

REPÈRE

LA REVUE DES MEMBRES DE L'AGESSS - PRINTEMPS 2025

**La gestion des services
alimentaires dans
les établissements**





PRIX ÉLAN

LES CANDIDATURES SONT OUVERTES !

Vous connaissez un projet ou une personnalité qui réduit les émissions de gaz à effet de serre (GES), renforce la résilience du Réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) ou impulse des initiatives mobilisatrices et innovantes ?

Proposez une candidature

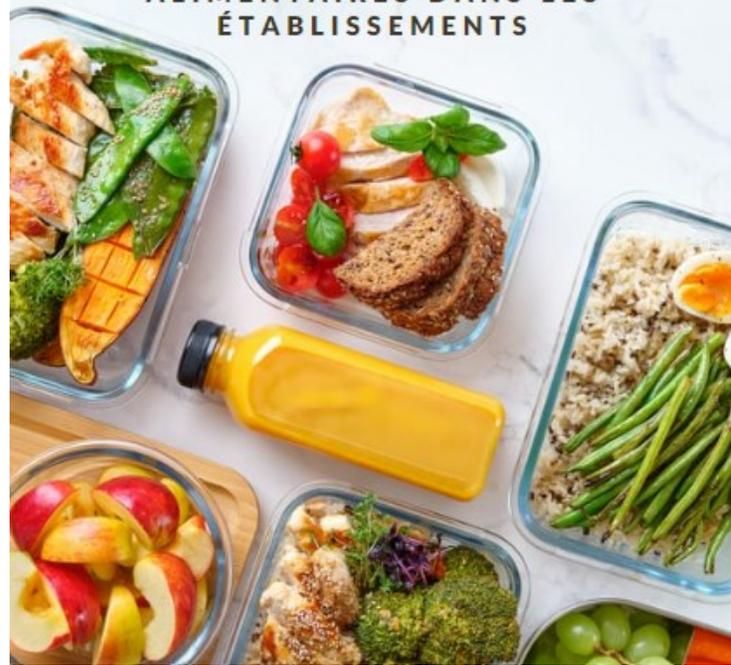


La date butoir est fixée au **jeudi 31 juillet 2025** à 23h59.

Les trois distinctions des Prix Élan seront remises lors d'une cérémonie à Montréal, le 19 novembre 2025, et seront accompagnées d'**une bourse de 5 000\$** ainsi que de **la réalisation de vidéos promotionnelles**.



LA GESTION DES SERVICES ALIMENTAIRES DANS LES ÉTABLISSEMENTS



AGESSS

Repère est publié trois fois par année, au printemps, à l'hiver, au printemps et à l'automne, par l'AGESSS.

Distribuée auprès des membres de l'Association, cette revue numérique se veut un véhicule unique de transmission de l'information concernant les dossiers qui touchent les membres de l'AGESSS.

COORDINATION DU MAGAZINE
Alain Beauregard

AUTEURS/AUTRICES
Alain Beauregard, Danielle Girard,
François Paradis et Sonia Zennaf.

MISE EN PAGE
Alain Beauregard

Le masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le but d'alléger le texte.

Les articles peuvent être reproduits à condition d'en mentionner la source.

ASSOCIATION DES GESTIONNAIRES DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX

601, rue Adoncour, bureau 101

Longueuil, Québec, J4G 2M6

450 651-6000, 1 800-361-6526

agesss@agesss.qc.ca

SOMMAIRE

- 5 L'édito de la PDG
- 6 Les actualités
- Dossier— La gestion des services alimentaires
- 8 Portrait du secteur alimentaire en milieu de santé et des services sociaux
- 10 Mélissa Dionne : la cheffe d'orchestre de l'assiette au cœur des établissements de santé
- 12 Quand innover devient une nécessité : Chaudière- Appalaches repense l'alimentation dans ses établissements de santé
- 16 Geneviève Dulude: Du cœur au ventre
Portrait de gestionnaire
- 20 Être gestionnaire en région éloignée: défis et adaptation
- Vie au travail**
- 24 La pause aide à mieux travailler
- 26 Le babillard



François Paradis,
Président du CA

Chers membres,

En ces temps de grande incertitude, je souhaite m'adresser à vous avec un message de soutien et de solidarité. Nous traversons actuellement une période marquée par des défis significatifs, notamment le gel des embauches, les contraintes budgétaires imposées par le gouvernement, et pour certains d'entre vous, la deuxième voire la troisième réforme du réseau de la santé. Ces changements peuvent susciter des inquiétudes et des questionnements légitimes.

Je tiens à vous exprimer toute ma reconnaissance pour votre engagement indéfectible et votre résilience face à ces épreuves. Votre dévouement à notre mission commune et votre capacité à vous adapter aux circonstances changeantes sont des sources d'inspiration pour nous tous. Ensemble, nous avons démontré à maintes reprises notre capacité à surmonter les obstacles et à continuer à offrir des services de qualité à ceux qui en ont besoin.

Il est essentiel, dans ces moments, de rester unis et de nous soutenir mutuellement. La force de notre association réside dans notre solidarité et notre détermination à faire face aux défis ensemble. Continuons à partager nos expériences, à échanger nos idées et à nous épauler les uns les autres. C'est en restant forts et résilients que nous pourrions traverser cette période de transformation avec succès.

Je suis convaincu que, malgré les difficultés actuelles, nous saurons répondre présents et relever les défis qui se présentent à nous. Ensemble, nous continuerons à faire preuve de courage et de détermination, et à démontrer que nous sommes capables de nous adapter et de prospérer, même dans les moments les plus incertains.

Restons forts, restons résilients, et ensemble, montrons que nous sommes prêts à affronter ces changements avec confiance et détermination.

Chers membres,

Chaque saison qui passe dans le réseau de la santé et des services sociaux est marquée par des défis renouvelés, mais aussi par des élans de résilience et de créativité portés par des femmes et des hommes engagés. Le printemps, avec ses promesses de renouveau, est une belle occasion de mettre en lumière des réalités de gestion parfois peu visibles, mais pourtant essentielles au bon fonctionnement de nos établissements. C'est exactement ce que propose ce numéro printanier de Repère.

À travers ce numéro, nous vous invitons à découvrir la richesse du travail de gestion dans un secteur souvent pris pour acquis : celui des services alimentaires. Car derrière chaque plateau bien garni, chaque menu adapté, chaque ingrédient commandé, se cache une organisation millimétrée, orchestrée par des gestionnaires passionnés et rigoureux. Vous ferez la connaissance de trois d'entre eux, qui, chacun à leur manière, nous démontrent que nourrir un établissement de santé, c'est bien plus que de fournir des repas : c'est répondre à des exigences nutritionnelles, logistiques, budgétaires et humaines dans un contexte en constante évolution.

Vous le verrez : qu'il s'agisse de développer une offre alimentaire adaptée à une clientèle spécialisée, de coordonner des équipes dispersées sur plusieurs sites ou encore de repenser les approvisionnements pour contrer le gaspillage alimentaire, ces gestionnaires font preuve d'un sens de l'innovation et d'un leadership admirable. Ce sont des exemples concrets de gestion de proximité, ancrée dans le quotidien, et toujours orientée vers l'amélioration continue.

Ensuite, nous vous transporterons en région éloignée, là où les réalités de gestion prennent parfois une autre dimension. Là où les défis de recrutement, de distance, de ressources et de collaboration exigent des gestionnaires une capacité d'adaptation hors du commun. Être gestionnaire en région, c'est souvent porter plusieurs chapeaux à la fois, tout en gardant le cap sur les besoins des usagers et le bien-être des équipes. Ce texte donne la parole à celles et ceux qui vivent cette réalité, et qui, malgré les défis, choisissent d'y contribuer avec cœur et engagement.

Enfin, nous concluons ce numéro avec un sujet aussi simple qu'essentiel : la pause. La pause pour dîner. La vraie. Celle que l'on prend, que l'on savoure, et qui permet de mieux repartir. Trop souvent, dans l'intensité du quotidien, nos gestionnaires sautent cette pause, croyant gagner du temps... au détriment de leur bien-être. Pour accompagner cette réflexion, nous avons mené un petit sondage éclair sur nos réseaux sociaux, afin de prendre le pouls de nos membres. Les résultats sont parlants. Cet article, nous rappelle qu'en tant que gestionnaires, prendre soin de soi est aussi une forme de responsabilité professionnelle.

Ce numéro de Repère illustre, une fois de plus, la diversité des missions assumées par les gestionnaires du réseau, la complexité de leur environnement et leur rôle incontournable dans la qualité des services offerts à la population. Mais au-delà des faits, il donne aussi à voir l'humain derrière la fonction : des gestionnaires ancrés dans leur milieu, connectés à leurs équipes, à leurs usagers, et soucieux de faire une différence, chaque jour.

Bonne lecture, et surtout... bonne pause!



Danielle Girard,
PDG

LE NOUVEAU SITE DE L'AGESSS
PLUS CLAIR, PLUS RAPIDE,

ENFIN EN LIGNE!

agecss.qc.ca



Notre nouveau site Web est officiellement en ligne !

Nous sommes ravis de vous annoncer le lancement officiel de notre nouveau site Web, entièrement repensé pour mieux répondre à vos besoins :

- Navigation intuitive : Trouvez rapidement les informations qui vous intéressent grâce à une arborescence simplifiée.
- Recherche optimisée : Profitez d'un moteur de recherche performant pour accéder facilement à nos documents et ressources.
- Design moderne et accessible : Une interface conviviale, pensée pour tous nos membres.
- Nouvelle bibliothèque de publications: Découvrez des ressources pratiques sur vos conditions de travail et autres documents de soutien.

Un espace dédié pour mieux comprendre le rôle des gestionnaires

Ce site s'adresse aussi au grand public. En effet, ce site se veut un espace pour mieux faire connaître le rôle essentiel des gestionnaires dans le réseau de la santé et des services sociaux. Venez découvrir leur impact et leur contribution au quotidien!

Bonne navigation!

Le projet « Réseau Résilience aîné.es Montréal »

Le Réseau Résilience Aîné.es Montréal (RRAM) est le résultat de la mobilisation et de la collaboration de huit organismes montréalais qui jouent un rôle stratégique auprès des personnes âgées du territoire. Vous trouverez sur leur [site Internet](#), une panoplie d'informations sur les **cinq volets** qui préoccupent les aînés.

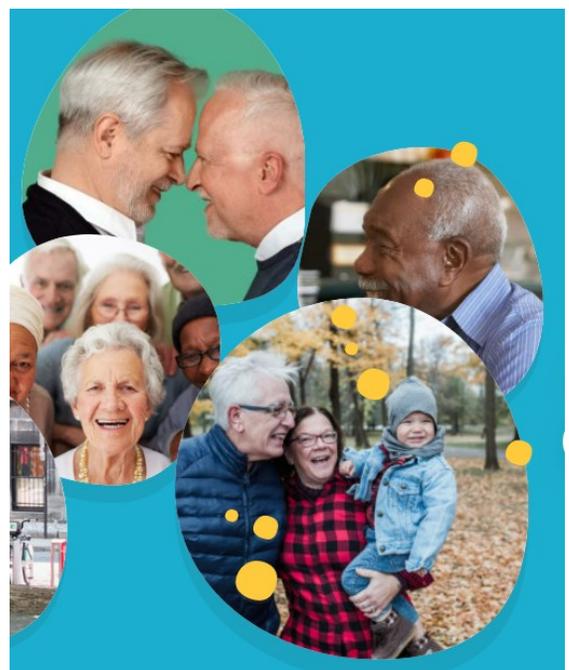
Volet 1 – Partage des connaissances

Volet 2 – Sensibilisation à l'inclusion des personnes âgées

Volet 3 – Retraite proactive

Volet 4 – Une nouvelle approche de soins

Volet 5 – Réseaux de solidarité et d'intervention de proximité



Dans les médias

CISSS-AT : Plusieurs dizaines de cadres visés par un plan de réorganisation

Alexis Dumont – TVA Abitibi-Témiscamingue

Une soixantaine de personnes pourraient voir leurs tâches modifiées et 40 autres pourraient voir leur poste être aboli. C'est ce qu'on apprend dans une lettre interne du CISSS-AT destinée à son personnel et dont nous avons obtenu copie.

> Pour [lire la suite](#)

Réorganisation majeure au CIUSSS-MCQ: une centaine de postes cadres abolis

Par Paule Vermot-Desroches, Le Nouvelliste

CHRONIQUE / Une réorganisation majeure de l'organigramme du CIUSSS-MCQ se prépare, en lien avec les récentes compressions budgétaires imposées par Québec. La semaine dernière, pas moins d'une centaine de cadres du réseau de la santé de la région ont appris que leurs postes seraient abolis. À l'interne, l'inquiétude se fait sentir. > Pour [lire la suite](#)

CIUSSS MCQ : les coupes chez les cadres sont dénoncées

Entrevue de Marie-Claude Julien, Radio-Canada Mauricie

L'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux (AGESSS) dénonce les coupes à venir chez les cadres du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec (CIUSSS MCQ). > [Lire la suite](#)



Profitez de rabais de groupe exclusifs pour vos assurances auto, habitation et entreprise



Avec **La Personnelle**, vous aurez accès à :

- ✓ des **tarifs exclusifs** qui ne sont pas offerts au grand public;
- ✓ un **service à la clientèle exceptionnel** d'un chef de file de l'industrie en matière d'expérience client¹.

En savoir plus
lapersonnelle.com/agesss
1 888 476-8737



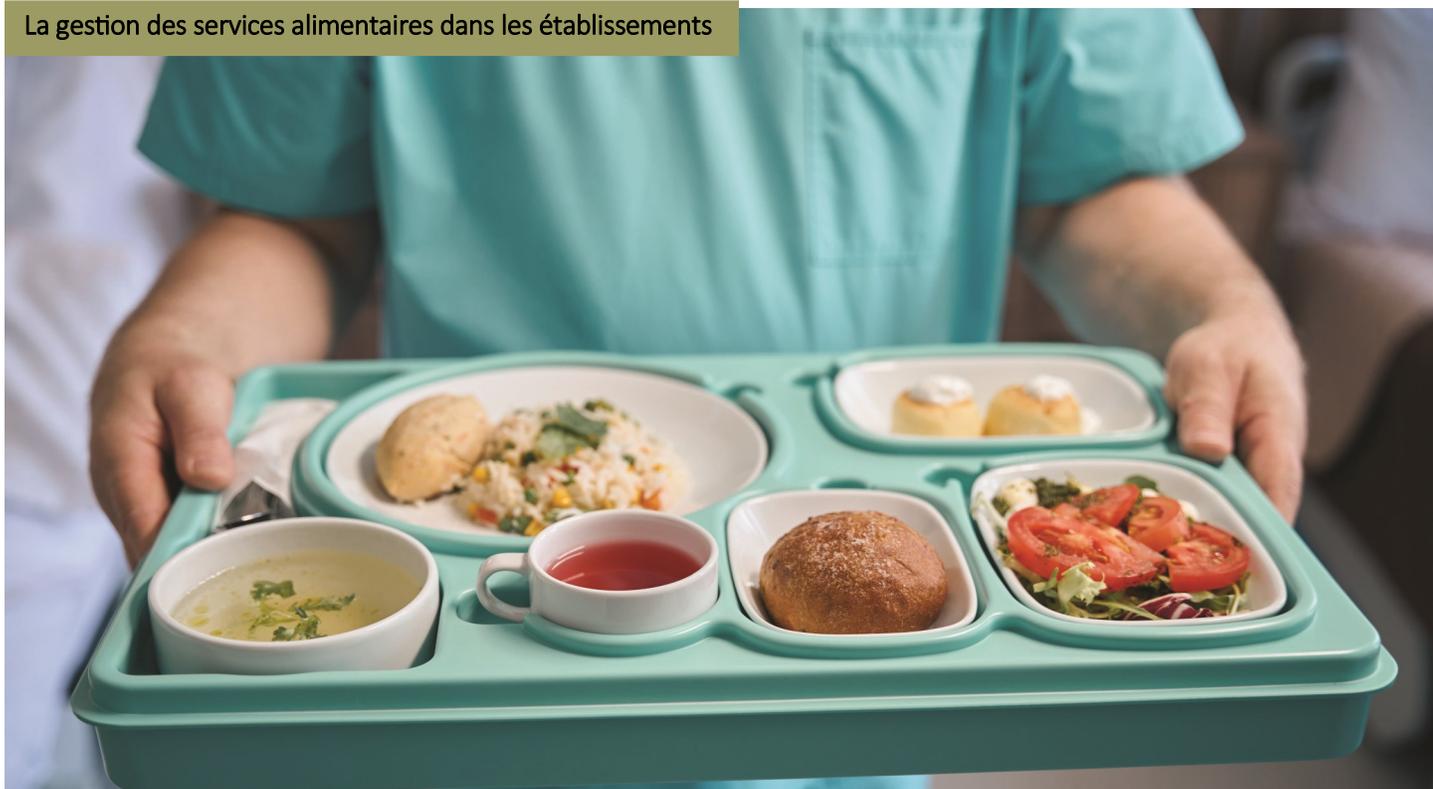
La Personnelle désigne La Personnelle, assurances générales inc. Certaines conditions, exclusions et limitations peuvent s'appliquer. L'assurance entreprise est offerte au Québec seulement. La Personnelle^{MD} et les marques de commerce associées sont des marques de commerce de La Personnelle, compagnie d'assurances, utilisées sous licence.

1. Études comparatives des assureurs habitation et automobile en Ontario et au Québec menées par un sondeur indépendant entre 2013 et 2023.

Le classement est basé sur des échantillons statistiquement pertinents de mesures de l'expérience client pour les marques d'assurance de dommages.

DOSSIER

La gestion des services alimentaires dans les établissements



Portrait du secteur alimentaire en milieu de santé et des services sociaux

Le fonctionnement démystifié

Les hôpitaux, les centres d'hébergement de longue durée (CHSLD), les centres jeunesse, les centres de réadaptation et les résidences pour aînés sont les installations qui offrent d'emblée un service alimentaire aux patients, résidents et souvent aux employés. Selon les données du MAPAQ de 2017, les achats alimentaires du réseau de la santé représentent 58 % de la part des achats alimentaires de l'ensemble du réseau institutionnel (santé, éducation, entreprises, etc.). Leur part de ventes correspond à 61 % des ventes pour la restauration dans ce même réseau, soit plus de 1 449 M\$ de ventes annuelles. Pour ce secteur, en 2019, 87 % de la part des ventes provenait de services alimentaires gérés à l'interne (autogestion), contre 13 % à l'externe (gestion contractuelle).

L'application de la loi sur les organismes publics

L'ensemble des établissements du milieu de la santé est soumis à la Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP) qui s'aligne en grande partie sur les principes établis dans l'Accord de libre-échange canadien et dans les autres traités internationaux auxquels le Canada fait partie. Le processus d'approvisionnement dans les milieux de la santé doit ainsi respecter les règlements associés aux différents accords interprovinciaux et internationaux dans l'octroi des contrats, et ce, à partir du moment où le seuil d'application de la LCOP est atteint.

Gestion contractuelle

13 %

En autogestion

87 %

L'approvisionnement des établissements de santé

Loi sur les contrats des organismes publics : mode d'adjudication selon le seuil en vigueur

Achats de moins de 121 200 \$: L'organisme public de santé et de services sociaux peut opter pour le mécanisme contractuel de son choix et a donc une plus grande marge de manœuvre pour privilégier l'approvisionnement local. Il peut, entre autres, procéder par appel d'offres public régionalisé, par appel d'offres sur invitation ou conclure une entente de gré à gré avec le producteur. Ainsi, en ayant la possibilité de s'adresser aux entreprises de son choix, l'organisme est en mesure de solliciter exclusivement des acteurs locaux, ou de favoriser certains produits locaux dans la mesure où il respecte les principes de la LCOP. La procédure d'appel d'offres public régionalisé est évoquée dans l'article 10 de la LCOP. Ce type d'appel d'offres ne concerne que les contrats non assujettis à des accords intergouvernementaux, et doit être considéré par l'organisme public qui entend conclure un marché public de cette nature. La régionalisation de l'appel d'offres permet à l'organisme public d'exiger du fournisseur ou du producteur qu'il provienne d'une région précise, et par le fait même, qu'il privilégie l'achat local.

Achats de 121 200 \$ et plus : Dans ce cas, les possibilités sont beaucoup plus limitées dans la mesure où les principes du libre-échange s'appliquent. L'objectif de libéralisation des marchés limite donc considérablement la marge de manœuvre des organismes publics pour la priorisation des produits locaux puisqu'il interdit d'offrir un traitement plus favorable aux produits locaux au détriment des produits des autres provinces et pays. Il est à noter que l'on ne peut fractionner des contrats dans l'objectif de se soustraire à la LCOP sur les marchés publics et à l'obligation d'aller en appel d'offres. Néanmoins, certains mécanismes permettent, selon leur utilisation, de favoriser indirectement l'achat de produits locaux :

Sans discriminer ou préférer une provenance particulière, il est possible d'exiger dans le document d'appel d'offres que le pays producteur du produit proposé soit clairement indiqué;

Il est possible d'accorder une valeur ajoutée aux produits canadiens pour un maximum de 10 % du coût et de limiter l'appel d'offres à des entreprises canadiennes

Il est possible d'exiger dans le document d'appel d'offres des spécifications liées au développement durable, à la qualité et à l'environnement, et d'offrir une marge préférentielle de 10 % aux fournisseurs qui satisfont aux attentes liées à celles-ci, concernant par exemple le lieu de fabrication des produits finis, la production biologique, ou encore la fraîcheur des produits;

Il est possible de préciser les caractéristiques du produit souhaité par exemple la qualité nutritionnelle d'un produit, la qualité de ses ingrédients, etc.;

Il est possible de préciser les conditions d'exécution du marché, et par le fait même d'imposer des obligations de développement durable ex : être livrés en vrac, être livrés dans des contenants réutilisables, être livrés à l'extérieur des heures de pointe, etc.

Les établissements de santé s'approvisionnent en grande partie par l'intermédiaire du Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG). Une forte proportion des achats de denrées, entre autres, sont regroupés via le le CAG. En effet, d'après les résultats d'un sondage du MSSS réalisé en 2013, 62 % des établissements réalisaient au moins 76 % de leurs approvisionnements par le biais d'achats regroupés. Cette proportion devrait avoir augmenté suivant les recommandations du MSSS de 2017. Les denrées qui sont achetées de façon non regroupée sont le plus souvent les viandes et les fruits et légumes frais, soit des denrées périssables. Les CISSS et CIUSSS, qui regroupent plusieurs établissements, doivent composer avec des volumes d'achats très grands, la quasi-totalité de leurs achats doit donc se faire par appel d'offres public dont la majorité avec le CAG. Certains établissements non fusionnés bénéficient d'une marge de manœuvre pour les achats de denrées périssables. Leur taille plus restreinte, d'où la valeur sous la barre du 121 200 \$ de certains contrats d'achats, leur permet d'avoir recours à des appels d'offres sur invitation ou à des ententes de gré à gré. Depuis 2017, de nouvelles lignes directrices du MSSS pour les services alimentaires ont amené les équipes à travailler sur différents aspects de leurs pratiques tels :

- l'informatisation des achats
- la standardisation des recettes
- l'harmonisation des menus
- les approvisionnements en commun
- la centralisation de la production et la distribution
- le juste prix des repas
- l'intégration des principes de développement durable, etc.

Ces directives visent l'harmonisation des pratiques des services alimentaires du réseau de la santé et poussent les différentes équipes d'un même CISSS ou CIUSSS à travailler de manière concertée.

Les informations contenues dans ce texte proviennent du site Internet de l'organisme [Commun'assiette](#)

DOSSIER

La gestion des services alimentaires dans les établissements

Mélissa Dionne : la cheffe d'orchestre de l'assiette au cœur des établissements de santé

Par Alain Beaugard, conseiller principal aux communications

Dans le tumulte quotidien des établissements de santé, où la rigueur logistique se heurte aux impératifs humains, Mélissa Dionne, cheffe de service en alimentation au CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec, incarne un modèle de gestion engagé, lucide et profondément ancré dans la réalité de terrain. Si ses journées ne se ressemblent jamais, c'est peut-être parce qu'elle orchestre chaque jour, avec son équipe, la production et la distribution de quelque 2 800 repas. Rien de moins.

Depuis le CHSLD du Roseau à Victoriaville, son port d'attache, Mélissa Dionne veille au bon fonctionnement du service alimentaire d'un vaste territoire qui comprend également les centres d'hébergement du Chêne et de Warwick. Ces trois établissements ont en commun le mode de distribution des repas dit « en vrac », une méthode qui nécessite une logistique précise et une grande agilité de la part des équipes.

Mais cette méthode n'est qu'une pièce d'un échiquier plus large. Le CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec s'est lancé dans un ambitieux chantier d'harmonisation des menus. « Bientôt, que l'on soit à La Tuque, à Bécancour, à Drummondville ou à Trois-Rivières, on mangera les mêmes recettes, préparées selon les mêmes stan-



Mélissa Dionne, cheffe de service en alimentation au CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec

dards. C'est un projet d'envergure qui vise la cohérence, la qualité et une meilleure gestion des ressources », explique Mélissa Dionne. Soulignons que c'est la conseillère cadre qui est chargée de projet, et que Mélissa coordonne l'implantation de ces changements avec son chef de secteur en poste depuis août 2024.

L'assiette, un défi de gestion complexe

Gérer le service alimentaire dans le réseau, c'est bien plus que planifier des repas. Mélissa Dionne est à la tête d'une équipe multidisciplinaire composée de cuisiniers, de préposés aux services alimentaires, de techniciennes en diététique, d'une agente administrative, d'une assistante-chef. Avec son équipe, Mélissa souhaite mettre en place de nouvelles configurations de travail avec l'évolution des modes de distribution.

« Actuellement, nous utilisons encore le vrac à certains endroits, mais j'aimerais planter une courroie de distribution. Nos chariots arrivent en fin de vie, et le vrac rend la production plus difficile. Si une semaine, tout le monde choisit la lasagne, on se retrouve avec des défis en gestion des restes et des stocks », souligne-t-elle. Une courroie, en auto-

matissant une partie du processus et en standardisant les plateaux, permettrait non seulement d'améliorer l'efficacité, mais aussi de répondre à des exigences nutritionnelles de plus en plus pointues.

Une production centralisée pour mieux servir

Un autre chantier d'importance a récemment mobilisé la cheffe de service : le déménagement du centre de production de l'hôpital d'Arthabaska vers le CHSLD du Roseau. Cette centralisation vise à optimiser les ressources tout en répondant à la diversité des besoins des usagers — des régimes thérapeutiques pour les soins de courte durée, aux menus adaptés au quotidien en milieu de vie.

Ce n'est pas un hasard si le CHSLD du Roseau est aujourd'hui le plus grand site producteur de repas de tout le CIUSSS de la MCQ. Ce succès repose en bonne partie sur la capacité de Mélissa Dionne à planifier, à coordonner et surtout, à mobiliser son équipe. « Je répète souvent que c'est grâce à mon équipe qu'on peut accomplir tout ce travail. J'ai la chance d'avoir des collaborateurs qui sont toujours partants pour relever de nouveaux défis », dit-elle avec une sincère reconnaissance.

Une gestionnaire passionnée de projets

Mélissa Dionne n'est pas du genre à fuir les défis. Au contraire, elle s'y plonge avec enthousiasme. Issue d'un DEC en diététique obtenu à Saint-Hyacinthe, elle s'est frayée un chemin jusqu'à la gestion en gardant toujours un lien étroit avec le concret : « Ce que j'aime dans mon rôle, c'est que je touche à tout. Je participe à l'élaboration des menus, mais aussi à la gestion des ressources humaines, au budget, à l'achat d'équipements. »

Cette transversalité de compétences est d'autant plus précieuse en contexte de pénurie de main-d'œuvre et de pressions budgétaires. Avec l'inflation qui affecte directement le coût des denrées alimentaires, faire plus avec moins est devenu une équation quotidienne. « Le défi est de maintenir la qualité tout en respectant des balises nutritionnelles et des politiques alimentaires. »

Dans le grand engrenage du réseau, Mélissa Dionne prouve chaque jour que l'alimentation, bien plus qu'un service de soutien, est une fonction stratégique essentielle au bon fonctionnement des établissements... et à la dignité des personnes qui y vivent.

Des actions concrètes pour l'alimentation locale

Parmi les fiertés de Mélissa Dionne figure aussi la participation active à la cible provinciale d'approvisionnement local. Le CIUSSS vise 57 % d'aliments provenant de producteurs locaux et la région de la Mauricie-Centre-du-Québec est sur le point d'atteindre cette cible. Un objectif d'autant plus significatif qu'il concilie qualité, soutien aux agriculteurs d'ici et développement durable.

L'équilibre entre rigueur et humanité

Si ses responsabilités exigent rigueur, planification et expertise technique, Mélissa Dionne n'en perd pas de vue la dimension profondément humaine de son travail. « Quand tu fais des changements et que tu vois les résultats, ça me fait dire que je suis à la bonne place », confie-t-elle. Car derrière chaque décision logistique se cache un objectif : améliorer le quotidien des résidents, des patients... et des employés.

« Mes journées passent tellement rapidement, il n'y a pas de routine! » s'exclame Mélissa en souriant. Et pour cause : entre les réunions, les urgences opérationnelles, les projets d'avenir, l'élaboration des menus et les ajustements nécessaires pour répondre à la diversité des clientèles, il faut à la fois être gestionnaire, stratège, communicatrice, et parfois même un peu chef cuisinière dans l'âme.

Son prochain projet? Moderniser le service alimentaire à Warwick en passant du vrac à la courroie. Un changement de cap logistique, certes, mais aussi un pas vers une meilleure stabilité des opérations et une réduction du gaspillage.

Quand innover devient une nécessité : Chaudière-Appalaches repense l'alimentation dans ses établissements de santé

Face à la pénurie de main-d'œuvre et au gaspillage alimentaire, deux défis bien connus dans le réseau de la santé, la région de Chaudière-Appalaches ne s'est pas contentée de solutions temporaires. Elle a plutôt choisi de revoir ses pratiques en profondeur. Le CISSS de Chaudière-Appalaches, sous l'impulsion de Christophe Capy, chef de service logistique – amélioration continue, a mis en place une série d'initiatives audacieuses qui allient technologie, efficacité organisationnelle et qualité nutritionnelle.

Par **Alain Beauregard**, conseiller principal aux communications

Avec 35 installations réparties sur 15 000 km² — des hôpitaux aux CHSLD, en passant par les maisons des aînés, les centres jeunesse et même les services de popotte roulante —, la région de Chaudière-Appalaches sert plus de **3,5 millions de repas par année**. Pour Christophe Capy, la clé est claire : penser globalement tout en agissant de façon coordonnée à l'échelle locale.

« Nous avons centralisé plusieurs fonctions critiques de notre offre alimentaire, notamment la production des textures modifiées et du manger main, ce qui nous permet d'uniformiser la qualité et d'optimiser les ressources », explique-t-il.

Manger main et textures modifiées : repenser la dignité alimentaire

Parmi les innovations les plus marquantes : la centralisation de la production des textures modifiées. Dans une cuisine régionale, les protéines animales sont préparées pour être servies en purée ou hachées, selon des standards rigoureux. Mais la région a également poussé l'audace un cran plus loin, avec le développement du manger main, une adaptation des repas pour les personnes souffrant de dysphasie ou de troubles cognitifs avancés.

« Lorsqu'une personne ne reconnaît plus les ustensiles, le geste naturel devient de manger avec les mains. Le manger main permet de répondre à ce besoin tout en offrant une expérience sensorielle équivalente à un plat traditionnel », souligne Christophe Capy.

Résultat : une pomme en texture modifiée qui goûte... la pomme. Des pâtés à la viande ou au saumon qui ressemblent à s'y méprendre aux versions classiques, avec pâte feuilletée et garniture fondante. Cette approche permet non seulement de préserver la dignité des usagers, mais aussi d'assurer un apport nutritionnel constant, même en contexte de troubles cognitifs.

Répondre à la pénurie de main-d'œuvre par la technologie

La pénurie de personnel touche aussi Chaudière-Appalaches, mais plutôt que de la subir, la région l'a utilisée comme **catalyseur de changement**.

Un exemple concret : la **cuisine centrale de Montmagny**, créée pour pallier le manque de personnel dans un CHSLD voisin. Grâce à la liaison froide sous vide les repas sont préparés à l'avance, en liaison sous-vide congelée, cette méthode permet une durée de vie des aliments de trois à six mois selon la nature des aliments. En liaison sous-vide réfrigérée la durée de vie est de sept jours.



Lasagne bolognaise modifiée

Avec 35 installations réparties sur 15 000 km² — des hôpitaux aux CHSLD, en passant par les maisons des aînés, les centres jeunesse et même les services de popote roulante —, la région sert plus de 3,5 millions de repas par année.

Ce mode de production est désormais étendu à l'ensemble du territoire, permettant une logistique fluide et prévisible, malgré les aléas du personnel.

Une équipe dédiée à l'innovation

Pour soutenir cette transformation la direction logistique du CISSS-CA a mis sur pied une équipe d'amélioration continue dont le chef d'orchestre est Christophe Capy. Elle est composée d'une nutritionniste spécialisée en gestion, d'une pilote de système en diététique informatique, d'une technicienne en administration (volet hôtellerie et hygiène alimentaire), et de deux cuisiniers dédiés à la recherche et au développement.

« Ils travaillent sur les desserts festifs, les nouvelles recettes, les déclinaisons du manger main... bref, ils innovent au quotidien, tout en respectant les contraintes budgétaires », mentionne monsieur Capy.

Cette équipe agit comme un laboratoire vivant, testant des prototypes, adaptant des recettes, et transférant rapidement les bonnes idées à l'ensemble du réseau.

Lutter contre le gaspillage alimentaire, un smoothie à la fois

Autre volet sur lequel mise la région : la lutte contre le gaspillage alimentaire. Dans certains CHSLD, des robots culinaires de type Thermomix ont été introduits. Grâce à eux, les surplus de petits fruits peuvent être transformés en smoothies ou sorbets en quelques minutes.

« Ce sont des gestes simples, mais qui changent tout. Non seulement on évite de jeter de la nourriture, mais on ajoute une touche de plaisir au quotidien des résidents », souligne le gestionnaire.

DOSSIER

La gestion des services alimentaires dans les établissements



Une remise en température à la fine pointe

Un enjeu souvent négligé dans la transformation alimentaire est la **rethermalisation** — soit le processus de remettre les aliments à bonne température après leur transport ou leur conservation. Là aussi, le CISSS de Chaudière-Appalaches innove. De nouveaux chariots intelligents sont en déploiement : ils passent automatiquement du froid au chaud selon une minuterie programmée. Cette automatisation réduit les erreurs humaines, assure la sécurité alimentaire et maintient la qualité des repas servis.

Miser sur l'autonomie régionale

Toutes ces initiatives s'inscrivent dans une **stratégie d'autonomie logistique**. En centralisant la production de segments sensibles (comme les textures modifiées), en investissant dans des technologies simples et robustes, et en valorisant les expertises internes, Chaudière-Appalaches s'assure de ne pas dépendre de solutions temporaires ou de sous-traitance externe.

« Il s'agit de faire mieux avec les moyens qu'on a, en misant sur l'engagement de nos équipes et l'intelligence organisationnelle », conclut Christophe Capy.

Une inspiration pour le reste du réseau ?

Alors que plusieurs établissements de santé au Québec peinent à maintenir leur offre alimentaire ou recourent à des plans de contingence de plus en plus fréquents, l'exemple de Chaudière-Appalaches prouve qu'il est possible d'innover **sans exploser les budgets**.

En faisant de la pénurie une occasion de repenser leurs façons de faire, les équipes de Christophe Capy démontrent que l'innovation, bien encadrée, peut être un formidable levier pour améliorer la qualité de vie des usagers — et celle des travailleurs du réseau.

Un modèle à suivre ? Certainement. Et surtout, un rappel que l'intelligence collective et le courage de transformer les pratiques restent les meilleurs outils des gestionnaires, même dans les moments les plus complexes.

Pourquoi ça fonctionne

- **Une direction engagée**, qui soutient les projets pilotes et encourage la créativité.
- **Une équipe dédiée à l'innovation**, ancrée dans la réalité quotidienne des établissements.
- **Des technologies adaptées**, ni trop complexes, ni trop coûteuses.
- **Une approche systémique**, qui lie alimentation, logistique, ressources humaines et développement durable.



Exemple d'une pomme qui a été transformée en « manger main », Une innovation de Christophe Capy et son équipe.



Geneviève Dulude (au centre), entourée de quelques membres de son équipe.

Crédit photo : Caroline Lafrenière

Geneviève Dulude

Du cœur au ventre

Dans les coulisses de l'Institut de cardiologie de Montréal (ICM), un établissement réputé pour son expertise de pointe en soins cardiaques, Geneviève Dulude orchestre une partition complexe où la nutrition rencontre la compassion, et où la rigueur scientifique se conjugue à l'agilité humaine. Cheffe de service Alimentation et Services cliniques des équipes multidisciplinaires, cette gestionnaire incarne une nouvelle génération de leadership dans le réseau de la santé et des services sociaux : proche du terrain, résolument innovante et fondamentalement humaine.

Par **Alain Beauregard**, conseiller principal aux communications

Contrairement à plusieurs de ses homologues responsables d'approvisionnements régionaux, Geneviève Dulude œuvre dans un cadre suprarégional mais concentré : un seul établissement, une seule cuisine, mais une clientèle aux besoins spécialisés. Cette particularité donne à sa fonction une agilité précieuse : « J'ai sous ma gouverne tous les maillons de la chaîne alimentaire, de la conception du menu à l'évaluation de l'appréciation. Cette proximité, autant géographique qu'organisationnelle, nous permet de nous ajuster rapidement », explique-t-elle.

Dans un contexte où les chaînes d'approvisionnement sont de plus en plus fragiles, cette souplesse est vitale. « Le jour où les boulettes de porc sont en rupture, on doit faire preuve de créativité, sans compromettre l'expérience des patients », illustre-t-elle avec pragmatisme.

Une transformation du rôle de gestionnaire

La pandémie de COVID-19, couplée à la pénurie chronique de main-d'œuvre, a transformé en profondeur les fonctions de gestion dans le réseau. Pour Geneviève Dulude, cela s'est traduit par une présence accrue sur le terrain. « Aujourd'hui, la gestion de proximité est essentielle. Nous ne pouvons pas nous permettre de perdre un employé parce qu'il ne se sent pas intégré ou compris », confie-t-elle.

Toujours selon Geneviève, « les jeunes employés s'identifient à leur équipe immédiate, notre rôle est de cultiver ces micro-communautés où le sentiment d'appartenance est fertile. »

Elle souligne aussi le défi que représente l'accueil d'un personnel souvent sans expérience dans le réseau de la santé, voire sans aucune expérience de travail. Un encadrement personnalisé et une écoute attentive deviennent alors indispensables : « Chaque intégration est un investissement, il faut en maximiser le rendement humain. »

Un équilibre délicat entre vision et contraintes

Sur le plan budgétaire, Geneviève Dulude navigue entre des impératifs parfois contradictoires : offrir une alimentation locale, durable et santé, tout en respectant des budgets. « Le virage vers l'approvisionnement local est nécessaire et pertinent. Mais les budgets ne suivent pas toujours. Il faut donc redoubler de créativité », dit-elle.

Son équipe réussit ce pari en réduisant les surplus à la source, en revalorisant les invendus et en construisant une politique alimentaire centrée sur la diète méditerranéenne. Légumes frais, poissons, tofu — même s'il fait parfois sourciller certaines personnes — trouvent désormais leur place dans les plateaux de l'Institut.

DOSSIER

La gestion des services alimentaires dans les établissements

Le statut de centre de taille moyenne — 153 lits — offre à l'Institut une latitude précieuse pour expérimenter. « Nous avons le droit d'essayer. L'innovation, c'est aussi accepter que certaines choses ne fonctionnent pas », dit Geneviève Dulude.

« La végétalisation progressive du menu ne fait pas que réduire les coûts. Elle contribue aussi à la santé des patients, à celle de la planète, et à une culture alimentaire plus cohérente avec notre mission », affirme-t-elle.

Innové à petite échelle

Le statut de centre de taille moyenne — 153 lits — offre à l'Institut une latitude précieuse pour expérimenter. « Nous avons le droit d'essayer. L'innovation, c'est aussi accepter que certaines choses ne fonctionnent pas », dit Geneviève Dulude.

Exemple marquant : la transformation de suppléments alimentaires liquides en crème glacée, inspirée d'une étude israélienne menée en pleine pandémie. « L'idée était d'apporter du réconfort aux patients isolés. Nous avons testé le format glacé en février. L'appréciation était bonne, mais la consommation n'a pas augmenté. Nous avons choisi de ne pas poursuivre... du moins pas en hiver! »

Autre fierté estivale : depuis trois ans, les patients de l'ICM dégustent des légumes biologiques cultivés sur l'île de Montréal. De mai à octobre, les laitues servies en salle sont non seulement locales, mais aussi ultra fraîches. « Cela demande quatre lavages, mais c'est le prix à payer pour de vrais aliments », sourit-elle.

Crédit photo : Mirela Petre



Quand la nutrition devient rituel de fin de vie

Parmi les initiatives les plus touchantes pilotées par Geneviève Dulude, figure sans contredit celle du *dernier repas* dans le cadre de l'aide médicale à mourir. Chaque année, une douzaine de patients de l'ICM choisissent cette option. Pour eux, l'équipe alimentaire prépare un repas entièrement personnalisé.

« Les gens pensent que ce sera du homard ou du caviar, mais c'est souvent un œuf bénédicte, un bol de petits fruits, parfois un breuvage spécial. C'est le goût du souvenir, du réconfort », raconte-t-elle.

Une technicienne proche du patient élabore la commande, un employé va à l'épicerie, les cuisiniers préparent le plat avec le plus grand soin, et le tout est servi sur de la vraie vaisselle, avec nappe et linge de table. « C'est inconcevable, pour nous, de servir un dernier repas dans notre vaisselle habituelle, partiellement en plastique réutilisable. »

Une vision humaniste et lucide de la gestion

Nutritionniste de formation, détentrice d'un doctorat en nutrition, Geneviève Dulude porte un regard éclairé sur les défis de son secteur. Mais ce qui marque chez elle, c'est avant tout une profonde conscience de la portée humaine de ses gestes de gestion.

« L'alimentation, ce ne sont pas que des calories et des nutriments. C'est aussi du soin, de la dignité, du lien humain. Surtout quand la santé n'est plus possible », affirme-t-elle.

Son approche illustre ce que peut être une gestion publique moderne : ancrée dans la réalité, mais ouverte à l'innovation; attentive aux indicateurs, mais centrée sur les gens.

Un modèle inspirant pour le réseau

Dans un système souvent perçu comme lourd, contraint, voire rigide, le parcours de Geneviève Dulude rappelle qu'il est possible de faire autrement. Avec créativité, cœur et une gestion rigoureuse mais bienveillante, elle démontre que l'innovation ne dépend pas que de la technologie ou du budget. Elle naît aussi d'une posture d'écoute, de courage et d'un désir sincère d'améliorer l'expérience des patients et des employés.

Au fond, ce que Geneviève Dulude cuisine chaque jour avec son équipe, c'est bien plus qu'un menu. C'est une culture d'organisation où chacun trouve sa place, sa voix et, parfois, un peu de réconfort dans l'assiette.



Site historique de La Grave, Îles-de-la-Madeleine (Photo- Mathieu Dupuis)

Par **Alain Beauregard**, conseiller principal aux communications

Le Nord-du-Québec, l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine sont considérés comme des régions éloignées. Nous le savons, être gestionnaire dans le réseau de la santé et des services sociaux est complexe pour tout le monde. Les gestionnaires en milieu urbain font face à leur propre ensemble de défis, mais ceux qui œuvrent dans les régions éloignées sont confrontés à des réalités bien distinctes, souvent plus complexes et exigeantes.

Nous avons discuté avec cinq gestionnaires, deux qui pratiquent en Abitibi-Témiscamingue, deux autres au Nunavik et une sur la Côte-Nord. Premier constat, la situation est assez semblable pour l'ensemble des gestionnaires, même ceux qui travaillent aussi loin qu'à Puvirnituq! Des réalités comme la multidisciplinarité forcée, la gestion à distance, la pénurie et la rétention du personnel, les vastes territoires à couvrir et parfois le manque de ressources, exigent une adaptation constante et une grande ingéniosité.

Multidisciplinarité et polyvalence : une nécessité en région

Que ce soit à Havre-Saint-Pierre, Ville-Marie ou encore à Sainte-Anne-des-Monts, les gestionnaires en régions éloignées qui œuvrent dans le secteur de la santé et des services sociaux rencontrent plusieurs défis particuliers. Parmi ceux-ci, celui qui semble rejoindre l'ensemble des personnes rencontrées, c'est la peti-

tesse des équipes et ce que cela engendre comme difficultés.

Lysanne Cormier pratique au CISSS de la Côte-Nord, elle occupe le poste de cheffe de proximité multidisciplinaire, ce qui veut dire que tous les intervenants sociaux pour la MRC de Minganie sont sous sa responsabilité. À ce titre, elle remarque que « les régions qui doivent conjuguer avec des petites équipes sont forcées à la multidisciplinarité ou à faire de la gestion de distance ». Cette situation est partagée par bien d'autres gestionnaires qui pratiquent en région. C'est aussi le cas de Sophie (nom fictif), qui rappelle que malgré des effectifs réduits, elle a un bassin de sept employés, « nous devons mettre en place les mêmes services que dans les grands centres, mais comme nous sommes en régions éloignées, par exemple, en santé mentale, on a plusieurs offres de services, mais j'ai une équipe réduite pour y répondre. Dans les grands centres, les intervenants sont spécialisés dans leur domaine, en région, nous n'avons pas d'autre choix que d'être des généralistes. »

De plus, la petitesse des équipes rend les régions éloignées plus fragiles aux ruptures de service. « Il faut user de beaucoup d'imagination et sortir des sentiers battus pour imaginer des solutions » souligne Lysanne Cormier.

La majorité des enjeux sociaux, comme les problèmes d'itinérance ou de dépendance, sont certainement plus présents dans les grands centres urbains, mais ils touchent également les

« la taille des équipes dans les régions éloignées est souvent de petite taille, ce qui peut entraîner une surcharge de travail et un épuisement professionnel. »

régions plus éloignées. Comme le souligne une gestionnaire, « l'itinérance n'est pas vécue en région comme dans les grands centres. Nous avons peu d'itinérants qui dorment dans la rue. Chez nous, les personnes en situation d'itinérance sont plus difficiles à repérer, ils font souvent du *caught surfing*. Ce sont des réalités avec lesquelles nous sommes moins habitués et souvent moins bien outillés. »

Lysanne Cormier comprend bien cette situation. « Comme c'est moi qui gère l'ensemble des programmes en santé mentale dans la région de la Minganie, cela m'oblige à avoir des connaissances dans six programmes différents. C'est une situation qui ne se produirait pas dans un grand centre », souligne madame Cormier.

Essoufflement et rétention du personnel

Pour un gestionnaire de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, la difficulté de rétention de la main-d'œuvre est le principal enjeu pour les régions éloignées. Comme il le mentionne, « surtout que dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, les salaires et les avantages sociaux du réseau de la santé et des services sociaux ne peuvent pas compétitionner avec ceux de l'industrie minière. Et puis, nous devons conjuguer avec une main-d'œuvre qui a souvent la volonté de migrer vers les grands centres.

Ces deux principales raisons limitent considérablement le nombre d'employés disponibles et le niveau de compétence et de scolarité équivalente de la main-d'œuvre que nous sommes en mesure de recruter versus les compagnies privées offrant des emplois stimulants et rémunérés à la hauteur de leur contribution.

Comme le soulignait certains gestionnaires, la taille des équipes dans les régions éloignées est souvent de petite taille, ce qui peut entraîner une surcharge de travail et un épuise-

ment professionnel. Un taux de roulement du personnel souvent plus élevé, ce qui affecte la continuité des soins et la stabilité des équipes.

« Comme nous gérons de plus petites équipes, quand il me manque une ou deux personnes, parce que nous sommes en pénurie comme partout, c'est sûr que le plan de contingence, ce n'est pas long que moi je tombe à 50 % de mes effectifs, donc la pression est plus forte sur les équipes » mentionne Sophie.

De vastes territoires

Le Québec est reconnu pour son grand territoire. À titre d'exemple, la superficie de la Côte-Nord est d'environ 236 665 km². Le long de la route 138 et de la 389, vous croiserez plusieurs villes et villages. Comme le souligne Lysanne Cormier, « les communautés à desservir sont souvent dispersées, ce qui complique l'organisation et la prestation des services. »

Une réalité que connaît également Sophie au Témiscamingue, « nous avons comme philosophie d'offrir des services de proximité à notre population, mais je couvre un grand secteur et cela représente d'importants frais de déplacement qui ne sont pas reconnus par le ministère. Je dois offrir des services à domicile à une clientèle vulnérable qui en a besoin. Au niveau budgétaire, je suis en déficit en partant l'année. Nous sommes défavorisés par rapport à cet élément-là. »

Un autre impact de cet éloignement, comme le mentionne un Sophie, « le fait d'être situés loin des grands centres oblige les gestionnaires à avoir une meilleure gestion des ressources. Puisque nous sommes à distance considérable des autres établissements du réseau, nous ne sommes pas en mesure de nous dépanner rapidement avec un autre établissement à proximité. Par exemple, lorsque nous sommes en situation de rupture de marchandise pour exécuter un soin à un patient, si nous ne sommes pas en mesure de nous autosuffire à l'interne, la distance à parcourir et le temps requis pour y parvenir, que ce soit afin de recevoir un produit d'un autre fournisseur potentiel ou d'un collègue d'un autre établissement, met le soin au patient en jeu. »

Proximité avec la clientèle : un équilibre délicat

La proximité avec la clientèle, bien qu'essentielle, peut brouiller les frontières entre vie professionnelle et personnelle. Les gestionnaires et les employés rencontrent souvent leurs clients dans leur vie quotidienne, ce qui peut entraîner des

des situations délicates. Comme le raconte Sophie, « je rencontre souvent des situations où je dois gérer des conflits d'intérêts, parce que nous sommes une petite communauté, donc si quelqu'un vient consulter, moi je ne peux pas le rencontrer parce que c'est mon cousin ou le meilleur ami de mon chum. C'est une réalité à laquelle sont confrontées les petites communautés. Les notions de confidentialité sont d'autant plus importantes dans ces conditions.

Lysanne aussi a vécu quelques situations parfois un peu malaisante, « comme de me retrouver avec deux de mes employés, en arrêt de travail, en allant voir mon jeune jouer au hockey à l'aréna ». Comme le mentionne Lysanne, « Avec les années, j'ai la chance de m'être fait une certaine carapace et je suis capable de mettre mes limites ».

Échanges et partenariats : des solutions collectives

Face à des problématiques souvent similaires, Lysanne Cormier encourage les échanges interrégionaux et la création de partenariats. « Parfois, la roue est déjà inventée, il suffit d'ajouter quelques rayons pour l'adapter à notre réalité », dit-elle. Le partage d'expertise et la collaboration sont essentiels pour optimiser les ressources et trouver des solutions adaptées. « C'est un échange d'expertise qui peut sauver beaucoup de temps aussi » conclut-elle.

Pour Sophie, c'est l'arrivée des nouvelles technologies, comme Teams, qui ont changé les façons de faire. « Nous n'avons plus à nous déplacer pour les rencontres administratives, ce qui permet de gagner du temps. Je me considère beaucoup plus facilement accessible avec Teams, c'est plus simple » dit-elle.

Nunavik : un territoire aux défis extrêmes

Le Nunavik est divisé en deux, d'un côté se trouve l'Ungava et de l'autre, la Baie d'Hudson.

Le Nunavik compte deux établissements de santé et de services sociaux pour desservir une population d'un peu plus de 14 000 personnes. D'abord, à Kuujuaq, on trouve le Centre de santé Tulattavik de l'Ungava, puis à Puvirnituq, le Centre de santé Inuu-litsivik. C'est là que travaillent les gestionnaires Liv Larsen et Loïs Roussel-Roy.

Au Nunavik, les défis sont amplifiés par l'isolement géographique et par la spécificité des communautés qu'ils desservent. Liv Larsen, coordonnatrice des ressources matérielles au CLSC de Kuujuarapik, précise que les défis de gestion ne sont pas du tout les mêmes selon que l'on travaille du côté de l'Ungava ou de la

Baie d'Hudson. Le village de Kuujuaq (côté de l'Ungava) est beaucoup plus gros, il y a plus de services et de facilité. On parle d'un village où la proportion entre les Inuits et les *Qallunaat* (étrangers) est presque moitié-moitié. Le climat aussi est différent, nous sommes situés directement sur la Baie d'Hudson alors qu'eux sont situés sur des rivières qui rentrent à partir de la Baie d'Ungava. » Les enjeux liés à la météo sont importants, Comme le souligne Liv Larsen, les problèmes de température peuvent parfois empêcher les avions de décoller. « Dans le village voisin, Umiujaq, il y a eu une période de dix jours sans aucun vol entrant ou sortant » souligne-t-elle. Le climat difficile propre aux villages de la côte de la Baie d'Hudson rend la rétention du personnel et la gestion du logement des enjeux majeurs pour la région.

Loïs Roussel-Roy abonde dans le sens de sa collègue, « le grand roulement de personnel et le défi de recruter sont des enjeux importants. La grande majorité des gens qui viennent travailler ici tombent en amour avec le territoire, avec la culture, avec les gens. Mais on finit par les perdre parce que c'est difficile à concilier avec le reste. Ce n'est pas parce que les gens n'aiment pas leur job, mais l'isolement fait que c'est plus difficile. »

Loïs Roussel-Roy occupe un poste hybride, c'est-à-dire qu'elle passe quatre mois par année sur le territoire du Nunavik, et le reste de l'année, elle travaille à distance. « Comme je m'occupe des sept communautés, je suis de toute manière toujours à distance de la plupart d'entre-elles. C'est un défi, mais pour être en mesure de faire cela de manière efficace et respectueuse, il faut connaître le territoire. Il faut y avoir séjourné de manière significative pour que nos décisions ne soient pas complètement déconnectées de la réalité », mentionne Loïs qui a aussi travaillé dans le Grand Nord comme infirmière pendant près de dix ans.

Loïs Roussel-Roy souligne l'importance de la présence physique dans la culture inuite, mettant en avant la valeur de l'unité, un aspect que la technologie comme Teams ne peut remplacer. L'isolement géographique du Nunavik, accessible uniquement par avion, pose des défis uniques. Les gestionnaires locaux agissent comme médiateurs entre les directives ministérielles et les besoins des Nunavimmiuts, qui sont des Québécois. L'adaptation des directives aux réalités locales est un enjeu majeur.

Dans une région aussi éloignée que le Nunavik, les défis sont quotidiens. Il y a quelques années, alors qu'elle devait rénover une maison des jeunes, en mauvais état, pour y organiser une campagne de dépistage pour la tuberculose, Liv Larsen a été confronté à un problème de taille. « Nous étions en plein hiver et ça prenait de nouvelles fenêtres, mais pas capable d'avoir les fenêtres parce qu'elles n'entraient pas dans l'avion, la porte n'était pas assez grande » raconte avec humour la gestionnaire.

Dans une région comme le Nunavik, c'est de la gestion à très long terme, il faut passer nos commandes six à huit mois d'avance pour s'assurer des délais de livraison. De plus, on travaille souvent huit ou neuf semaines puis ensuite les gens prennent un mois de congé. C'est vraiment un rythme très différent et un autre style de gestion.

L'histoire et la compréhension des communautés Inuites sont relativement nouvelles comparées à celles des Premières Nations. Malgré les défis, Loïs Russel-Roy insiste sur la richesse et les aspects positifs de ces communautés. La taille réduite des équipes peut être une vulnérabilité, mais elle favorise des relations humaines plus profondes. « Dans un réseau de santé souvent impersonnel, les décisions prises à l'échelle humaine permettent de préserver des valeurs essentielles » croit-elle.

Conclusion

Être un bon gestionnaire dans une région éloignée ou dans un grand centre demande les mêmes qualités, mais celles et ceux qui pratiquent en régions éloignées doivent parfois faire preuve d'une résilience et d'une ingéniosité remarquables pour surmonter certains défis liés à l'éloignement ou à leur territoire.

Pour relever ces défis, il faut mettre en place des solutions innovantes et renforcer la collaboration entre les différents acteurs du réseau de la santé et des services sociaux. Cela peut passer par le développement de technologies de télésanté, le renforcement des réseaux de soins primaires, l'implication des communautés et le soutien financier accru des gouvernements.

L'important, c'est de leur fournir les moyens et la capacité à s'adapter et à innover pour assurer l'accès à des services de santé et de services sociaux de qualité et qui répondent aux besoins de toutes les communautés.



Photos : Loïs Russel-Roy—Nunavik



La pause aide à mieux travailler!

Par **Alain Beauregard**, conseiller principal aux communications

Que vous soyez en télétravail ou en présentiel, avez-vous le temps de dîner ? Au fil des années, les habitudes de travail ont évolué, souvent en raison de l'augmentation de la charge de travail et des attentes en matière de productivité bien souvent au détriment du temps accordé à la pause-déjeuner. L'intensification et le rythme effréné du travail diminuent le temps accordé aux pauses. Pourtant tout indique que nous aurions intérêt à nous arrêter un peu!

Des bienfaits pour la santé du salarié et de l'entreprise

La pause repas constitue un moment privilégié pour se restaurer certes, mais surtout, pour se détendre sur les lieux même du travail ou en dehors de ceux-ci. Il s'agit d'un moment privilégié pour refaire le plein d'énergie et se reposer, mais surtout, pour bénéficier d'une meilleure qualité de vie au travail. Elle permet également de réduire le stress et de prendre un peu de répit et ce, afin d'augmenter la concentration pour le reste de la journée de travail du salarié. D'une part, une meilleure concentration améliore l'efficacité, mais elle réduit aussi, les risques de distraction et de blessures. L'absence de pause repas ou d'une très courte durée de celle-ci résulte non seulement dans une fatigue mentale, mais comporte également des conséquences physiologiques.

Surcharge de travail

Dans un sondage sur l'heure de lunch que nous avons mené en décembre dernier et auquel près de 300 personnes ont répondu, 50 % des gestionnaires ne prennent pratiquement jamais de pause à l'heure du dîner. Pour les autres, c'est 25 % des personnes qui s'arrêtent une fois sur deux pour manger et seulement le quart des gestionnaires qui ont répondu au sondage prendre la plupart de temps une pause pour le lunch. Et dans presque 80 % des cas, cette pause que se permettent certains gestionnaires durera moins de trente minutes. Comme le mentionne un répondant « si je m'arrête, la pression tombe et je m'endors! Je me dis donc que je suis aussi bien de me remettre au boulot... ».

En télétravail, on remarque que plus de personnes s'arrêtent pour le dîner. C'est le tiers des répondants qui prennent une pause la plupart du temps, un autre tiers le fait une fois sur deux et enfin, le dernier tiers ne prend pratiquement jamais de pause. Dans 70 % des cas, cette pause durera entre cinq et 30 minutes, tandis que pour les autres, cela variera entre 30 et 60 minutes.

Même si plusieurs aimeraient faire une pause, la réalité ne le permet pas toujours. Comme le souligne un répondant, « la charge de travail est de plus en plus grande ce qui m'amène à essayer d'optimiser le plus possible le temps au travail et ce, au détriment de temps des repas. » Plusieurs déplorent le fait d'être régulièrement sollicités pendant l'heure du dîner pour participer à des réunions, à de la formation, ou encore pour répondre aux questions de leurs employés. D'autres mentionnent utiliser le temps de repas pour répondre à des courriels ou régler par rencontre teams des situations qui n'ont pas été réglées dans l'horaire hors des pauses prévues.

Puis, selon certains, il y a aussi une pression du milieu « je m'oblige de prendre mes pauses à la maison. Rares sont ceux qui le font au bureau alors je ne veux pas mal paraître. De toute façon, avec la charge de travail, je dois travailler sur l'heure du dîner pour éviter de travailler le soir. » Comme le souligne un participant « malheureusement, on s'attend de nous que l'on soit disponibles même pendant le dîner pour des appels ou des rencontres... »

Se reposer aide à mieux travailler

Beaucoup croient encore que travailler sans relâche est synonyme de productivité. Pourtant, comme le souligne Angelo Dos Santos Soares, professeur à l'Université du Québec à Montréal, « surtravailler n'augmente pas la productivité ». Cette idée est nourrie par une culture qui valorise l'occupation constante, mais selon lui, cela mène à l'épuisement. « Personne n'est indispensable », rappelle-t-il, et se fixer cette fausse croyance ne fait que nuire à notre bien-être.

« En vérité, pour chaque 50 minutes devant un ordi, il faudrait prendre

10 minutes pour soi »

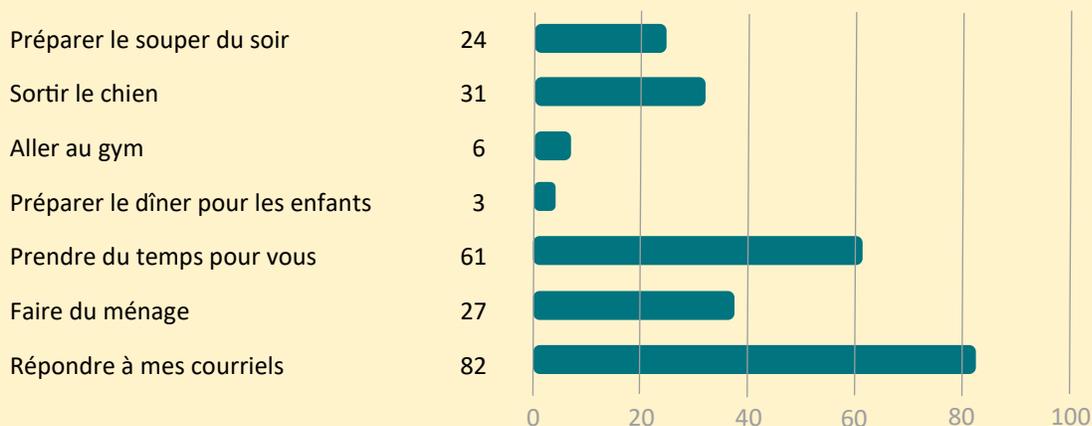
Il préconise de prendre des pauses régulières : « Pour chaque 50 minutes devant un écran, il faut 10 minutes pour soi », suggère-t-il. Ce principe s'applique particulièrement au télétravail, où l'autogestion est cruciale. Travailler à domicile présente un double défi : l'isolement et la difficulté à instaurer une routine saine.

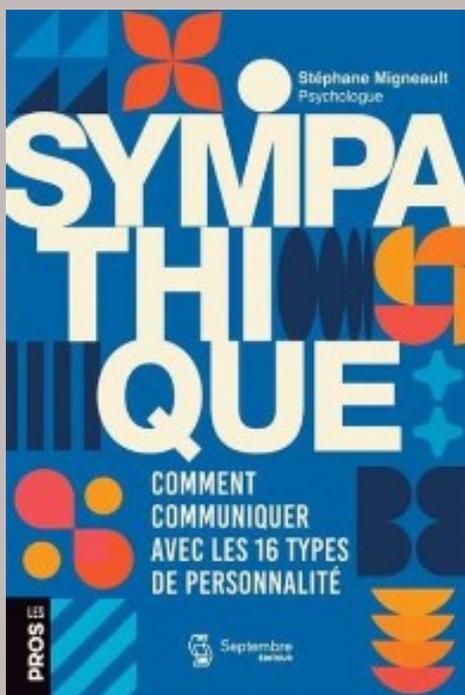
Le professeur insiste également sur l'importance du leadership. Les gestionnaires doivent donner l'exemple en valorisant les pauses. Par exemple, en annonçant qu'ils partent en pause déjeuner ou en revenant après celle-ci, ils montrent l'importance de prendre du temps pour soi. Selon plusieurs études, comme celle parue dans *Science*, ces moments de déconnexion améliorent ensuite la concentration et l'efficacité.

En somme, prendre des pauses régulières n'est pas un luxe, mais un moyen de mieux travailler. Un geste simple, mais essentiel, pour préserver sa productivité à long terme.

Maude Goyer, [La salubre pause lunch, même en télétravail](#) — [La Presse](#) du 21 octobre 2024

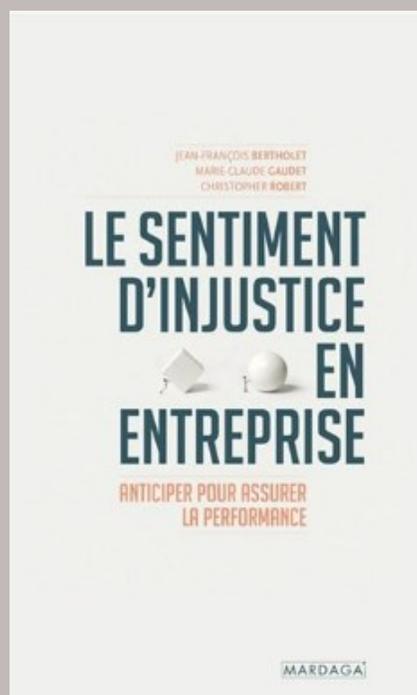
À quoi occupez-vous votre pause? (surtout en télétravail)





Comment peut-on mieux communiquer et travailler avec les autres si l'on ne se connaît pas soi-même et si l'on ne saisit pas la personnalité de notre interlocuteur? Dans ce livre, l'auteur propose une grille d'analyse de la personnalité : la théorie des types psychologiques. Avec pédagogie, il vous fera découvrir quatre dimensions de la personnalité et leurs polarités (ex. : extraversion-introversion). Plusieurs exemples et anecdotes agrémentent la lecture et facilitent la compréhension des 16 types de personnalités. L'auteur en profite pour prodiguer des conseils pratiques et des pistes de développement personnel. Il aborde également des thèmes comme la carrière et le monde de la gestion, à la lumière de l'approche présentée. Ce livre est l'occasion de mieux vous connaître, d'apprécier les différences de personnalité, d'acquiescer des stratégies pour améliorer vos relations interpersonnelles et de devenir plus... sympathique!

- Éditeur: SEPTEMBRE
- Année de parution: 2024
- Langue: Français
- 160 pages



Précarité, inégalités, manque de reconnaissance, favoritisme... l'injustice est présente à tous les niveaux de l'entreprise et peut toucher les ouvriers, mais aussi les cadres ou les dirigeants. Et le sentiment qu'elle induit impacte l'entreprise de manière globale puisqu'il a des conséquences sur le bien-être, l'engagement et la performance des collaborateurs. Placer la justice organisationnelle au cœur de sa gestion est donc primordial pour toute entreprise!

Comment identifier le sentiment d'injustice? Comment l'anticiper? Comment devenir une organisation ou un manager juste? Comment générer un sentiment de justice? Dans *Le sentiment d'injustice en entreprise*, les auteurs analysent les conséquences de ce sentiment dans les comportements humains. Faisant appel à des courants de recherche aussi variés que la biologie et la psychologie sociale, ils démontrent que les sentiments de justice et d'injustice sont intrinsèquement liés à l'engagement et la performance. Ils proposent une grille d'analyse, étayée de conseils concrets et de fiches pratiques, qui accompagne chaque entreprise vers un nouveau modèle plus juste et plus équitable.

Les clés pour une vision de management bénéfique à chaque acteur de l'entreprise !

- Éditeur: MARDAGA
- Année de parution: 2021
- Langue: Français
- 157 pages

FORMATION CONTINUE



Développer son sens politique pour influencer stratégiquement

Mercredi 4 juin 2025 de 9 h 30 à 12 h

Faire preuve de sens politique, c'est une compétence essentielle pour un gestionnaire. C'est l'art de comprendre la structure politique ainsi que les enjeux de gouvernance de votre organisation: comment l'autorité et l'exercice du pouvoir organisationnel peuvent influencer les décisions de votre équipe et de vos supérieurs?

Cette Web Formation vous apprendra comment naviguer efficacement dans les relations de pouvoir et comment utiliser ces relations pour remplir les objectifs de votre organisation. Vous découvrirez également comment gérer les conflits et comment développer votre leadership pour influencer les décisions de votre équipe, ainsi que l'importance des personnalités dans la prise de décision. Cette activité vise également à vous permettre de mieux comprendre les dynamiques de pouvoir liées aux organes structurels chargés de formuler les décisions, règles et pratiques, de les mettre en œuvre et d'en assurer le contrôle.

Pour vous inscrire ou pour consulter toutes les offres de formation, cliquez [ICI](#).

PISTES DE RÉFLEXION...

Tous les gestionnaires sont-ils des leaders?

Journaliste : Claudine Auger

Revue Gestion (HEC Montréal) vol. 49, no 1—printemps 2024

Dans le discours commun d'aujourd'hui les termes leader et gestionnaire s'amalgament, laissant flotter l'idée qu'ils sont synonymes et interchangeables. Les mots se confondent et ajoutent à la confusion des rôles, des fonctions, des attentes. Lumière sur la force du management > [lire la suite](#)

Comment échapper au blurring?

Journaliste: Maude Goyer

La Presse

Souffrez-vous de blurring ? Le phénomène n'est pas nouveau, mais selon plusieurs experts, il atteint des sommets depuis quelques années : jamais les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle n'ont été aussi floues, voire inexistantes. > [lire la suite](#)

Les émotions au service d'un leadership conscient

Autrice: Ginette Gagnon

Alors que les émotions sont encore souvent jugées négativement au travail, la recherche en neurosciences met en lumière toute leur importance dans nos relations professionnelles et dans la prise de décision. > [lire la suite](#)

Une bonne idée de discuter de politique au bureau?

Pas vraiment, conclut une enquête de l'entreprise Gartner, spécialisée en informations et conseil en ressources humaines, car ce type de discussion affecte la dynamique des employés. Près de la moitié (47 %) des employés américains ont déclaré se sentir mal à l'aise de discuter de leurs propres opinions sur des questions politiques ou sociales avec leurs collègues, un tiers des employés trouvent les conversations politiques intéressantes et 16 % les trouvent stressantes. Bien que de nombreux employés (44 %) se sentent à l'aise de discuter de politique sur le lieu de travail, un quart des employés (25 %) ont été témoins de comportements agressifs ou contre-productifs dirigés contre un collègue en fonction de ses convictions politiques, dont une dispute, une fin abrupte de la conversation et l'évitement par des collègues. L'enquête Gartner a été réalisée en septembre 2024 auprès de plus de 925 employés américains.

Source: Gartner



La confiance avant tout

Le choix de votre conseiller en sécurité financière représente une démarche importante et sérieuse. Puisque votre avenir financier peut en dépendre, la confiance en cet allié qui vous guidera vers l'atteinte de vos objectifs financiers est primordiale.

Voici donc les attributs dont votre futur conseiller devrait être doté :

1. Certifié

En plus d'être régi par le code de déontologie de la Chambre de la sécurité financière, le conseiller en sécurité financière doit être certifié par l'Autorité des marchés financiers pour avoir le droit de porter ce titre. Il est tenu au secret professionnel et doit respecter le caractère confidentiel des renseignements personnels obtenus durant son mandat.

2. Compétent

Le conseiller en sécurité financière agit d'abord et avant tout dans votre intérêt, sans égard à son gain personnel. Il a suivi les formations requises afin de vous conseiller le mieux possible selon l'analyse de votre situation financière. Toutefois, il doit tenir compte des limites de ses connaissances ainsi que des moyens dont il dispose et obtenir l'aide nécessaire, s'il y a lieu.

3. Fiable

Le conseiller en sécurité financière est votre partenaire de confiance, à chaque étape de votre vie, pour toute prise de décision d'ordre financier. Le climat que votre conseiller saura créer entre vous deviendra le facteur déterminant du niveau de confiance que vous lui accorderez.

4. Présent

Votre conseiller en sécurité financière doit se montrer disponible lorsque vous en ressentez le besoin. Aussi, il vous épaulera au moment de faire une réclamation. Il est en mesure de vous diriger vers les ressources disponibles et de vous indiquer les recours possibles lors de situations difficiles telles que le règlement d'un décès ou un arrêt de travail prolongé causé par une invalidité.

N'oubliez pas que l'essentiel du travail d'un conseiller en sécurité financière est d'être à l'écoute de ses clients. Par conséquent, vous êtes en droit de vous attendre de

vos conseiller en sécurité financière qu'il soit attentif à vos besoins, à vos préoccupations, à vos projets et qu'il vous formule des recommandations en considérant votre situation personnelle et familiale tout en assurant le suivi avec vous.

Au-delà des chiffres et de l'argent, votre conseiller doit vous offrir des moyens réalistes de concrétiser vos rêves et d'atteindre vos objectifs. Le défi est de trouver celui qui répondra à vos attentes... Il est en quelque sorte le meilleur accompagnateur pour vous appuyer dans la réalisation de vos objectifs.

beneva

Ce document vous est présenté à titre informatif seulement et ne constitue pas une opinion de nature juridique, financière, fiscale ou autre. Les circonstances et éléments présentés peuvent varier en fonction de votre situation personnelle. Avant d'agir, nous vous invitons à consulter un professionnel. Beneva ne peut être tenue responsable des conséquences de toute décision basée sur le contenu du présent document. © Beneva inc. 2025 ¹⁴¹ Le nom et le logo Beneva sont des marques de commerce de Groupe Beneva inc. utilisées sous licence.

Pour bénéficier de l'expertise d'un conseiller en sécurité financière, partenaire autorisé de Conseils financiers Beneva, cabinet de services financiers, communiquez avec nous au 1 866 665-0500.