

Horizon Santé-Nord

Assemblée annuelle 2026

Rapport du
président-directeur général
David McNeil

Bonsoir tout le monde,

Merci, Monsieur le Président Laughren, pour votre leadership et pour avoir présenté l'important travail accompli par le conseil au cours de la dernière année.

Comme vous le savez, HSN continue de jouer un rôle essentiel dans l'ensemble du Nord-Est de l'Ontario, non seulement en tant qu'hôpital, mais également en tant que centre régional de soins spécialisés, de recherche, de formation et d'innovation.

Ce soir, j'aimerais revenir sur les progrès réalisés au cours de la dernière année, sur les défis auxquels fait face le secteur de la santé du Nord de l'Ontario et sur les raisons qui expliquent pourquoi la période que nous vivons est si importante pour l'avenir de notre organisme et des communautés que nous servons.

Plus que jamais, on demande aux établissements de santé de partout en Ontario d'en faire plus.

HSN s'occupe d'une population croissante et vieillissante. Nous sommes confrontés à une plus grande complexité de soins, combinée à une augmentation des taux d'hospitalisation, à des besoins accrus en matière de santé mentale et de traitement des dépendances, à une pénurie de main-d'œuvre persistante dans le secteur, ainsi qu'à une hausse de la demande de services spécialisés plus proches du domicile.

Parallèlement, le Nord de l'Ontario entre dans une période de forte croissance économique liée à l'exploitation minière, aux minéraux critiques et à l'expansion industrielle. Comme l'a souligné plus tôt cette année Paul Lefebvre, maire du Grand Sudbury, Sudbury est l'un des principaux pôles miniers du Canada en matière de minéraux critiques. On y produit et raffine du nickel, du cuivre et d'autres minéraux essentiels aux priorités nationales et provinciales, et six nouvelles mines devraient ouvrir d'ici 2031.

La dernière année a marqué un tournant philosophique important pour HSN. Nous sommes en effet passés du statut d'hôpital régional à celui d'élément essentiel du système de santé de l'Ontario, en préparation de l'avenir des soins de santé dans le Nord de l'Ontario.

Plus tôt cette année, nous avons lancé notre plan stratégique « Ensemble pour vous 2030 ». Celui-ci vise à renforcer les soins, à soutenir notre personnel, à faire progresser la recherche et la formation et à préparer la prochaine génération de soins de santé dans le Nord grâce à des partenariats.

Plus important encore, nous avons continué à promouvoir une vision plus large. Celle de bâtir un système de santé plus solide et mieux intégré pour le Nord de l'Ontario.

Offrir de meilleurs soins

L'expérience des patients est au cœur de toutes nos activités.

Cette année, nous avons constaté des améliorations encourageantes de l'expérience des patients hospitalisés dans plusieurs programmes. Cela témoigne du dévouement et de la bienveillance de nos médecins, de notre personnel et de nos équipes soignantes.

La satisfaction des patients a dépassé les attentes, avec des résultats allant de 82 % à plus de 90 %, surpassant ainsi à la fois nos objectifs et ceux des autres établissements du secteur.

Nous avons également mis en place davantage de processus permettant de recueillir les commentaires des patients en temps réel. Cela permet de repérer plus rapidement les problèmes et d'améliorer notre capacité d'adaptation pendant la prestation des soins.

Nous savons toutefois qu'il nous reste beaucoup à faire.

Comme tous les hôpitaux de l'Ontario, notre service des urgences continue de subir une pression considérable en raison de l'afflux de patients et des contraintes en matière de capacité d'hospitalisation.

Chaque jour, notre service des urgences accueille plus de 200 patients. Pourtant, tôt le matin, une moyenne de 25 personnes admises attendent encore au service des urgences qu'un lit se libère en vue de leur hospitalisation. Plus tôt cette année, ce chiffre a atteint un sommet de 49 patients.

Avec seulement 36 espaces de traitement au Service des urgences, cela signifie concrètement que nous ne disposons, la plupart du temps, que de 11 places pour prendre en charge plus de 200 patients. Nous avons néanmoins réalisé des progrès importants, en réduisant le délai d'admission en hospitalisation (90^e percentile) de 43 à 32 heures au cours de l'année écoulée.

Bien que ces progrès soient notables, la situation actuelle n'est pas tenable pour les patients, leurs familles ou le personnel.

Ces difficultés ne sont pas dues à un manque d'engagement de la part de nos équipes. Elles reflètent plutôt les contraintes de capacité générales du système de santé et soulignent à quel

point il est crucial d'investir dans les infrastructures, la gestion des flux de patients et le réaménagement dans le Nord de l'Ontario.

Malgré ces réalités, nos équipes continuent chaque jour à prodiguer des soins exceptionnels dans des conditions extrêmement difficiles.

Soutenir la main-d'œuvre du Nord

Au fond, la force du secteur de la santé provient des personnes qui s'y trouvent.

Partout au pays, les pressions exercées sur le personnel demeurent l'un des principaux défis auxquels sont confrontés les systèmes de santé d'aujourd'hui. À HSN, nous savons que l'expérience de notre personnel et de nos médecins a une incidence directe sur celle de nos patients.

Cette année, nous avons renforcé nos programmes de perfectionnement en leadership, nos mesures de soutien au bien-être, nos initiatives visant à favoriser l'engagement du personnel et nos efforts en matière de sécurité au travail afin de mieux accompagner nos équipes dans un contexte marqué par une pression constante et d'éternels changements.

Notre sondage auprès de la main-d'œuvre nous a également permis de recueillir directement les commentaires de plus de 1 800 membres du personnel et de près de 200 médecins. Leur rétroaction a confirmé à la fois l'incroyable dévouement de nos équipes et l'importance de continuer à améliorer la sécurité psychologique, le bien-être et la culture organisationnelle.

En tant que centre universitaire des sciences de la santé, nous jouons également un rôle essentiel dans la formation de la prochaine génération de professionnels de la santé pour le Nord.

Cette année, nous avons élargi l'offre de formation, les stages cliniques en milieu rural, la formation par simulation et les partenariats régionaux de formation, dans le but de renforcer les effectifs du secteur de la santé dans tout le Nord de l'Ontario.

Nous savons que les professionnels de la santé formés dans le Nord ont beaucoup plus de chances de rester dans le Nord. Cela est d'ailleurs essentiel pour la viabilité à long terme des soins de santé dans l'ensemble de notre région.

Au cours des trois dernières années, notre taux de maintien de l'effectif est passé de 83 % en 2023-2024 à 92 % en février 2026. Cette augmentation de 9 % témoigne de l'impact réel de l'investissement dans nos ressources humaines.

Recherche, innovation et leadership régional

Le rôle d'HSN en tant que centre universitaire des sciences de la santé devient de plus en plus important pour l'avenir des soins de santé dans le Nord.

Cette année, nous avons continué à développer des partenariats régionaux axés sur la recherche, l'éducation, le perfectionnement de la main-d'œuvre et l'innovation clinique dans tout le Nord de l'Ontario.

La recherche et l'innovation sont essentielles pour améliorer les résultats cliniques, attirer les talents, accroître les soins spécialisés et renforcer la viabilité du système de santé dans toute la région.

Nous avons également poursuivi nos initiatives de modernisation numérique et de collaboration régionale visant à favoriser la prestation de soins plus sûrs et mieux coordonnés dans le Nord-Est.

Équité, partenariat et réconciliation

L'équité en matière de santé et la réconciliation doivent se refléter non seulement dans nos valeurs, mais aussi dans l'expérience de soins que vivent les communautés que nous servons.

Au cours de la dernière année, nous avons renforcé notre collaboration avec les partenaires autochtones, francophones et communautaires afin de veiller à ce que la prestation des soins et la planification organisationnelle tiennent compte des points de vue et des expériences de ces communautés.

En partenariat avec les communautés autochtones et notre Conseil consultatif sur la santé autochtone, nous avons poursuivi nos efforts visant à créer des milieux de soins mieux adaptés à la culture, à mener des recherches tenant compte des réalités autochtones et à renforcer la collaboration dans les processus décisionnels.

La réconciliation est un engagement permanent qui repose sur l'écoute, l'humilité, la confiance et l'action.

Construire l'avenir des soins de santé dans le Nord de l'Ontario

Tout en soutenant nos équipes actuelles, nous nous tournons résolument vers l'avenir.

D'ici 2043, la population du Nord de l'Ontario devrait augmenter de 20 %, notamment pour ce qui est des personnes âgées de plus de 70 ans, ainsi que des enfants, des jeunes et des jeunes adultes.

Cette évolution démographique entraîne une augmentation de la demande en matière de soins d'urgence, d'hospitalisation, de prise en charge des maladies chroniques, de pédiatrie, de services de santé mentale et de traitement des dépendances.

Le système de santé de demain devra répondre simultanément à toutes ces pressions.

Dans son état actuel, HSN n'a pas été conçu pour répondre aux réalités des décennies à venir.

Le réaménagement d'HSN représente l'un des investissements les plus importants dans les infrastructures de santé du Nord de l'Ontario depuis une génération.

Ce projet vise à moderniser les milieux de soins en mettant en place des chambres individuelles afin de prévenir la propagation des infections, à porter la capacité d'accueil à plus de 780 lits, à améliorer l'expérience des patients, à soutenir l'innovation et à garantir aux patients l'accès à des soins spécialisés plus près du domicile.

Les besoins sont particulièrement pressants dans le domaine de la santé mentale et du traitement des dépendances.

À l'heure actuelle, notre programme de soins psychiatriques actifs pour patients hospitalisés reste réparti dans plusieurs sites, dont un établissement construit dans les années 1940, qui n'a jamais été conçu pour les soins de santé mentale modernes.

Seuls 13 de nos 60 lits en psychiatrie se trouvent dans des chambres individuelles. Des services essentiels, comme la gestion du sevrage, continuent d'être assurés dans de vieux locaux loués et surpeuplés.

Ces défis se posent alors que le taux de décès par intoxication aux drogues à Sudbury reste plus de trois fois supérieur à la moyenne provinciale.

Le réaménagement offre l'occasion de concrétiser enfin la vision initiale d'un hôpital intégré et spécialisé proposant des soins modernes en santé mentale et en traitement des dépendances au sein d'un même site. Les installations y seront conçues dans le respect de la dignité, favoriseront le rétablissement, garantiront la sécurité et amélioreront les résultats pour les patients.

Nos programmes pédiatriques sont confrontés à des pressions similaires.

Alors que nos services pédiatriques d'hospitalisation ont été conçus pour offrir un environnement adapté aux familles, de nombreux services pédiatriques ambulatoires se sont, au fil du temps, étendus à des aires cliniques destinées aux adultes qui n'ont jamais été conçues pour accueillir des enfants et des familles.

Parallèlement, environ 6 000 familles continuent de quitter la région chaque année pour avoir accès à des soins pédiatriques spécialisés ailleurs.

Le réaménagement offre l'occasion de créer des environnements pédiatriques modernes et intégrés qui permettront à davantage d'enfants et de familles de bénéficier de soins spécialisés plus près de chez eux.

Les difficultés liées au vieillissement des infrastructures vont bien au-delà des services de soins aux patients.

Notre centrale énergétique, construite à l'origine dans les années 1970, est considérée comme présentant un risque élevé de défaillance majeure des infrastructures. Cette réalité a d'ailleurs été mise en évidence lors des conditions météorologiques exceptionnelles survenues à la fin de l'année 2024.

Nous sommes également confrontés à des contraintes d'infrastructure dans des domaines opérationnels essentiels, comme notre service de retraitement des dispositifs médicaux. Dans ce domaine, les conclusions de l'agrément portaient directement sur des limites liées aux installations et aux systèmes plutôt qu'au rendement du personnel.

Ce sont là des signes évidents d'une infrastructure de soins de santé conçue pour une autre époque.

En fin de compte, le réaménagement vise à garantir la modernité, la résilience, la sécurité et la capacité du système de santé desservant le Nord-Est de l'Ontario à répondre aux besoins futurs et à la croissance démographique.

Gestion financière et partenariat communautaire

Cette année, grâce à une gestion opérationnelle rigoureuse, à un solide leadership financier et à un travail continu de défense des intérêts en cause auprès du gouvernement provincial, nous avons réussi à stabiliser notre situation financière et à dépasser nos objectifs dès la première année de notre plan de redressement.

Bien que le secteur continue de faire face à des difficultés de financement, HSN a clôturé l'année avec un léger excédent.

Grâce à une collaboration très constructive avec le ministère de la Santé, nous avons également obtenu 30 M\$ supplémentaires pour notre budget de fonctionnement. Je tiens à remercier la ministre Sylvia Jones, qui a travaillé avec nous pour assurer une plus grande viabilité financière à long terme.

L'avenir des soins de santé dans le Nord de l'Ontario dépendra également de partenariats solides, de la philanthropie et du soutien de la communauté.

HSN a l'immense chance de bénéficier d'un partenariat exceptionnel avec la Fondation HSN et d'une communauté qui continue de croire en l'importance de faire progresser les soins de santé, la recherche et l'innovation dans l'ensemble de notre région.

Le financement gouvernemental soutient les infrastructures et les activités de base, mais c'est la philanthropie qui permet d'atteindre l'excellence. Elle soutient l'innovation, les technologies de pointe, la recherche et les projets transformateurs qui améliorent directement les soins aux patients.

Regard vers l'avenir

Le travail en cours à HSN ne se limite pas à répondre aux pressions actuelles.

Il s'agit de bâtir le système de santé de demain pour répondre aux futurs besoins du Nord de l'Ontario. Ce système sera plus interconnecté, plus innovant, plus équitable et davantage en mesure de répondre aux besoins des communautés de l'ensemble de notre région.

HSN est plus qu'un hôpital.

C'est l'une des institutions publiques les plus importantes du Nord de l'Ontario. Elle contribue à l'avancement des soins de santé, de l'éducation, de la recherche, de l'emploi et de l'innovation dans toute la région que nous servons.

Et même s'il reste d'importants défis à relever, je n'ai jamais eu autant confiance en nos équipes, en nos partenariats et en notre avenir commun. Merci.