

# Horizon Santé-Nord Assemblée générale annuelle 2020

---

Rapport du  
président-directeur général

**Dominic Giroux**



Health Sciences North  
Horizon Santé-Nord

[hsnsudbury.ca](http://hsnsudbury.ca)

**Rapport du président-directeur général  
Dominic Giroux  
Assemblée générale annuelle – 24 juin 2020**

C'est mon troisième rapport annuel à titre de président-directeur général d'HSN et de l'IRHSN.

Les assemblées générales annuelles donnent l'occasion de prendre du recul et de réfléchir aux 12 derniers mois.

### La pandémie de COVI-19

Il y a un an, qui aurait cru qu'on lutterait contre une maladie infectieuse ayant déjà touché environ 9 millions de personnes et tué un demi-million de gens dans le monde, dont 12 ici dans le Nord de l'Ontario et 2 dans la zone servie par notre bureau de santé publique?

Qui aurait cru que notre hôpital, classé par la CBC en janvier 2020 comme étant l'hôpital ontarien au sixième rang pour le nombre de jours durant lesquels le taux d'occupation est supérieur à 100 %, aurait enregistré, au cours des trois derniers mois, un taux moyen d'occupation des lits de seulement 84 %?

Qui aurait cru que les locaux de laboratoire à l'Institut de recherches d'Horizon Santé-Nord deviendraient un centre d'évaluation d'une maladie infectieuse comprenant des emplacements de test au volant à l'IRHSN et à deux autres endroits, en partenariat avec les soins primaires et le Programme communautaire de services paramédicaux de la Ville du Grand Sudbury, que presque 8 000 résidents locaux passeraient un test de dépistage du nouveau virus, que Santé Ontario nous demanderait de rédiger une étude de cas sur la mise sur pied de notre centre d'évaluation et que des collègues de 55 hôpitaux prendraient part à un webinaire par suite de la publication de l'étude?

Qui aurait cru que nous aurions élaboré des plans bien réfléchis afin d'accroître le nombre de lits de soins aux patients en phase critique de 40 à 92, que nous aurions amélioré les compétences de notre personnel pour pouvoir être en mesure de fournir des soins à un grand nombre de gens ayant besoin de soins intensifs?

Qui aurait cru qu'en collaboration avec le Centre de santé St-Joseph de Sudbury, nous donnerions des soins à des patients à l'hôtel Clarion, au centre-ville de Sudbury, en partenariat avec les soins primaires, les soins à domicile et les soins en milieu communautaire? Que l'Université Laurentienne, les collèges Boréal et Cambrian ainsi que l'École de médecine du Nord de l'Ontario et le Programme communautaire de services paramédicaux du Grand Sudbury donneraient de l'équipement et des fournitures pour que cela soit possible?

Qui aurait cru que le laboratoire d'HSN deviendrait un carrefour régional de traitement des prélèvements faits par rapport à cette nouvelle maladie infectieuse, soit plus de 20 000 résultats de tests acheminés à 8 hôpitaux et à 10 partenaires de soins de longue durée de tout le Nord-Est de l'Ontario, habituellement en moins de 48 heures?

Qui aurait cru qu'HSN serait jumelé à 19 foyers de soins de longue durée et maisons de retraite et à plus de 60 milieux résidentiels de groupe afin de fournir une expertise en prévention et contrôle des infections ainsi que d'autres types de soutien opérationnel?

Qui aurait cru qu'un couple très généreux de Whitefish, Craig Fielding et Katriina Ruotsalo, téléphonerait à HSN pour offrir un don non sollicité de 1 million de dollars pour aider notre organisme dans sa lutte contre une pandémie?

Tout au long de cette expérience, j'ai été tellement fier de la résilience, du professionnalisme, de la détermination, de la créativité, du calme, du souci du détail et de la bienveillance manifestés par toutes les personnes qui travaillent ici à HSN.

L'un de nos objectifs, c'est qu'il n'y ait aucune transmission du virus aux travailleurs de la santé.

Je suis heureux d'indiquer que nous atteignons toujours cet objectif.

Je suis aussi très fier de la grande collaboration avec nos partenaires locaux, régionaux et provinciaux.

Je sais que bon nombre d'entre eux sont en ligne ce soir et je les remercie de leurs efforts individuels et collectifs.

Je souligne particulièrement la contribution d'une partenaire, soit la D<sup>re</sup> Penny Sutcliffe, médecin-hygiéniste et directrice générale de Santé publique Sudbury et districts, ainsi que celle de toute son équipe.

De façon relative, le taux d'incidence de la COVID-19 dans la zone servie par notre bureau de santé publique est faible, en partie puisque la D<sup>re</sup> Sutcliffe et son équipe ont mobilisé plus de 150 organismes locaux avant que l'Ontario déclare l'état d'urgence aux termes de la *Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence*.

Je pourrais discuter de bien d'autres réalisations et informations avec vous ce soir concernant la façon dont HSN et ses partenaires sont intervenus par rapport à la pandémie de COVID-19.

## Autres réalisations

Si la pandémie mondiale a été l'élément central de notre travail au cours des quatre derniers mois, bien d'autres choses ont eu lieu durant le dernier exercice financier.

Notre premier objectif clé, c'est de **mettre l'accent sur le patient et la famille**.

Le premier résultat de notre plan stratégique consiste à commencer la mise en œuvre d'un nouveau plan directeur d'immobilisations afin d'avoir davantage de lits, d'espace pour Enfants NEO et les services de santé mentale et de toxicomanie, de consolider le nombre d'emplacements et enfin, d'améliorer les panneaux indicateurs et l'offre d'aliments santé aux patients externes et aux visiteurs.

À cet égard, le Réseau local d'intégration des services de santé du Nord-Est a accepté un plan directeur d'immobilisations de 20 ans pour nos 14 emplacements au Grand Sudbury.

Au cours de l'année à venir, nous vous ferons part des renseignements concernant la première phase proposée de notre plan de réaménagement et les prochaines étapes qu'il faut suivre pour passer du stade 1 au stade 2 d'un processus de planification des immobilisations de 5 étapes et d'un processus d'approbation.

Pour répondre aux besoins à court terme en matière d'occupation, durant la dernière année, nous avons développé des plans visant à déménager le Centre de traitement pour enfants pour aménager 52 nouveaux lits de soins actifs dans ses locaux actuels.

Des discussions se déroulent actuellement avec les ministères provinciaux au sujet de ces plans à court terme.

Cela est important pour éviter la médecine de couloir et réduire l'attente des patients admis par l'entremise du Service des urgences avant d'obtenir un lit.

Nous suivons le 90<sup>e</sup> centile concernant le temps d'attente pour un lit pour tous les patients admis au Service des urgences.

Le rendement mensuel oscille entre 13,9 heures en mars 2020 et 44 heures en septembre 2019, la moyenne mensuelle de 33 heures étant supérieure à notre cible de 30 heures.

Parmi les autres résultats souhaités de notre plan stratégique, il y a la volonté d'obtenir un deuxième appareil d'imagerie par résonance magnétique (IRM).

Le ministère nous a donné l'autorisation à cette fin.

La Fondation HSN a déjà recueilli la moitié des sept millions de dollars nécessaires à l'acquisition d'un deuxième appareil d'IRM et à la remise en état de celui qui est actuellement utilisé.

Ce travail sera terminé au milieu de 2021.

En octobre, c'est avec fierté que nous avons ouvert le Bloc d'examen par TEP Sam Bruno.

Depuis, plus de 930 examens d'imagerie TEP/TDM ont eu lieu localement, évitant ainsi aux patients d'avoir à se rendre dans le Sud de l'Ontario.

Je souligne qu'une fois de plus cette année, les résultats de sondages sur l'expérience des patients se sont améliorés pour la majorité des 35 indicateurs suivis.

De plus, ces résultats surpassent la moyenne provinciale des hôpitaux d'enseignement de l'Ontario pour la plupart des indicateurs.

Nous sommes toujours conscients que la majorité des patients de plusieurs programmes, dont l'oncologie, la cardiologie et la chirurgie, proviennent de l'extérieur du Grand Sudbury.

C'est pourquoi il était important pour moi durant la dernière année de me rendre dans la plupart de nos 24 hôpitaux partenaires.

Notre deuxième objectif clé, c'est **d'augmenter notre capacité numérique**.

Durant la dernière année, le Conseil a donné le feu vert à l'analyse visant à mettre en place un dossier de santé électronique régional d'ici octobre 2022 ainsi qu'un nouveau système de gestion du capital humain, également d'ici 2022.

C'est un investissement majeur de 46 millions de dollars sur 10 ans.

Les présidents-directeurs généraux des 24 hôpitaux du Nord-Est de l'Ontario ont accepté de travailler à la création d'une organisation de services partagés afin d'appuyer le dossier de santé électronique régional.

Notre troisième objectif clé, c'est de **faire preuve de responsabilité sociale**.

En janvier, nous avons accueilli notre premier directeur de la santé indigène, Ian Peltier.

L'un des résultats de notre plan stratégique consiste à offrir des solutions de rechange à l'hospitalisation.

L'une des cibles de notre Plan d'amélioration de la qualité de la dernière année était de limiter le nombre de patients nécessitant un autre niveau de soins (ANS).

Au cours du dernier exercice financier, la moyenne quotidienne de patients nécessitant un autre niveau de soins (ANS) était de 94.

Bien que cela n'ait pas permis d'atteindre notre cible de 75 patients ANS en moyenne, notre taux de patients ANS en février, soit avant la pandémie, était de 20 %, comparativement à une moyenne de 28,4 % dans le Nord-Est.

Notre quatrième objectif clé, c'est **d'appuyer le perfectionnement de notre personnel**.

L'un de nos résultats souhaités dans le Plan stratégique, c'est de doubler les fonds alloués annuellement au perfectionnement professionnel et au développement du leadership d'ici 2024.

Depuis le lancement du Plan stratégique, nous avons déjà accru nos investissements annuels de 30 %, soit de 1 million à 1,3 million de dollars.

D'ici 5 ans, plus de 1 000 employés seront admissibles à la retraite.

Le Programme de développement du leadership nouvellement mis sur pied a accueilli ses deux premiers groupes de 40 participants.

Notre cinquième objectif clé, c'est **d'optimiser les retombées de l'enseignement et de la recherche**.

Une nouvelle entente d'affiliation avec l'École de médecine du Nord de l'Ontario a été conclue.

Cette année encore, HSN s'est classé parmi les 40 meilleurs hôpitaux de recherche du Canada. C'est aussi l'hôpital parmi les 40 premiers ayant reçu la plus grande augmentation des fonds de recherche, en pourcentage, soit 40 %.

La construction du Centre d'innovation et d'apprentissage Labelle sera terminée en 2021.

Pour une deuxième année consécutive, HSN a atteint l'équilibre budgétaire tout en absorbant des dépenses de 1,5 million de dollars associées à la COVID-19 en mars uniquement ainsi que les coûts liés à l'ouverture de deux unités temporaires de débordement dans la tour Nord et la tour Sud.

Depuis la dernière assemblée générale annuelle, nous avons accueilli Anthony Keating, président et agent de développement principal de la Fondation Horizon Santé-Nord, de l'Association des bénévoles d'HSN, de la Fondation Enfants NEO, de la Fondation du Nord en cancérologie et des Services bénévoles d'HSN.

Plus que jamais, nos fondations et groupes bénévoles collaborent.

Les conseils des fondations ont tenu leur première séance de réflexion mixte en janvier, ce qui a mené à l'approbation, en mars, du premier plan stratégique concerté des fondations et des groupes de bénévoles.

Au total, nos fondations ont recueilli 4,78 millions de dollars au cours du dernier exercice financier et elles ont donné 4,71 millions de dollars à HSN et à l'IRHSN ainsi que directement aux patients par l'entremise de fonds de soutien à leur intention.

Nos bénévoles, soit presque 600 personnes, ont fait 54 000 heures de bénévolat.

L'Association des bénévoles d'HSN a pris un engagement financier de 150 000 \$ afin d'appuyer nos quatre thèmes de recherche concertée, soit les solutions au cancer, la santé cardiovasculaire, le vieillissement en santé et la santé des Autochtones.

Un remerciement sincère à nos donateurs, bénévoles et membres des conseils d'administration des fondations et de l'Association des bénévoles.

Je remercie particulièrement leurs présidents : Dan Gray, Adam Haight, Shayne Smith et Richard Spadafora.

Dan et Shayne quittent leurs fonctions cette année. Brian Killah et Kristy Côté les remplaceront à la Fondation HSN et à la Fondation du Nord en oncologie respectivement.

Merci aux membres sortants des conseils des fondations : Alex Patterson et Mary Dawson-Cole au Conseil de la Fondation HSN; Maureen Lacroix, Suzanne Lapointe, Jim Marchbank et Wayne Tonelli au Conseil de la Fondation du Nord en oncologie.

Ensemble, ils ont montré l'exemple durant un total combiné de 80 années de service ayant eu un impact.

## La prochaine année

Le Conseil d'administration m'a fixé les objectifs de rendement suivants au cours de l'exercice 2020-2021.

- Garantir la préparation d'HSN à fournir des soins aux patients atteints de la COVID-19, faire preuve de leadership régional et provincial en réponse à cette maladie.
- Veiller à la poursuite du progrès vers l'atteinte de la plupart des 18 résultats du Plan stratégique 2019-2024 en fonction des prévisions d'activité en 2020-2021. Centrer l'attention des cadres supérieurs durant les deux derniers trimestres et les investissements progressifs en 2020-2021, en particulier, sur les résultats suivants :
  - Résultat 1 – plan directeur d'immobilisations;
  - Résultat 7 – dossier de santé électronique régional;



- Résultat 9 – solution de gestion du capital humain;
- Résultat 11 – santé mentale et toxicomanie;
- Résultat 16 – perfectionnement professionnel et développement du leadership;
- Résultat 19 – efforts de recherche.
- Assurer la préparation à une visite d'agrément simulée d'Agrément Canada en 2021-2022.
- Présenter un budget équilibré en 2020-2021 à HSN et à l'IRHSN, en ne perdant pas de vue que les coûts supplémentaires associés à la COVID-19 pourraient ne pas être entièrement financés par la province, ce qui pourrait mettre en péril l'équilibre budgétaire. Prendre des mesures pour que les deux organismes maintiennent un budget équilibré en 2021-2022 et 2022-2023.
- Pour ce qui est de nos cibles d'amélioration de la qualité, limiter le temps d'attente pour un lit, continuer à créer une culture de signalement des incidents de violence au travail et réduire la proportion d'incidents signalés impliquant la force physique. D'ici à mars 2021, obtenir un bilan comparatif des médicaments au congé pour 70 % des patients admis, en tenant compte du fait que la COVID-19 pourrait retarder l'atteinte de la cible.

En terminant, je remercie mes collègues qui ont siégé au Comité des cadres supérieurs depuis la dernière assemblée générale annuelle : Lorraine Carrington, le D<sup>r</sup> John Fenton, Mark Hartman, Anthony Keating, Kelli-Ann Lemieux, Max Liedke, Maureen McLelland, Greg Ross, Lisa Smith, Rhonda Watson, la D<sup>re</sup> Kona Williams et Jennifer Witty.

Diriger une équipe si exceptionnelle est un privilège.

Merci.