



# **PLAN D'ACTIVITÉS 2021-2022 AVEC ADDENDA ACTUALISÉ**

## À PROPOS DE L'ADDENDA AU PLAN D'ACTIVITÉS

### Contexte

L'organisme de réglementation des maisons de retraite (ORMR) présente chaque année son plan d'activités au ministre des Services aux aînés et de l'Accessibilité. Le plan d'activités est rédigé et présenté parallèlement à l'élaboration de son budget et comprend des projections financières.

Le plan présenté habituellement anticipait les changements récurrents des besoins en ressources et déterminait les activités et les revenus prévus en conséquence. Après des discussions approfondies avec le ministre et des consultations avec les parties prenantes, l'ORMR a décidé de revoir ses activités prévues et par conséquent d'actualiser ses projections financières.

L'addenda récapitule les modifications apportées au plan d'activité présenté initialement au ministre et constitue, avec ce document, notre plan annuel.

### Notre mandat

Le gouvernement a confié à l'ORMR le mandat de faire appliquer la *Loi de 2010 sur les maisons de retraite* (ci-après la « Loi »). La principale responsabilité de l'ORMR consiste à améliorer la sécurité et la protection des consommateurs et des résidents des maisons de retraite de l'Ontario. Si notre rôle en tant qu'organisme de réglementation et de conseil est double, nous avons pour seul but de nous assurer que les maisons de retraite sont exploitées de sorte que les résidents puissent y vivre avec dignité et de façon autonome, dans le respect, l'intimité, la sécurité et le confort, et qu'ils puissent faire des choix éclairés au sujet de leurs soins.

### Champ d'activité

Nous remplissons notre mandat :

- en informant et en sensibilisant le secteur des maisons de retraite, les résidents et le public à l'égard de la Loi, des règlements et du rôle de l'ORMR
- en délivrant des permis aux quelque 770 maisons de retraite que compte l'Ontario et en tenant une Base de données sur les maisons de retraite (anciennement Registre public) accessible sur notre site Web
- en inspectant les maisons de retraite, en surveillant la conformité aux règlements et aux normes en matière de soins, et en faisant appliquer la Loi aux fins de protection des résidents
- en conseillant le ministre des Services aux aînés et de l'Accessibilité sur les questions de politique liées aux maisons de retraite

### Structure organisationnelle et responsabilité

L'ORMR est un organisme sans but lucratif créé en vertu de la Loi sous la forme d'une autorité administrative du gouvernement de l'Ontario. Nous sommes chargés de faire appliquer la Loi et les règlements.

La Loi et les règlements restent du ressort du gouvernement. Il incombe à l'ORMR de veiller à leur mise en œuvre et à leur exécution. Basé à Toronto, des membres du personnel étant déployés aux quatre coins de la province, l'ORMR est autofinancé, principalement grâce aux droits annuels payés par les titulaires de permis, et ne touche pas un centime des contribuables. L'ORMR ne fait pas partie du gouvernement de l'Ontario et n'est pas une société de la Couronne. Cependant, l'ORMR rend des comptes au gouvernement par l'entremise du ministre des Services aux aînés et de l'Accessibilité. Les rôles et responsabilités de l'ORMR et du gouvernement sont énoncés dans un protocole d'entente.

### Vision

Les Ontariennes et les Ontariens sont libres de choisir et bénéficient de la protection dont ils ont besoin pour vivre en toute confiance et avec dignité dans une maison de retraite.

## **Mission**

L'ORMR emploie les moyens les plus efficaces afin d'encourager et d'obtenir la conformité, de réduire les préjudices, d'aider les résidents et leurs familles à faire des choix éclairés ainsi que d'assurer le dynamisme et la diversité du secteur. Grâce à une approche novatrice et équilibrée nous :

- utilisons des données, des éléments probants et des analyses afin de prendre des décisions fondées sur l'analyse des risques
- informons, sensibilisons et mobilisons les résidents actuels et potentiels, les familles, les partenaires et les autres parties prenantes
- informons, guidons, inspectons et sensibilisons le secteur des maisons de retraite
- utilisons tous les outils à notre disposition pour protéger les résidents, notamment en matière d'exécution de la Loi

Dans le cadre de l'application de notre plan stratégique, nous mesurerons les progrès réalisés en nous appuyant sur les éléments suivants :

- Réduction des préjudices causés aux résidents
- Accroissement de la conformité
- Hausse prouvée de l'efficacité des outils réglementaires
- Meilleure satisfaction des résidents et des exploitants de maisons de retraite
- Amélioration de la cohérence des inspecteurs
- Résidents mieux informés et bénéficiant d'un plus grand choix
- Relations solides et efficaces avec les organismes de réglementation concernés
- Prise de décision axée sur les données
- Accès des exploitants à un plus grand nombre de possibilités d'éducation/de formation
- Capacité opérationnelle de l'ORMR à mettre en œuvre un plan stratégique
- Rôle de premier plan de l'ORMR en tant que conseiller de confiance en matière de politiques et de données

## **Valeurs de l'ORMR**

Excellence

Équité

Responsabilisation

Collaboration

Efficacité

Efficacité

## **CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL**

Le plan stratégique de l'ORMR définit nos priorités pour la période allant de 2017 à 2022 et, à ce titre, nous surveillons l'évolution du marché, de la réglementation et des politiques gouvernementales, ainsi que d'autres facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de notre stratégie.

Ces 12 derniers mois, la pandémie de COVID-19 a été un facteur déterminant. Alors que débute ce nouvel exercice financier, la crise est loin d'être terminée puisque la province est confrontée à une troisième vague de pandémie. Bien que la plupart des résidents des maisons de retraite aient été vaccinés depuis le 1<sup>er</sup> avril 2021, la vigilance et les restrictions restent de mise.

Il est difficile de se prononcer sur les potentiels effets disruptifs de la pandémie sur le secteur des maisons de retraite car ses répercussions globales et durables ne sont pas encore tout à fait claires. En revanche, il est évident que la pandémie a modifié les attentes et les attitudes du public à l'égard des soins aux aînés, y compris l'importance du choix de la personne. C'est en effet un principe fondamental de la *Loi sur les maisons de retraite*.

De ce fait, on s'attend à ce qu'un organisme de réglementation dans ce secteur évalue rigoureusement la façon dont il remplit son mandat, la transparence de ses communications et des informations qu'il recueille, et la façon dont il opère pour faire valoir son utilité publique. Ce point a été souligné dans de nombreuses observations et recommandations formulées par la vérificatrice générale dans le cadre de son audit de l'optimisation des ressources réalisé en 2020. Par ailleurs, notre organisme s'éloignera de l'accent mis sur la gestion de crise au cours de l'année écoulée pour revenir à une approche plus globale en matière de surveillance. Cette évolution s'effectuera une fois que le risque immédiat causé par la pandémie aura diminué et que le secteur pourra revenir à une « nouvelle normalité ».

Bien que nos perspectives générales continuent d'évoluer, certains facteurs fondamentaux qui existaient avant la pandémie ont été amplifiés par l'expérience des 12 derniers mois et méritent une attention particulière :

- Les innovations et les tendances des modèles d'exploitation dans les hébergements collectifs pour aînés
- La sensibilisation accrue de l'ORMR au souhait de plus en plus de résidents et de leurs familles de bénéficier des protections offertes, ce qui entraîne une augmentation des activités réglementaires
- La poursuite de l'exploration des options relatives au rôle des maisons de retraite dans l'écosystème de la santé dans son ensemble, notamment en ce qui concerne les solutions destinées à alléger la pression qui pèse sur le système de soins de santé
- L'extension des protections, afin de répondre à l'évolution des modèles alternatifs de propriété et d'exploitation qui peuvent complexifier la réglementation du secteur des maisons de retraite
- L'augmentation de l'âge, de l'acuité et de l'ancienneté des résidents actuels des maisons de retraite, qui pourrait accroître les niveaux de risque des établissements, et par conséquent nécessiter de renforcer les inspections ou d'autres activités réglementaires

L'ORMR a besoin de moyens suffisants pour faire face à cette pandémie continue et pour remplir son rôle de conseil auprès du gouvernement, en particulier en ce qui concerne l'examen de la législation et des leçons tirées de la pandémie. Il doit également répondre aux recommandations de la vérificatrice générale, ainsi qu'à la demande croissante de renseignements de la part des consommateurs, des aînés et de leurs familles souhaitant faire des choix éclairés en matière de retraite et bénéficier des protections offertes par le régime de surveillance. Compte tenu des attentes croissantes à l'égard de l'ORMR, tant pendant la pandémie qu'à l'avenir, il est nécessaire d'agir pour assurer la viabilité financière de notre organisme. Cette nécessité rejoint les observations, l'évaluation et les recommandations formulées par la vérificatrice générale dans son rapport.

Les caractéristiques de la « nouvelle normalité » pour notre société, ainsi que pour le secteur des maisons de retraite, évoluent encore et continueront d'évoluer pendant un certain temps. C'est pourquoi l'ORMR doit continuer à faire preuve de souplesse, d'adaptabilité et d'agilité pour continuer à respecter son mandat essentiel. S'assurer que l'ORMR dispose des ressources nécessaires pour répondre à tous ces besoins sera

dans l'intérêt de toutes les parties prenantes et permettra à l'organisme de mettre l'accent sur l'amélioration continue des meilleures pratiques de surveillance réglementaire.

## PLAN STRATÉGIQUE, PLAN D'ACTIVITÉS ET RAPPORT ANNUEL

Le plan stratégique, le plan d'activités et le rapport annuel de l'ORMR sont les trois principaux rapports destinés au public. Le plan stratégique définit les principaux objectifs de l'organisme pour cinq ans et les principales stratégies qui serviront à les atteindre. Il comprend également les mesures que l'ORMR utilisera et/ou élaborera pour suivre ses progrès. Le plan stratégique repose sur un plan d'activités qui définit les diverses actions qui seront mises en œuvre pour réaliser chaque objectif. Il comprend un plan final sur trois ans et des prévisions pour les années à venir. Le plan d'activités est mis à jour chaque année, selon les besoins, afin de refléter les progrès réalisés et les nouvelles idées. Le rapport annuel de l'ORMR décrit les progrès réalisés par rapport aux engagements du plan stratégique et du plan d'activités.

### Plan stratégique

L'ORMR entame la cinquième année de son plan stratégique 2017-2022. Normalement à ce stade de l'année, l'ORMR devrait être en train de finaliser son prochain plan stratégique pluriannuel. Toutefois, compte tenu de l'incertitude et des perturbations créées par la pandémie de COVID-19, le conseil d'administration de l'ORMR a demandé à la direction de créer un plan transitoire pour la période 2021-2023, qui inclura les priorités identifiées par la vérificatrice générale dans son rapport de 2020, ainsi que les recommandations formulées par l'agent de gestion des risques de l'ORMR dans ses rapports.

Le plan transitoire 2021-2023 comprend quatre piliers, chacun assorti d'objectifs stratégiques. Il est conçu pour permettre à l'ORMR de « planifier la période de transition » consécutive à la pandémie de COVID-19 et de remplir son mandat, notamment en donnant suite aux recommandations de la vérificatrice générale. Il permettra également à l'organisme d'élaborer son prochain plan stratégique dans un contexte plus large de stabilisation et de transition du secteur des maisons de retraite et d'obtenir des renseignements supplémentaires sur la marche à suivre via le processus de réforme législative.

1. Utiliser la recherche et l'analyse fondées sur des données probantes pour orienter le modèle réglementaire et les conseils stratégiques
2. Revoir et adapter notre approche réglementaire à l'environnement « post-COVID-19 »
3. Renforcer la confiance du public, du gouvernement et de l'industrie
4. Adapter nos infrastructures et nos capacités

### Utiliser la recherche et l'analyse fondées sur des données probantes pour orienter le modèle réglementaire et les conseils stratégiques

- Fournir des conseils sur la réforme législative de la *Loi sur les maisons de retraite* et la réglementation applicable
- Mettre à jour le modèle de risque de l'ORMR
- Continuer à développer les partenariats de mise en commun des données de l'ORMR
- Développer le programme de données des parties prenantes de l'ORMR

### Revoir et adapter notre approche réglementaire à l'environnement « post-COVID-19 »

- Améliorer l'efficacité opérationnelle, notamment en optimisant les rapports d'inspection pour en faciliter l'utilisation, intégrer des évaluations financières plus rigoureuses dans le processus de

délivrance des permis, et mettre en place des initiatives pour améliorer continuellement les inspections

- Ajuster la stratégie d'application de la Loi au soutien en cas de crise et réévaluer la coordination des processus. Il s'agit notamment d'initiatives visant à permettre l'exercice de nouveaux pouvoirs en matière de gestion, et à améliorer le contrôle de la conformité et les programmes destinés à renforcer celle-ci
- Régulariser les processus de collaboration réglementaire avec nos partenaires
- Reprendre les opérations, notamment en éliminant les retards d'inspection, en officialisant la surveillance des établissements sans permis et en améliorant le signalement des cas de non-conformité dans la base de données publique en ligne de l'ORMR
- Continuer à améliorer le traitement des plaintes

### **Renforcer la confiance du public, du gouvernement et de l'industrie**

- Développer le rôle de l'ORMR auprès du gouvernement et des parties prenantes afin qu'il remplisse son rôle de conseiller politique clé
- Améliorer l'éducation et la sensibilisation des résidents, des familles et des résidents potentiels sur l'ORMR
- Poursuivre l'élaboration d'une fiche de rendement pour les maisons de retraite de l'Ontario, et commencer par améliorer la Base de données sur les maisons de retraite

### **Adapter nos infrastructures et nos capacités**

- Remplacer le système de gestion des cas et l'infrastructure informatique de l'ORMR
- Examiner les ressources de l'ORMR en matière de personnel, de processus et d'organisation afin d'accroître ses capacités, tout en maintenant son efficacité

## **Initiatives et mesures du plan d'activités pour 2021-2022**

Afin de progresser dans la réalisation des objectifs de sa stratégie transitoire, l'ORMR a établi les priorités suivantes pour l'année 2021-2022. Les mesures spécifiques du plan sont les suivantes :

### **Premier pilier stratégique : utiliser la recherche et l'analyse fondées sur des données probantes pour orienter le modèle réglementaire et les conseils stratégiques**

- Fournir des conseils sur la réforme législative de la *Loi sur les maisons de retraite* et la réglementation applicable
- Mettre à jour le modèle de risque de l'ORMR, en priorisant la compréhension des profils des résidents et des plaintes
- Continuer à développer les partenariats de mise en commun des données de l'ORMR en cherchant à conclure des engagements formels avec les organismes pertinents pour étoffer l'ensemble de ses données
- Développer le programme de données des parties prenantes de l'ORMR pour établir des bases et une infrastructure permettant le partage efficace des données tout en garantissant des contrôles appropriés en matière de sécurité et de confidentialité

### **Deuxième pilier stratégique : revoir et adapter notre approche réglementaire à l'environnement « post-COVID-19 »**

- Améliorer l'efficacité opérationnelle, notamment en optimisant les rapports d'inspection pour en faciliter l'utilisation, intégrer des évaluations financières plus rigoureuses dans le processus de délivrance des permis, et mettre en place des initiatives pour améliorer continuellement les inspections
- Ajuster la stratégie d'application de la Loi au soutien en cas de crise et réévaluer la coordination des processus. Il s'agit notamment d'initiatives visant à permettre l'exercice de nouveaux pouvoirs en matière de gestion, et à améliorer le contrôle de la conformité et les programmes destinés à renforcer celle-ci
- Régulariser les processus de collaboration réglementaire avec nos partenaires au niveau opérationnel pour améliorer la protection des résidents et la gestion de crise
- Reprendre les opérations, notamment en éliminant les retards d'inspection, en officialisant la surveillance des établissements sans permis et en améliorant le signalement des cas de non-conformité dans la base de données publique en ligne de l'ORMR
- Continuer à améliorer le traitement des plaintes

### **Troisième pilier stratégique : renforcer la confiance du public, du gouvernement et de l'industrie**

- Développer le rôle de l'ORMR auprès du gouvernement et des parties prenantes afin qu'il remplisse son rôle de conseiller politique clé
- Améliorer l'éducation et la sensibilisation des résidents, des familles et des résidents potentiels sur l'ORMR, sur son rôle dans la protection des consommateurs et sur les protections existantes aux termes de la *Loi sur les maisons de retraite*



- Poursuivre l'élaboration d'une fiche publique de rendement pour les maisons de retraite de l'Ontario, et commencer par améliorer la Base de données sur les maisons de retraite

#### **Quatrième pilier stratégique : adapter nos infrastructures et nos capacités**

- Remplacer l'infrastructure du système de gestion des cas de l'ORMR
- Examiner les ressources de l'ORMR en matière de personnel, de processus et d'organisation afin d'accroître ses capacités, tout en maintenant son efficacité

## MESURES DE RENDEMENT

Au cours des trois dernières années, l'ORMR a présenté des résultats concernant trois objectifs majeurs qui ont les meilleures chances de renforcer la protection des résidents des maisons de retraite : les niveaux de risque (sécurité), de conformité et de transparence. Les mesures permettant d'évaluer, d'un exercice à l'autre, l'efficacité des activités et des programmes ciblés ont été définies dans nos rapports annuels de 2017-2018 et 2018-2019.

- En tant qu'organisme de réglementation fondé sur la gestion des risques, l'une des principales mesures d'évaluation du rendement de l'ORMR consiste à déterminer si, au fil du temps, les efforts de notre organisme se traduisent par des changements dans le profil de risque de ses titulaires de permis, dans ses initiatives de soutien en matière de conformité et dans la sensibilisation des consommateurs/résidents aux activités de l'ORMR et à son mandat

L'ORMR a défini le cadre de référence pour ces mesures dans son rapport annuel 2017-2018, les a rappelées dans le rapport 2018-2019, et à nouveau dans le présent rapport. En 2019-2020, l'ORMR a élaboré un cadre de référence plus complet en prévision du renouvellement du protocole d'entente avec le ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité. Cependant, la finalisation des mesures de rendement a été retardée par la pandémie de COVID-19. Ce cadre a été mentionné dans le rapport de la vérificatrice générale et cette dernière a recommandé au ministère de travailler à sa finalisation avec l'ORMR.

### Sécurité

L'ORMR mesure actuellement l'impact des améliorations apportées à son approche réglementaire en évaluant les variations dans les niveaux de risque des maisons de retraite agréées de l'Ontario en fonction des cas de non-conformité observés. L'ORMR surveille le nombre de maisons qui entrent dans les catégories de risque élevé, moyen et faible. Le risque est évalué en fonction de plusieurs facteurs, notamment les citations relatives à des secteurs où le risque de préjudice est élevé, les antécédents globaux de conformité et d'autres facteurs comme l'assurance dépenses supplémentaires. L'ORMR a continuellement réévalué ce cadre de référence et travaillera avec le ministère pour adapter son approche au cours du présent exercice.

### Conformité

L'ORMR mesure actuellement la réalisation de son objectif d'augmentation de la conformité en suivant le nombre de citations liées aux procédures de traitement des plaintes. Au cours de l'exercice 2017-2018, l'ORMR a défini un cadre de référence dans cette catégorie et a mis à disposition des foyers des ressources de formation et de soutien pour les aider à améliorer leur performance en réduisant le nombre de citations liées au traitement des plaintes. L'ORMR continue d'enrichir sa bibliothèque de ressources de soutien en matière de conformité et élargira et affinera en conséquence les mesures de rendement liées à celle-ci. L'ORMR a continuellement réévalué ce cadre de référence et travaillera avec le ministère pour adapter son approche au cours du présent exercice.

### Transparence

L'ORMR mesure actuellement la connaissance qu'ont les consommateurs de son mandat et de sa réglementation en matière d'agrément au moyen d'un sondage réalisé auprès du grand public. L'ORMR mesure actuellement la connaissance de l'existence d'un organisme de réglementation des maisons de

retraite, les résultats sont publiés dans le rapport annuel. Cependant, il est plus pertinent de mesurer quelle part du sous-ensemble de la population qui est matériellement concerné par les questions relatives aux maisons de retraite, comme les personnes qui vivent dans une maison de retraite ou qui recherchent des options dans ce secteur, connaît notre organisme. L'ORMR a continuellement réévalué ce cadre de référence et travaillera avec le ministère pour adapter son approche au cours du présent exercice.

## GOUVERNANCE

La structure de gouvernance de l'ORMR est établie par la Loi et les règlements, des règlements administratifs et des politiques ainsi qu'un protocole d'entente signé avec le gouvernement par le biais du ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité. Le conseil d'administration rend compte au ou à la ministre par l'intermédiaire de son président ou de sa présidente.

Le conseil d'administration est composé de neuf membres, dont cinq sont élus et quatre sont nommés par la lieutenante-gouverneure ou le lieutenant-gouverneur en conseil. Vous pouvez consulter les profils des membres du conseil d'administration à l'adresse suivante : <https://www.rhra.ca/fr/about-rhra/governance-and-accountability/>

L'agent de gestion des risques occupe une fonction réglementée. Il est rattaché au conseil d'administration et exerce un rôle indépendant qui implique une prise de décision indépendante. Nommé par le conseil d'administration avec l'appui du ministère, l'agent de gestion des risques est responsable de l'examen, de la surveillance et de l'évaluation de l'efficacité de l'application de la Loi par l'ORMR. Il est notamment chargé de veiller à ce que les titulaires de permis respectent les normes de soins et de sécurité et à ce que les droits des résidents soient respectés. L'examen le plus récent de l'agent de gestion des risques, disponible sur le site Web de l'ORMR, portait sur le processus de traitement des plaintes. D'autres améliorations au processus de traitement des plaintes de l'ORMR prévues pour 2020-2021 sont conformes aux recommandations du rapport de l'agent de gestion des risques.

L'agent d'examen des plaintes occupe le deuxième poste indépendant réglementé qui nécessite une prise de décision indépendante. Il est nommé par le conseil d'administration, auquel il est rattaché, et est chargé d'examiner les plaintes dans les cas où le plaignant n'est pas satisfait de la conclusion du registrateur ou de la registrateure de ne pas donner suite à une plainte.

Le conseil d'administration poursuit son rôle dans la gestion des risques opérationnels de l'ORMR et s'engage à déployer des efforts continus afin de renforcer ses pratiques de gouvernance et le contrôle de l'organisme. Il souhaite également continuer d'appuyer l'obligation publique de rendre des comptes qui incombe au gouvernement.

Afin de respecter les dispositions de la Loi et de sa Politique relative à la prestation des services en français, disponible en ligne, l'ORMR continuera de diffuser ses communications et ses renseignements en français afin de satisfaire aux besoins des communautés francophones auxquelles il offre ses services. L'ORMR répond à toutes les demandes de services en français.

Les plaintes et les préoccupations concernant l'administration de l'ORMR peuvent être reçues directement par la direction, les membres du personnel ou les représentants des services à la clientèle. Les plaintes officielles écrites sont transmises à un membre de l'équipe de direction de l'ORMR et sont suivies d'un accusé de réception écrit.

Toute plainte de ce type et son règlement sont examinés par la direction de l'ORMR afin de déterminer les

conséquences ou les mesures nécessaires selon les politiques, les processus ou les documents d'information de l'ORMR. Le conseil d'administration est informé des préoccupations importantes. Les plaintes sont enregistrées dans une base de données confidentielle, y compris les détails de la plainte, les actions et les réponses de l'ORMR, et le délai de règlement. La politique de l'ORMR sur les plaintes administratives est disponible sur son site Web.

## **MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES**

Le conseil d'administration et la direction de l'ORMR ont toujours adopté une approche consistant à solliciter et à consulter les diverses parties prenantes dans le cadre de la gouvernance opérationnelle de l'organisme. Le conseil consultatif des parties prenantes (Stakeholder Advisory Council - SAC), qui comprend des représentants des principaux groupes de parties prenantes, fait partie intégrante de son processus de consultation. L'ORMR a adopté une pratique consistant à consulter le SAC pour obtenir des informations et des conseils sur les questions susceptibles d'avoir un impact sur les résidents, leurs familles, les exploitants ou d'autres parties prenantes, bien que l'organisme ne soit pas tenu de respecter les délibérations ou les décisions prises par le SAC. Les membres doivent accepter de se conformer aux sections pertinentes du protocole d'entente, des règlements et des politiques du conseil d'administration, y compris le code de déontologie et le code sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée. Le champ d'action du SAC prévoit que ses membres :

- fournissent des conseils sur les sujets pertinents pour les activités du conseil d'administration, et des conseils réguliers ou ponctuels sur des questions spécifiques
- cernent les problématiques pour lesquelles ils recommandent aux responsables réglementés et au conseil d'administration d'accorder une attention particulière

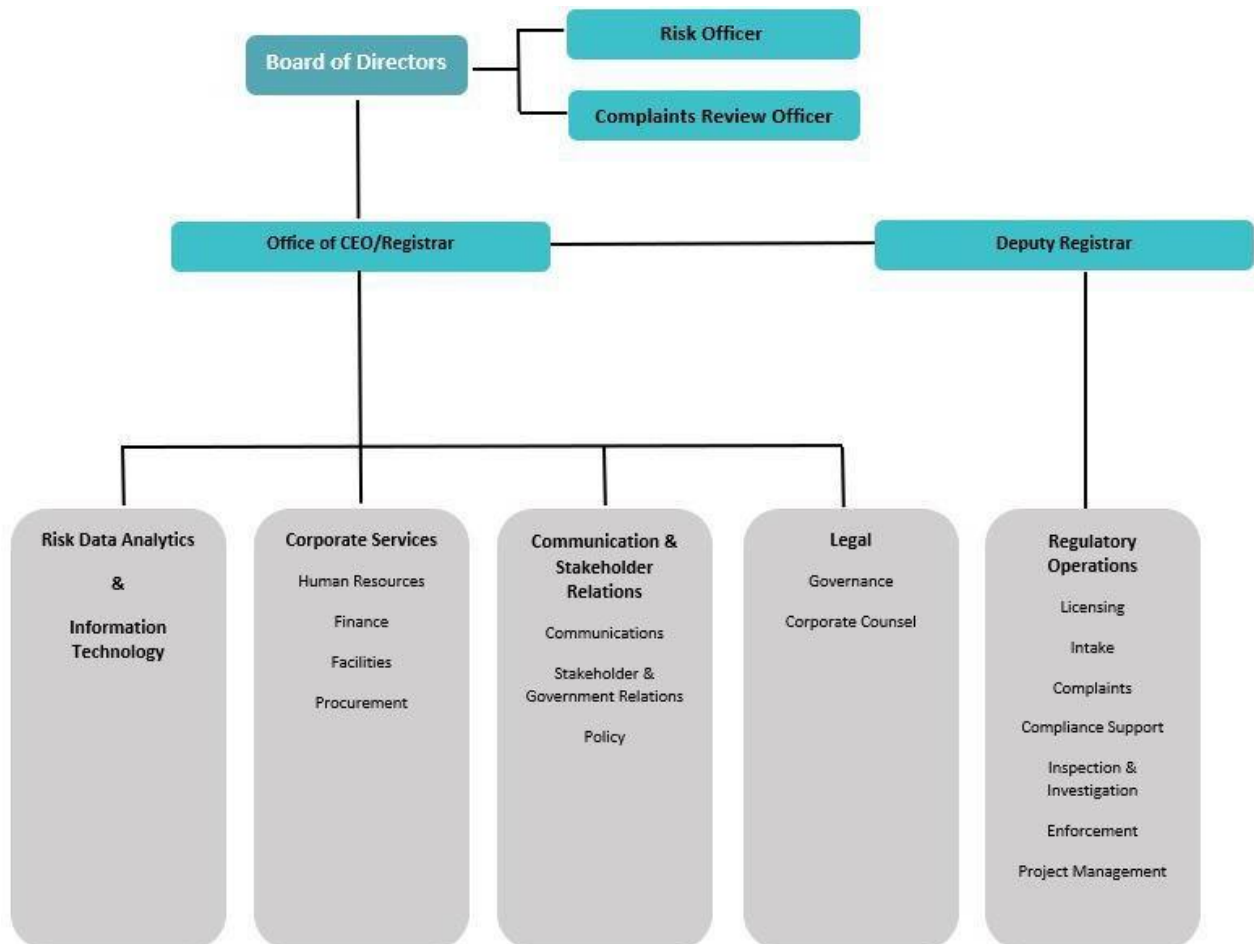
De plus, l'ORMR fait participer les parties prenantes à des groupes de travail spécifiques à un projet ou à des groupes d'essai pilote par le biais de son « réseau de résidents » (Resident Network). Enfin, l'ORMR mène des activités de sensibilisation ciblées afin de contribuer aux initiatives prévues dans le plan d'activités 2021-2022. Des renseignements sur le conseil consultatif des parties prenantes de l'ORMR sont disponibles en ligne à l'adresse [rhra.ca](http://rhra.ca).

## RESSOURCEMENT

### Capital humain

L'un des principaux objectifs pour l'exercice 2020-2021 était de réorganiser les ressources de l'ORMR autour de deux initiatives clés : la gestion de crise liée à la pandémie de COVID-19 et la réponse à l'audit de l'optimisation des ressources de la vérificatrice générale. Alors que l'ORMR commence à se remettre des effets de la pandémie, sa structure fonctionnelle évolue. Elle est progressivement modifiée, l'accent étant mis sur le renforcement des capacités et des compétences, ainsi que sur le réajustement des processus internes pour optimiser l'efficacité future de l'ORMR là où son activité continue de croître.

L'organisation des fonctions est illustrée dans l'organigramme ci-dessous :



## SITUATION FINANCIÈRE

La pandémie a eu un impact important sur les activités de l'ORMR et, par conséquent, sur sa situation financière globale. Bien que l'ORMR soit reconnu comme un organisme financièrement autonome, avec une situation financière stable pour l'exercice 2020-2021, l'expansion de ses activités pendant la pandémie, combinée aux attentes accrues du gouvernement, du public et de la vérificatrice générale, a fondamentalement changé sa trajectoire financière. L'ORMR a annulé ou reporté plusieurs initiatives stratégiques et a interrompu certaines de ses opérations principales pour concentrer ses ressources sur l'intervention face à la COVID-19 et a révisé son budget au début de l'exercice 2020-2021. L'ORMR a terminé l'exercice avec un déficit de fonctionnement de 1,9 million de dollars, soit la différence entre les droits que l'organisme perçoit et les charges de fonctionnement engagées au cours de l'exercice. Le budget établi avant la pandémie prévoyait un déficit de fonctionnement, mais nettement inférieur à celui-ci. Si l'ORMR a vu ses investissements se redresser sous la forme de profits non réalisés à la fin de l'exercice, le déficit net s'élevait néanmoins à 1 million de dollars. Il était donc évident que l'ORMR avait besoin de ressources supplémentaires pour remplir son mandat principal.

Pour l'exercice 2021-2022, l'ORMR doit relever un défi important en termes de besoins de revenus. L'ORMR concentrera ses efforts sur la reprise des activités post-COVID-19, notamment :

- en reprenant les activités opérationnelles interrompues avec les ressources appropriées,
- en relançant diverses initiatives stratégiques reportées,
- en mettant en place les recommandations de la vérificatrice générale et de l'agent de gestion des risques de l'ORMR.

Ces facteurs qui exercent une pression financière supplémentaire surviennent au moment même où l'ORMR a investi dans un important projet visant à remplacer son système informatique central obsolète. Ce système est essentiel à la capacité de l'organisme de gérer ses opérations quotidiennes puisque son système initial est arrivé en fin de vie.

Afin de rétablir une certaine stabilité pendant cette période de transition, l'ORMR a conclu en mars 2021 une entente de paiement de transfert (EPT) avec le gouvernement de l'Ontario. Une partie de cette EPT permettra à l'ORMR de consacrer des ressources à certaines de ses activités reportées et activités de relance. L'ORMR pourra également reprendre ses activités tout en remplissant ses obligations en matière de droits avec le secteur. Ces obligations entreront en vigueur à compter de janvier 2022.

L'ORMR a établi un budget pour le prochain exercice financier qui reflète les changements prévus aux droits qu'il perçoit, notamment un montant ponctuel pour l'infrastructure et un ajustement de son taux de droits annuels, qui constitue sa principale source de revenus. Les ajustements apportés aux revenus sont importants, et l'ORMR poursuivra sa collaboration avec le gouvernement et les parties prenantes pour la révision des droits au cours du premier semestre de l'exercice. Le budget et les projections inclus dans ce plan reflètent l'hypothèse selon laquelle les décisions finales relatives aux droits garantissent que les revenus couvrent le coût des opérations actuelles et futures et permettent de combler les déficits de fonctionnement et de stabiliser la situation financière de notre organisme.

Il est important de noter que les ajustements prévus à court terme reflètent les besoins fondamentaux de l'ORMR. Des revenus supplémentaires seront vraisemblablement nécessaires dans les années à venir, mais l'ORMR s'engage à trouver d'autres sources de revenus que les droits annuels pour financer les changements importants en matière de besoins de revenus.



## Revenus

La grille tarifaire 2021 a été distribuée en septembre 2020 et reflète l'absence d'augmentation des droits annuels par rapport aux tarifs de l'année précédente. Les droits annuels constituent la principale source de revenus de l'ORMR (environ 90 p. 100), et sont facturés à l'avance pour l'année civile. Dans le contexte actuel, la croissance du nombre de titulaires de permis et de locaux d'habitation est incertaine, mais elle a été prise en compte dans les projections financières. Selon nos projections, en 2021-2022, le secteur comptera environ 3 354 locaux d'habitation supplémentaires à la fin de l'exercice financier, ce qui représente une augmentation d'environ 5 p. 100. Le même modèle de croissance optimiste prévoyant 3 354 locaux d'habitation a été inclus dans les projections financières pour 2022-2023. Dans le budget pour 2021-2022, l'ORMR a inclus une augmentation des droits annuels de 17 dollars par habitation et par mois, ainsi que des frais ponctuels de rénovation des infrastructures. Le budget comprend également une subvention de 5,5 millions de dollars accordée par la province pour compenser les coûts occasionnés par la pandémie, ainsi que des fonds affectés aux maisons de retraite en difficulté financière suite à cette pandémie.

## Charges

Les coûts d'indemnisation constituent la principale charge de l'ORMR. Les coûts d'indemnisation globaux de l'organisme ont augmenté substantiellement pour permettre de créer de nouveaux postes dans le but d'accroître la capacité globale de l'ORMR dans le cadre de sa stratégie de reprise et de développement des activités. Les charges d'exploitation en 2021-2022 reflètent le choix de l'organisme d'investir dans les priorités stratégiques reportées, telles que les travaux de modernisation du système informatique de l'ORMR, la stratégie de collecte de données et les recherches sectorielles, ainsi que dans de nouvelles priorités résultant de la reprise post-pandémie et des recommandations de la vérificatrice générale et de l'agent de gestion des risques de l'ORMR. Les projections pour les années futures reflètent une augmentation due à une inflation générale.

En 2020-2021, le solde du Fonds d'urgence devrait s'établir à 582 000 dollars, ce qui est conforme à la politique de contribution au Fonds d'urgence de l'ORMR. Par conséquent, aucune allocation n'a été intégrée au budget 2021-2022. Le conseil d'administration continuera de surveiller la situation du Fonds au cours de l'année.

L'ORMR présente ci-dessous des projections financières sur trois ans approuvées par son conseil d'administration en février 2021. On peut s'attendre à des variations de ces projections, car les hypothèses et les conditions d'exploitation changent au fil du temps, en particulier pendant cette période de reprise post-pandémie.

Un résumé du bilan prévisionnel des opérations est présenté ci-dessous :

## État des résultats

Projection sur 3 ans

	Budget 2021- -----	Projections 2022-2023	Projections 2023-2024
	\$	\$	\$
<b>Produits de fonctionnement</b>			
Droits annuels	9 780 070	14 804 358	15 763 668
Droits de demande	484 250	484 250	484 250
Droits administratifs	25 000	25 000	25 000
Subvention de la province de l'Ontario	5 500 000	-	-
Autres droits	1 987 025	-	-
<b>Total des produits de fonctionnement</b>	<b>17 776 345</b>	<b>15 313 608</b>	<b>16 272 918</b>
<b>Charges de fonctionnement</b>			
Salaires et avantages sociaux	10 452 309	10 713 617	10 981 457
Fonctionnement	7 468 417	3 978 891	4 055 055
Amortissement des immobilisations	315 537	521 890	619 246
<b>Total des charges de fonctionnement</b>	<b>18 236 263</b>	<b>15 214 398</b>	<b>15 655 758</b>
<b>Excédent/(Déficit) de fonctionnement</b>	<b>(459 917)</b>	<b>99 209</b>	<b>617 159</b>
<b>Excédent/(Déficit) de non-fonctionnement</b>	<b>225 600</b>	<b>188 672</b>	<b>3 745</b>
<b>Total des excédents/(déficits) de fonctionnement</b>	<b>(234 317)</b>	<b>287 881</b>	<b>620 905</b>
<b>Actif net (Dettes) à la fin de l'exercice</b>	<b>4 739 536</b>	<b>5 027 417</b>	<b>5 648 322</b>
<b>Réserves</b>			
Réserve non-affectée/(Dettes)	-	71 052	225 342
Réserve de fonctionnement	4 153 017	4 366 174	4 829 044
Fonds d'urgence	586 518	590 190	593 936
<b>Total des actifs nets/(Dettes)</b>	<b>4 739 536</b>	<b>5 027 417</b>	<b>5 648 322</b>
<b>Solde de la réserve en mois du budget dépenses</b>	<b>2,7</b>	<b>3,5</b>	<b>3,9</b>

Ces projections reposent sur des hypothèses d'augmentation continue de l'activité réglementaire en fonction de la croissance et de l'évolution du secteur, ainsi que sur des augmentations des dépenses pertinentes reflétant l'inflation générale des prix. Les hypothèses concernant les revenus prennent en compte la subvention ponctuelle versée par le gouvernement dans le cadre de la reprise post-COVID-19, ainsi qu'une augmentation du taux des droits pour 2021-2022 afin de satisfaire aux besoins de revenus de l'ORMR. Ces hypothèses tiennent également compte des augmentations liées à l'inflation pour les deux années à venir. Une augmentation de 5 p. 100 du nombre de logements d'habitation est incluse dans les revenus des droits annuels pour les années deux et trois de la projection. Les revenus liés aux demandes pour les années deux et trois des projections sont calculés à partir des données antérieures relatives à la propriété.

### **CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL - Actualisation**

Pour appuyer le contenu du plan d'activités initial, l'ORMR continue de collaborer avec le gouvernement dans le cadre de ses mesures de lutte contre la pandémie. Bien que le pic de la crise soit passé, la vigilance reste de mise, tant de la part de l'ORMR que des maisons de retraite qu'il réglemente. L'ORMR continuera d'appuyer les initiatives de la province destinées au secteur des maisons de retraite, et nécessite toujours une capacité suffisante pour répondre à cette situation sanitaire qui continue d'évoluer. Cela comprend notamment les tâches suivantes :

- Recueillir et publier quotidiennement les renseignements sur les cas de COVID-19
- Recueillir et regrouper les données sur les taux de vaccination
- Gérer les problèmes liés à l'épidémie de COVID-19 en collaboration avec le MSAA
- Promouvoir et faire connaître les mesures de prévention et de contrôle des infections
- Élaborer/modifier les politiques relatives à la pandémie (politique relative aux mesures de santé publique pour les maisons de retraite)
- Communiquer au nom ou en faveur du ministère (par exemple, le programme relatif à la troisième dose)
- Gérer le financement de la crise (pour l'exercice financier en cours seulement)

Le ministère a entrepris un examen de l'ORMR afin de mieux évaluer son efficacité opérationnelle et ses besoins futurs en ressources. L'ORMR est favorable à cet examen, qui s'inscrit dans le cadre d'un processus visant à harmoniser les besoins en ressources nécessaires pour remplir son rôle de conseil auprès du gouvernement. L'ORMR doit également répondre aux recommandations de la vérificatrice générale, ainsi qu'à la demande croissante de renseignements de la part des consommateurs, des aînés et de leurs familles souhaitant faire des choix éclairés en matière de conditions de vie à la retraite et bénéficier des protections offertes par le régime de surveillance.

Pendant que l'examen du ministère est en cours, l'ORMR a entrepris de revoir ses plans initiaux, décrits ci-dessous. Ces ajustements n'ont pas modifié les objectifs ou les domaines d'activité. Ils visent à ajuster la portée et/ou le calendrier des activités prévues. Cela peut avoir une incidence sur les délais nécessaires à la mise en œuvre des recommandations formulées dans les rapports de la vérificatrice générale et de l'agent de gestion des risques. Toutes les recommandations seront traitées en fonction des priorités et des ressources disponibles.

### **Aperçu des modifications à apporter aux plans d'exploitation :**

Le plan d'activités 2021-2022 a été élaboré avec un budget connexe. Conformément à la décision de limiter les revenus prévisionnels, des ajustements appropriés seront apportés au plan d'activités. Les modifications sont abordées ci-dessous par domaine; seules les initiatives dont le champ d'activité ou le calendrier ont été modifiés sont incluses; toutes les autres initiatives du plan d'activités initial sont maintenues.

### **Premier pilier stratégique : Utiliser la recherche et l'analyse fondées sur des données probantes pour orienter le modèle réglementaire et les conseils stratégiques**

- Les mises à jour du modèle de risque de l'ORMR seront progressives et se concentreront sur la collecte de données, la priorité étant accordée à la définition de la Convention 108 sur la collecte de données. On

cherchera également à obtenir des données sur les listes d'attente pour les soins de longue durée et des renseignements sur le profil de santé des résidents grâce aux données de Santé Ontario ou du ministère de la Santé, si nécessaire.

- L'obtention de données sur la santé publique dans le cadre de la lutte contre la pandémie se poursuivra, mais l'obtention de renseignements supplémentaires (par exemple, les exécutions d'ordonnance) sera retardée.

### **Deuxième pilier stratégique : Revoir et adapter notre approche réglementaire à l'environnement « post-COVID-19 »**

- Sélectionner des éléments dans le traitement des opérations régulières, y compris les citations pour des problèmes réglés après enquête; modifier notre approche de l'assurance dépenses supplémentaires et toute recommandation de changement législatif consécutive; et mettre à jour les processus en cas de fermetures soudaines.
- Notre travail sur les maisons de retraite sans permis se poursuivra, mais la quantité de dossiers traités et les délais pourront être ajustés.
- Certaines améliorations de l'efficacité opérationnelle, notamment la gestion de l'historique des citations et les processus de normalisation et/ou d'amélioration du contrôle de la qualité, seront reportées.
- Les activités prévues pour les programmes renforcés de surveillance et de soutien en matière de conformité seront limitées.
- Certains processus de collaboration réglementaire avec certains partenaires seront reportés ou retardés, notamment les accords de modernisation réglementaire et la collaboration avec d'autres organismes sur des processus formalisés de gestion des incidents.

### **Troisième pilier stratégique : Renforcer la confiance du public, du gouvernement et de l'industrie**

- Les nouvelles campagnes d'éducation et de sensibilisation se poursuivront, mais seront adaptées au budget disponible. De plus, les plans de communication directe avec les résidents seront ajustés ou reportés jusqu'à la mise en application des changements législatifs.
- La reprise des premières phases de notre travail sur la fiche publique de rendement sera retardée. Il s'agira notamment d'évaluer la manière de publier dans les maisons de retraite et de faire en sorte que les questions traitées dans le cadre des enquêtes soient représentées dans cette base de données.

### **Quatrième pilier stratégique : Adapter nos infrastructures et nos capacités**

- Grâce au soutien financier du ministère, l'ORMR poursuivra le remplacement de l'infrastructure de son système de gestion des cas.
- L'ORMR continuera de s'attaquer à ses problèmes de capacité, à un rythme toutefois plus lent. Ainsi, les ressources en personnel ne seront pas disponibles pour tous les projets, ce qui entraînera

une prolongation des délais de mise en œuvre. Les ressources de l'ORMR seront concentrées sur le maintien des opérations de base et du soutien à la lutte contre la pandémie, puis sur les projets en fonction de leur priorité.

### **Ajustements du budget et des projections financières :**

L'ORMR a mis à jour son plan financier en fonction des changements apportés pour réguler ses activités et pour refléter les renseignements actualisés, y compris les subventions accordées par la province. Ces révisions sont résumées ci-dessous.

#### **Revenus :**

Les revenus pour 2021-2022 seront inférieurs de 3,1 millions de dollars au budget initial. Les principaux facteurs qui contribuent à cette baisse sont les changements apportés au montant et aux délais des subventions gouvernementales, ainsi que la baisse des droits perçus auprès du secteur après le processus de consultation de septembre 2021. La diminution des revenus résulte de la différence entre l'augmentation proposée de 17 dollars par local d'habitation par mois pour les droits annuels et l'ajustement, après consultation, à 11 dollars par local d'habitation par mois. Les subventions gouvernementales permettent à l'ORMR de poursuivre ses activités de manière modérée jusqu'à ce que la réévaluation des activités soit terminée en 2021-2022. Cependant, la baisse des droits annuels aura un effet négatif sur la trésorerie, car les réserves de liquidités de l'ORMR seront considérablement réduites et un rapprochement de comptes sera nécessaire en 2022-2023.

#### **Charges :**

L'ORMR a régulé ses activités et a réduit ses charges prévues pour 2021-2022 en raison de la baisse des revenus. Par conséquent, les salaires et les avantages sociaux ont été réduits de 1,5 million de dollars au cours de l'année en ne pourvoyant pas certains postes vacants et en suspendant les nouveaux postes créés pour atteindre les objectifs du plan d'activités. De plus, comme indiqué ci-dessus, certains projets de rénovation, y compris ceux établis à la suite du rapport de la vérificatrice générale, ont vu leur champ d'application modifié et/ou leur échéancier prolongé.

La modernisation du système informatique de l'ORMR, une priorité stratégique essentielle, se poursuivra et sera achevée en 2022-2023. Le soutien financier du gouvernement pour ce projet ainsi que les coûts et le calendrier définitifs de ce dernier ont été mis à jour et ont contribué à réduire les charges opérationnelles d'environ 3 millions de dollars dans cette projection.

On peut s'attendre à des variations dans ces projections, car les hypothèses et les conditions d'exploitation changent au fil du temps. En ce qui concerne les conclusions de l'examen opérationnel qui a permis de définir nos stratégies futures, les projections portent sur l'année en cours et l'année suivante. Un résumé du bilan prévisionnel des opérations est présenté ci-dessous :

	2020/21 Actual	2021/22 Forecast	2022/23 Projected
	\$	\$	\$
<b>Operating Revenue</b>			
Annual fees	7,941,144	8,425,730	9,487,645
Application fees	416,275	474,875	484,250
Administrative Fees	32,116	35,915	35,000
Government Funding	-	5,730,000	665,824
<b>Total Operating Revenue</b>	8,389,535	14,666,519	10,607,367
<b>Operating Expenses</b>			
Salaries, Wages and Benefits	7,499,235	8,997,850	9,739,813
Operating	2,584,272	2,968,308	2,816,293
Crisis Support payments to homes		1,000,000	-
Amortization of capital assets	244,810	290,537	448,866
<b>Total Operating Expenses</b>	10,328,316	13,256,694	13,004,972
<b>Operating Surplus/(Deficit)</b>	(1,938,781)	1,409,825	(2,397,605)
<b>Non-Operating Surplus/(Deficit)</b>	915,851	243,775	188,672
<b>Total Surplus/(Deficit)</b>	(1,022,930)	1,653,600	(2,208,933)
<b>Net assets, end of year</b>	5,784,569	7,438,169	5,229,236
<b>Reserves</b>			
Unrestricted reserve	-	407,956	-
Operating reserve	5,202,428	6,426,297	4,621,648
Emergency Fund	582,141	603,916	607,588
<b>Total Net Assets</b>	5,784,569	7,438,169	5,229,236
<b>Operating Reserve balance in months of budget expenditures</b>	6.0	6.3	4.3



55, rue York  
Bureau 700  
Toronto (Ontario)  
M5J 1R7

Téléphone : 416 440-3570  
Sans frais : 1 855 275-7472  
Courriel :  
[info@rhra.ca](mailto:info@rhra.ca)  
Télécopieur :  
1 855 631-0170





