gestionnaires ont contracté la COVID-19, Zakaria a vécu des moments difficiles. « J'ai perdu plusieurs d'entre eux pendant des semaines. » Il se rappelle que toutes ces épreuves ont contribué au stress continu de la dernière année. « Mais c'est un moteur de challenge pour moi. » Voilà un bel exemple de résilience.

« On rigolait quand même dans une journée. Pendant une rencontre à trois en présence, mon gestionnaire d'installation a répondu à un appel. On a appris, en même temps, grâce à un dépistage systématique, qu'il avait contracté la COVID-19. Par réflexe, nous nous sommes tous reculés pour augmenter la distance. J'ai réalisé mon geste, je savais que je ne m'étais pas mis à risque, puisque nous respectons les mesures sanitaires et la distanciation sociale. Je me suis ressaisi, je l'ai rassuré et réconforté. Par après, nous avons bien ri de notre réaction. »





INDEX

Alain Turcotte	18	Eding Mvilongo	90
Alex Battaglini	21	Élaine Cardinal	92
Alexandre St-Denis	22	Emmanuelle Côté	95
Amélie Sauvé	25	Éric Daviau	96
Anna Chernoskutova	26	Éric Gauthier	99
Anne-Marie Saey	28	Fanny Crevier	100
Annick Routhier	31	France Massé	102
Annie Dion	32	Frédéric Drolet	106
Annie Fortier	35	Frédérique Lamoureux-Pelletier	109
Astrid Mageren	36	Geneviève Bélanger Jasmin	110
Audrey Forget	40	Geneviève Bozec	113
Benoit Lalonde	43	Geneviève Dubois	114
Beverly-Naita Méus	44	Geneviève Gagnon	117
Bruno Dubreuil	47	Geneviève Goudreault	118
Carl Blondin	48	Guy Bibeau	121
Caroline Côté	51	Isabelle Brochu	123
Caroline Delisle	52	Isabelle Dumont	124
Caroline Donais	55	Isabelle Lafrenière	128
Caroline Fortin	56	Isabelle Levasseur	131
Caroline Saumure	59	Isabelle Parent	132
Caroline Théberge	62	Jacinthe Collin	134
Caroline Thibault	65	Jean Fallon	136
Catherine Larocque	66	Jean-Pierre Trépanier	139
Chantal Bédard	68	Joanie Bolduc-Dionne	140
Chantal Friset	70	Jonathan Brown	143
Chantal Gauthier	72	Josée Meunier	144
Christine Girard	75	Joseph Dahine	147
Cindy Turcotte	76	Judith Dubois	150
Claire Gamache	79	Julie Desjardins	153
Dany Aubry	80	Julie Huard	154
Denis Leblanc	84	Julie Lamarche	157
Diane Couture	87	Julie Rodrigue	158
Dominique Boudreau	88	Julie-Alexandra Roberge	161

Karina Gauthier	162	Patricia Piché	234
Karine Tessier	165	Rafaëlle Lacombe	238
Keren Ben-Or	166	Roch Martel	241
Layal Abou-Chacra	168	Rosa Di Meo	242
Liliana Anusca	173	Roxane Therrien	245
Linda Lalancette	174	Sandra Desriveaux	246
Line Beauchamp	177	Sandra Roman	249
Lise Chagnon	178	Sébastien Rocheleau	250
Lucie Fortin	181	Sébastien Roy	252
Manon Carpentier	182	Serge Asselin	254
Manon Lapierre	185	Shabnam Taherian	256
Marc Beaudet	186	Silvio Manfredi	260
Marie-Claire Côté	189	Solange Boucher	263
Marie-Eve Bouthillier	190	Sonia Mailloux	264
Marie-Josée Lynch	195	Sonia Michel	267
Marie-Pier Thériault	196	Sophie Bouchard	268
Martin Bordeleau	199	Sophie Lépine	271
Martin Brisson	200	Sophie Loiselle	272
Martin Delage	203	Stéphanie Laurin	274
Martin Lavertu	204	Stéphanie Savoie	277
Martine Lavolette	207	Stéphanie Susser	278
Martine Montigny	208	Sylvain Simard	282
Mary Sylvia Gédéon	210	Sylvie Bourassa	285
Marylène Boivin	212	Sylvie Charron	286
Maude St-Jean	216	Sylvie Hubert	289
Michel Cimon	219	Sylvie Morel	290
Michel Lefrançois	220	Vanessa St-Pierre	293
Nancy Carrière	222	Véronique Gagné	294
Nancy Côté	225	Vickie Arsenault	296
Nancy Vachon	226	Vincent Cartier	299
Nathalie Brazeau	229	Vincent Forcier	300
Nicolas Cliquennois	230	Yannick Lavoie	303
Olivier Haeck	233	Zakaria Bousri	304

SIGLES et ACRONYMES

CHSLD	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CHUM	Centre hospitalier de l'Université de Montréal
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
CLSC	Centre local de services communautaires
COVID-19	Maladie à coronavirus
DQEPE	Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique
ÉPI	Équipement de protection individuelle
GMF	Groupe de médecine de famille
GMF-U	Groupe de médecine de famille – Universitaire
HJR	Hôpital juif de réadaptation
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OPTILAB	Opération provinciale d'optimisation des laboratoires de biologie médicale
PCI	Prévention et contrôle des infections
RI	Ressources intermédiaires
RPA	Résidence pour aînés
SNT	Site non traditionnel
SRAS	Syndrome respiratoire aigu sévère
TAAN	Test d'amplification des acides nucléiques

GLOSSAIRE

Centre jeunesse	Un centre jeunesse est un ensemble de services d'aide spécialisée aux jeunes et aux familles qui connaissent des difficultés importantes, mettant en danger la sécurité et le développement des enfants et des adolescents.
CHSLD	Les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) sont des établissements qui accueillent des adultes en grande perte d'autonomie qui ne peuvent plus vivre dans leur milieu de vie habituel.
COVID-19	La COVID-19 est une infection provoquée par le virus SARS-CoV-2. Les symptômes sont similaires à ceux d'autres infections virales respiratoires : la fièvre, la toux et l'essoufflement. L'infection peut être bénigne, devenir plus grave, avec des difficultés respiratoires et une pneumonie, ou entraîner la mort de personnes plus vulnérables.
Patient	Le terme patient désigne couramment une personne recevant une attention médicale ou à qui est prodigué un soin.
PCR	Test de dépistage pour détection moléculaire du matériel génétique.
Plateforme <i>Je contribue</i>	Plateforme permettant à la population générale d'offrir son aide au réseau de la santé.
Résident	Personne adulte ou personne âgée qui réside dans un lieu d'hébergement.
Site non traditionnel	Un site non traditionnel offre des soins de santé, d'assistance et de services sociaux dans un lieu temporaire.
TAAN	Les tests d'amplification des acides nucléiques (TAAN) sont fréquemment désignés par l'acronyme anglais PCR, qui signifie <i>polymerase chain reaction</i> , soit le procédé utilisé pour l'amplification. L'introduction des tests de dépistage antigéniques rapides (TDAR) dans la communauté à partir de la mi-décembre et la restriction des indications de dépistage, accessibles uniquement pour certaines clientèles prioritaires à partir du 5 janvier 2022, ont significativement augmenté la sous-estimation des cas déclarés.
Usager	Un usager est une personne physique qui a, ou qui a eu, recours aux services de santé ou aux services sociaux donnés par un établissement du réseau de la santé et des services sociaux du Québec.
Zone chaude	Une zone chaude est une zone avec des patients ou des résidents qui ont une infection reliée à la COVID-19. L'application des mesures de prévention des infections avec les équipements de protection individuelle est requise.
Zone froide	Une zone froide est une zone avec des patients ou des résidents n'ayant aucune infection. Aucune précaution de prévention des infections particulière n'est requise, outre l'habituel lavage des mains.
Zone tiède	Une zone tiède est une zone avec des patients ou des résidents en attente de résultat pour la COVID-19. L'application des mesures de prévention des infections avec les équipements de protection individuelle est requise.





Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de Laval

Québec 

