RHRA Retirement Homes Regulatory Authority

PLAN D'ACTIVITÉS 2022-2023

À PROPOS DU PLAN D'ACTIVITÉS

Mandat

Le gouvernement a confié à l'Office de réglementation des maisons de retraite (ORMR) le mandat de faire appliquer la *Loi de 2010 sur les maisons de retraite* de l'Ontario (ci-après la « Loi »). La principale responsabilité de l'ORMR consiste à améliorer la sécurité des résidents des maisons de retraite de l'Ontario et la protection des consommateurs. 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 plus de 775 maisons de retraite que compte l'Ontario et en tenant une Base de données sur les maisons de retraite (anciennement appelée 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 ainés 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 désigné par le gouvernement de l'Ontario en tant qu'organisme d'application de la Loi. Nous sommes chargés de faire appliquer la Loi et ses règlements d'application.

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. Notre siège social se trouve à Toronto et le personnel est déployé dans toute la province. L'ORMR est autofinancé, principalement grâce aux droits annuels payés par les titulaires de permis. L'ORMR ne fait pas partie du gouvernement de l'Ontario et n'est pas une société de la Couronne. Cependant, nous rendons des comptes au gouvernement par l'entremise du ministre des Services aux ainés et de l'Accessibilité. Les rôles et les obligations de l'ORMR et du gouvernement sont énoncés dans un protocole d'entente (PE).

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 les 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 la mise en œuvre de notre plan stratégique, nous mesurerons les progrès réalisés en nous fondant 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 inspections
- 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 et de formation
- Capacité opérationnelle de l'ORMR à mettre en œuvre le 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
Efficience et efficacité

CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL
L'ORMR poursuit sa collaboration pour aider le gouvernement dans le cadre de sa réponse continue à la pandémie de COVID-19. Bien que le pic de la crise semble être passé, la vigilance reste de mise, tant de la part de l'ORMR que des maisons de retraite qu'il réglemente. Afin de continuer d'appuyer les initiatives de la province destinées au secteur des maisons de retraite pour répondre à l'évolution de la situation sanitaire, l'ORMR aura besoin d'une capacité suffisante. Cette participation inclura notamment, mais non exclusivement, des activités directes qui n'ont pas encore été mises en place et qui doivent être financées, par exemple :

- le signalement des éclosions, y compris la collecte et la publication quotidienne de renseignements sur les cas de COVID-19
- la collecte et le rapprochement des données sur les taux de vaccination
- la gestion des problèmes liés à l'épidémie de COVID-19 en collaboration avec le ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité
- la promotion et la mise en valeur des mesures de prévention et de contrôle des infections (PCI)
- l'élaboration et la modification des politiques relatives à la pandémie (par exemple la politique relative aux mesures de santé publique pour les maisons de retraite)
- la communication au nom ou en faveur du ministère (par exemple le programme relatif à la troisième dose ou les programmes saisonniers subséquents)

Le ministère a entrepris un examen de l'ORMR afin d'en évaluer l'efficacité opérationnelle et de trouver de nouvelles sources de revenus potentielles. L'ORMR est favorable à cet examen, qui s'inscrit dans le cadre d'un

processus visant à parvenir à une compréhension commune des besoins en ressources nécessaires pour remplir son rôle permanent de conseiller de confiance auprès du gouvernement. 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 conditions de vie à la retraite et bénéficier des protections offertes par le régime de surveillance. L'ORMR a tenu compte dans son plan d'activités des conclusions préliminaires de ce rapport, dont elle a eu l'occasion d'examiner une version quasi finale. Une évaluation plus approfondie aura lieu lorsque le rapport sera finalisé, au moment d'envisager toute modification de ses plans en cours d'année. Les principaux éléments de ce rapport préliminaire qui informent le processus de budgétisation et de planification des activités de l'ORMR sont les suivants :

- Les points forts de l'ORMR résident dans ses activités de base dont les processus sont conçus de manière appropriée et pertinente dans le cadre de son mandat.
- Les besoins globaux en ressources pour assurer ses fonctions et ses niveaux d'activité actuels sont conformes à ce que l'ORMR a jugé nécessaire.
- En raison du niveau historiquement bas des rajustements de revenus, une compensation plus importante est nécessaire pour assurer la stabilité financière, sachant que les droits de base constituent la principale source de revenus et que l'augmentation requise en termes de dollars ne doit pas créer de problèmes d'accessibilité.

On ne connaît pas encore tous les effets disruptifs de la pandémie sur l'évolution profonde du secteur des maisons de retraite, ni l'influence qu'elle aura à l'avenir. Il est en revanche évident que la pandémie a mis en lumière les attentes et les attitudes du public à l'égard des soins aux aînés, y compris l'importance du choix de la personne, qui est un élément clé du principe fondamental inscrit dans la Loi.

La période est critique pour l'ORMR en tant qu'organisme de réglementation : le secteur a dû relever de nombreux défis et, dans ces circonstances, les résidents ont particulièrement besoin de protection. De ce fait, on s'attend à ce que l'ORMR évalue rigoureusement la façon dont il remplit son mandat, la transparence de ses communications et des renseignements qu'il recueille, ainsi que le mode de fonctionnement qu'il adopte pour faire valoir son utilité publique. Ce point a été souligné dans de nombreuses constatations et recommandations formulées par la vérificatrice générale dans le cadre de son audit de l'optimisation des ressources réalisé en 2020.

Au cours de l'exercice écoulé, l'ORMR a consulté les parties prenantes sur ses droits exigibles et ses besoins futurs – une activité qui se poursuivra dans le sillage du processus d'examen opérationnel indépendant qui a confirmé les points forts de l'ORMR en termes d'activités et de besoins généraux en ressources. L'ORMR a cessé de se focaliser sur la gestion de crise pour revenir à une approche plus globale en matière de surveillance.

Bien que les perspectives générales continuent d'évoluer, certains facteurs fondamentaux qui existaient avant la pandémie sont désormais amplifiés par l'expérience des 24 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 alors que de plus en plus de résidents et de familles bénéficient des protections offertes, ce qui entraîne une augmentation des activités réglementaires
- 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 et d'autres activités réglementaires

- La poursuite de l'examen des options relatives au rôle des maisons de retraite dans l'ensemble de l'écosystème de santé, 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'ORMR a besoin d'une capacité suffisante pour répondre à l'évolution de la situation sanitaire et remplir son rôle de conseiller de confiance auprès du gouvernement (dans le contexte des modifications législatives 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 conditions de vie à la retraite et bénéficier des protections offertes par le régime de surveillance. Compte tenu des attentes croissantes à l'égard de l'ORMR, il est nécessaire d'agir pour assurer la viabilité financière de l'organisme. Cette nécessité rejoint les constatations, l'évaluation et les recommandations formulées par la vérificatrice générale dans son rapport.

Les caractéristiques de la « nouvelle normalité » pour la société et le secteur des maisons de retraite sont toujours en pleine évolution et ce processus durera encore un certain temps. Face à ces incertitudes, l'ORMR doit continuer à faire preuve de souplesse, d'adaptabilité et d'agilité pour poursuivre la réalisation de son mandat essentiel. S'assurer que l'ORMR dispose des ressources nécessaires pour répondre à l'ensemble de 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 pratiques exemplaires 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 ses trois principaux documents destinés au public. Le plan stratégique définit les objectifs majeurs de l'organisme et les principales stratégies qui seront adoptées. Il comprend également les mesures que l'ORMR utilisera et élaborera pour suivre ses progrès. Le plan stratégique repose sur un plan d'activités qui définit les diverses actions permettant de réaliser chaque objectif. Le plan d'activités comprend des perspectives financières pour les trois années à venir. Il est examiné et mis à jour chaque année pour prendre en compte les progrès réalisés et les nouvelles idées formulées. Le rapport annuel de l'ORMR décrit les progrès réalisés par rapport aux engagements du plan stratégique et du plan d'activités.

Plan stratégique

Avant la pandémie, l'ORMR s'attelait à mettre en œuvre les initiatives prévues pour la troisième année de son plan stratégique. À ce stade, il aurait normalement dû élaborer un nouveau plan stratégique. Toutefois, compte tenu de l'incertitude et des perturbations engendrées par la pandémie de COVID-19, le conseil d'administration de l'ORMR a demandé à la direction d'élaborer un plan de transition pour la période 2021-2023. Entre autres éléments déjà recensés, ce plan inclut les priorités établies par la vérificatrice générale dans son rapport de 2020 et les recommandations formulées par l'agent de gestion des risques de l'ORMR dans ses rapports.

Le plan de transition 2021-2023 comprend quatre piliers qui sont chacun assortis d'objectifs stratégiques.

1. Utiliser la recherche et l'analyse fondées sur des données probantes pour orienter le modèle réglementaire et les conseils stratégiques
2. Examiner l'approche réglementaire et l'adapter à l'environnement « post-COVID-19 »
3. Renforcer la confiance du public, du gouvernement et du secteur
4. Adapter l'infrastructure et la capacité

Le plan est conçu pour permettre à l'ORMR de « planifier la période de transition » après la pandémie de COVID-19 et de remplir son mandat, notamment en appliquant les recommandations consécutives à plusieurs examens externes, tout en permettant à l'organisme d'élaborer son prochain plan stratégique dans le contexte plus large de la stabilisation et de la transition du secteur des maisons de retraite.

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 de son règlement d'application

- Mettre à jour le modèle de risque de l'ORMR

- Continuer à renforcer les partenariats en matière de données de l'ORMR

- Élaborer le programme de l'ORMR sur les données des parties prenantes

Examiner l'approche réglementaire et l'adapter à l'environnement « post-COVID-19 »

- Améliorer l'efficacité opérationnelle, notamment en optimisant les rapports d'inspection pour en faciliter l'utilisation par les consommateurs, en intégrant des évaluations financières plus rigoureuses dans le processus de délivrance de permis et en mettant en place des initiatives d'amélioration continue des inspections

- Harmoniser la stratégie d'application de la Loi et l'aide d'urgence, réévaluer la coordination des processus, notamment par le biais d'initiatives permettant l'exercice de nouveaux pouvoirs d'ordres de gestion, et améliorer le contrôle de la conformité et les programmes de soutien en matière de conformité

- Structurer les processus de collaboration réglementaire avec les partenaires

- Reprendre les activités, notamment en maintenant le volume d'inspections sur la base du modèle de risque, en structurant la surveillance des maisons de retraite 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 du secteur

- Mieux faire connaître l'ORMR auprès du gouvernement et des parties prenantes afin qu'il remplisse son rôle de conseiller stratégique clé

- Accroître la sensibilisation des résidents, des familles et des résidents potentiels à l'égard de l'ORMR

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

Adapter l'infrastructure et la capacité

- Remplacer le système de gestion des cas et l'infrastructure de TI de l'ORMR

- Examiner les ressources de l'ORMR en matière de personnel, de processus et d'organisation afin d'accroître sa capacité, tout en maintenant son efficacité

Initiatives et mesures du plan d'activités pour 2022-2023

Afin de progresser dans la réalisation des objectifs de sa stratégie de transition, l'ORMR a établi les priorités ci-dessous pour l'exercice 2022-2023. 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

- L'ORMR mettra en œuvre les modifications législatives apportées au cours de l'exercice 2021-2022, y compris les mises à jour relatives aux pouvoirs d'application de la Loi et à la collecte des coordonnées. En outre, l'ORMR prévoit continuer à fournir des conseils sur la réforme législative de la *Loi sur les maisons de retraite* et de son règlement d'application pour les versions futures.

- L'ORMR exécutera les prochaines étapes de la mise en œuvre de son initiative de collecte de données, qui consistent notamment à signer les ententes sur les données prévues par l'intermédiaire de Santé Ontario et du ministère de la Santé ainsi qu'à concrétiser la collecte de données initiée au cours de l'exercice 2021-2022 en vertu de l'art. 108.

- L'ORMR mettra en œuvre les recommandations découlant de son travail sur l'élaboration d'une approche relative aux données des parties prenantes pour permettre le partage des données.

Deuxième pilier stratégique : examiner l'approche réglementaire et l'adapter à l'environnement « post-COVID-19 »

- L'ORMR fera preuve de sélectivité dans le traitement des activités ordinaires, y compris les citations pour des problèmes réglés après enquête, modifiera son approche à l'égard de l'assurance des frais supplémentaires et de toute recommandation de modification législative qui en découle, et mettra à jour les processus en cas de fermeture soudaine. Certaines améliorations de l'efficacité opérationnelle recensées dans les plans précédents, notamment la gestion de l'historique des citations et les processus de normalisation ou d'assurance de la qualité, ont été reportées.

- Le travail sur la stratégie relative aux maisons de retraite sans permis se poursuivra, mais le volume et les délais seront gérés en fonction des ressources.

- Les programmes de soutien en matière de conformité se poursuivront après avoir été relancés au cours de l'exercice précédent, mais à un rythme modéré. La mise en œuvre intégrale des processus de contrôle de la conformité sera finalisée en 2022-2023.

- En 2021-2022, l'ORMR a amélioré sa capacité de coordination aux fins d'engagement avec les partenaires du système. Cette infrastructure se poursuivra et des soutiens en matière de conformité seront fournis dans la limite des ressources disponibles après que la priorité aura été donnée aux activités liées à la réponse à la pandémie. Les dispositions formelles de modernisation de la réglementation recensées précédemment seront traitées si et quand cela sera possible, en fonction de la capacité restante une fois la priorité donnée à la réponse à la pandémie et aux activités de soutien en matière de conformité.

- Au cours de l'exercice 2021-2022, afin d'améliorer son processus de traitement des plaintes, l'ORMR a apporté des changements qui feront l'objet d'un examen plus approfondi et dont certains seront mis en œuvre en 2022-2023.

Troisième pilier stratégique : renforcer la confiance du public, du gouvernement et du secteur

- L'ORMR se fera mieux connaître auprès du gouvernement et des parties prenantes afin de pouvoir remplir son rôle de conseiller stratégique clé.

- Accroître la sensibilisation des résidents, des familles et des résidents potentiels à l'égard de l'ORMR, de son rôle en matière de protection des consommateurs et des protections offertes par la *Loi sur les maisons de retraite*.

- L'ORMR prendra des mesures pour accroître la transparence en améliorant sa Base de données sur les maisons de retraite, notamment en communiquant sur les tendances en matière de plaintes et en améliorant la reddition de comptes sur certaines activités comme les demandes de renseignements à distance. Si le projet d'établissement d'une fiche de rendement plus globale qui a été mentionné précédemment demeure un objectif pour l'ORMR, la reprise de cette initiative sera reportée aux exercices ultérieurs.

Quatrième pilier stratégique : adapter l'infrastructure et la capacité

- Le projet de remplacement de l'infrastructure du système de gestion des cas de l'ORMR, dont l'élaboration a débuté en 2021-2022 et se poursuivra en 2022-2023, devrait être lancé au troisième trimestre.

- L'ORMR continue de régler ses problèmes de capacité. L'adoption d'une approche progressive signifiera que les ressources en personnel ne seront pas disponibles pour tous les projets et qu'il sera nécessaire de prolonger les délais de mise en œuvre par rapport à ceux communiqués précédemment. L'ORMR concentrera ses ressources sur le maintien des activités de base et des mesures de soutien en lien avec la pandémie, puis mettra en œuvre les différents projets en fonction des priorités.

MESURES DE RENDEMENT

Au cours des derniers exercices, 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 2017-2018 et 2018-2019.

- En tant qu'organisme de réglementation fondé sur l'analyse des risques, l'une des principales mesures d'évaluation du rendement de l'ORMR consiste à déterminer si, au fil du temps, ses efforts 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 et des résidents à ses activités et à son mandat.

L'ORMR a défini le cadre de référence pour ces mesures dans son rapport annuel 2017-2018. Un rappel figure dans le rapport 2018-2019 et dans le présent rapport. En 2019-2020, l'ORMR a élaboré un cadre de référence plus complet en prévision du renouvellement du PE 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, qui a recommandé au ministère de travailler à sa finalisation avec l'ORMR. Ce travail se poursuit et devrait être achevé au cours de l'exercice 2022-2023, en même temps que la finalisation de l'annexe pertinente du PE.

Sécurité

L'ORMR mesure actuellement les effets des améliorations apportées à son approche réglementaire en évaluant les variations des niveaux de risque des maisons de retraite agréées de l'Ontario sur la base des cas de non-conformité observés. L'ORMR assure un suivi du nombre d'établissements 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 en matière de conformité et d'autres facteurs comme l'assurance des frais 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'accroissement de la conformité en assurant un suivi du nombre de citations liées aux procédures de plainte. En 2017-2018, l'ORMR a défini un cadre de référence dans cette catégorie et a mis à la disposition des maisons de retraite des ressources de formation et de soutien pour les aider à améliorer leur rendement 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 la conformité. 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 des exigences en matière de délivrance de permis au moyen d'un sondage réalisé auprès du grand public. L'ORMR mesure également la connaissance de l'existence d'un organisme de réglementation des maisons de retraite. Les résultats du sondage 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 ses règlements d'application, par des règlements administratifs, par des politiques et par un nouveau PE signé avec le gouvernement par le biais du ministre. Le conseil d'administration rend compte au ministre par l'intermédiaire de son président.

Le conseil d'administration se compose de neuf membres, dont cinq sont élus et quatre sont nommés par la lieutenante-gouverneure en conseil. Les profils des membres du conseil d'administration sont disponibles sur www.rhra.ca/fr/about/board/.

En vertu de la Loi, l'agent de gestion des risques fait rapport au conseil d'administration et exerce un rôle indépendant qui nécessite une indépendance décisionnelle. Nommé par le conseil d'administration avec l'appui du ministre, l'agent de gestion des risques est chargé d'examiner, de contrôler et d'évaluer l'efficacité de l'application de la Loi par l'ORMR, notamment ses activités visant à faire en sorte que les titulaires de permis satisfassent aux normes en matière de soins et de sécurité et qu'ils respectent les droits des résidents. Dans son rapport le plus récent, disponible sur le site Web de l'ORMR, l'agent de gestion des risques : 1) a examiné le programme pour déterminer dans quelle mesure ses suggestions précédentes (et les réponses connexes de la direction de l'ORMR) ont été mises en œuvre, et 2) a examiné et évalué le plan de la direction de l'ORMR concernant les maisons de retraite sans permis. L'agent de gestion des risques prépare actuellement son rapport pour l'exercice 2021-2022, portant sur la délivrance de permis, qui contribuera à informer les activités futures.

En vertu de la Loi, l'agente d'examen des plaintes exerce elle aussi un rôle indépendant qui nécessite une indépendance décisionnelle. Elle est nommée par le conseil d'administration, à qui elle fait rapport. Son rôle est d'examiner les plaintes quand un plaignant n'est pas satisfait de la conclusion du registrateur de ne prendre aucune autre mesure à l'égard de sa plainte.

Le conseil d'administration poursuit son rôle dans la gestion des risques opérationnels de l'ORMR. Il s'engage à renforcer continuellement ses pratiques de gouvernance et la surveillance de l'organisme, ainsi qu'à 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, qui est disponible en ligne, l'ORMR continuera de diffuser ses communications et ses renseignements en français pour répondre aux besoins des communautés francophones auxquelles il fournit des 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 agents de réception des plaintes. 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'organisme. 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 mesures prises et les réponses données par l'ORMR, ainsi que le délai de règlement. De plus, la politique de l'ORMR sur les plaintes administratives (« Administrative Complaints Policy » – en anglais seulement) est disponible en ligne.

MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES

Le conseil d'administration et la direction de l'ORMR ont toujours adopté une approche consistant à solliciter les diverses parties prenantes dans le cadre de la gouvernance opérationnelle de l'organisme. Le conseil consultatif des parties prenantes (CCPP), qui comprend des représentants des principaux groupes de parties prenantes, fait partie intégrante du processus de consultation de l'organisme. L'ORMR a adopté une pratique consistant à consulter le CCPP pour obtenir des commentaires et des conseils sur les questions susceptibles d'avoir des répercussions sur les résidents, leurs familles, les exploitants ou d'autres parties prenantes. Toutefois, l'ORMR n'est pas tenu de suivre les orientations ou les avis fournis par le CCPP.

Les membres du CCPP doivent accepter de se conformer aux dispositions pertinentes du PE, des règlements administratifs 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. Les membres du CCCP :

- fournissent des conseils sur les problèmes liés aux activités du conseil d'administration, ainsi que des conseils réguliers ou ponctuels sur des questions spécifiques
- cernent les problèmes auxquels les agents prévus par la Loi et le conseil d'administration sont invités à accorder une attention particulière

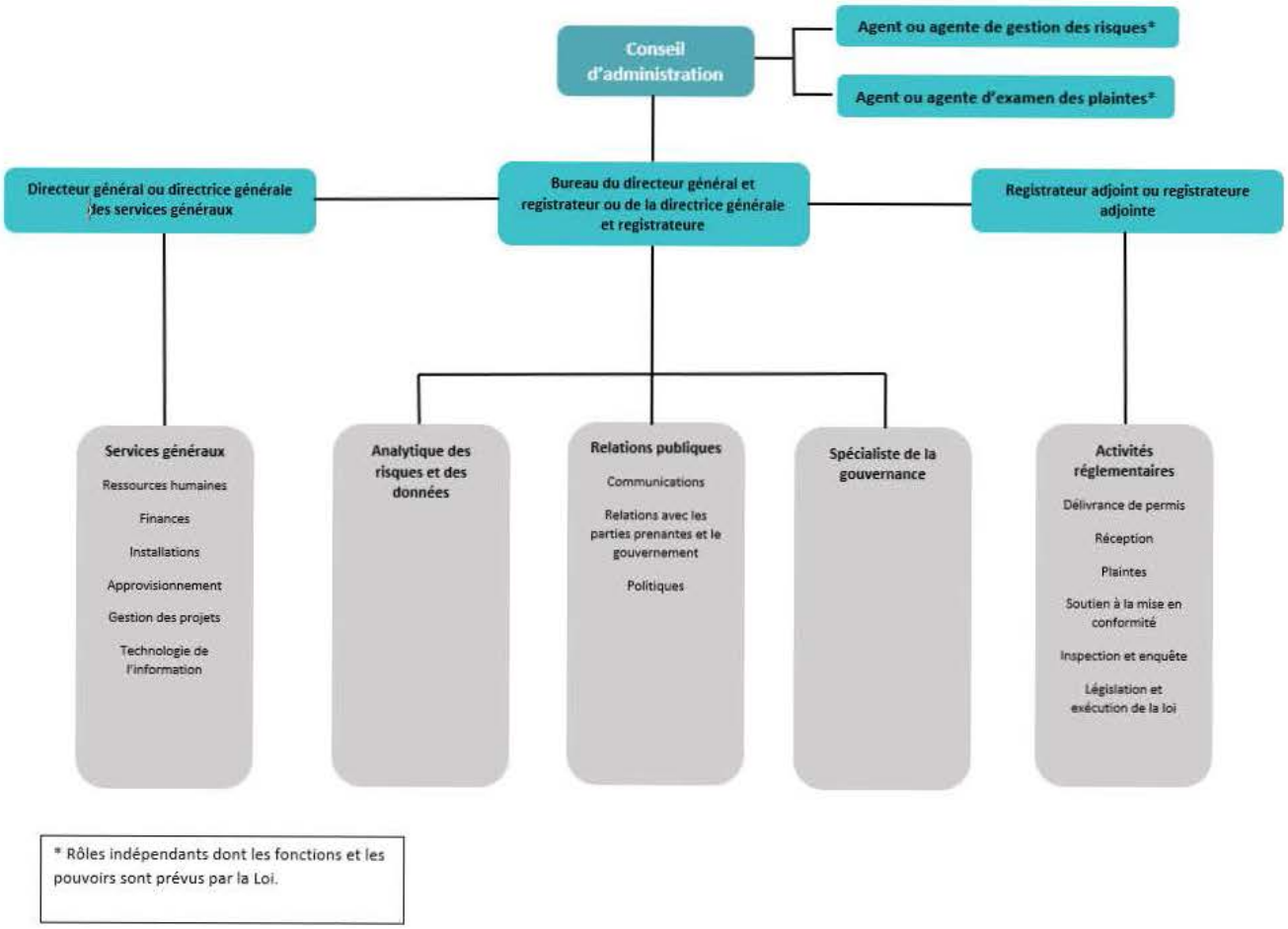
De plus, l'ORMR fait participer les parties prenantes à des groupes de travail portant sur des projets particuliers, à des groupes d'essai pilote par le biais de son réseau des résidents (« Resident Network ») et à des activités de sensibilisation ciblées, au besoin. Des renseignements sur le conseil consultatif des parties prenantes de l'ORMR sont disponibles en ligne à l'adresse rhra.ca/fr.

RESSOURCEMENT

Capital humain

Au cours des 12 derniers mois, l'un des principaux objectifs était de réaffecter les ressources de l'ORMR afin de renforcer sa capacité pour qu'il puisse réaliser son mandat, assurer la gestion de crise liée à la COVID-19, participer et répondre à l'audit de l'optimisation des ressources de la vérificatrice générale, et collaborer à d'autres examens. Alors que l'ORMR s'efforce d'assurer la transition vers la reprise et de gérer les conséquences à plus long terme de la pandémie, sa structure fonctionnelle évolue. Elle est progressivement modifiée en mettant l'accent sur le renforcement de la capacité et des compétences ainsi que sur la réorganisation des processus internes pour optimiser l'efficacité future de l'ORMR dans les domaines où son activité continue de croître.

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



SITUATION FINANCIÈRE

La pandémie a eu des répercussions importantes sur les activités de l'ORMR et, par conséquent, sur sa situation financière globale. Bien que l'ORMR ait toujours été autonome financièrement, la pandémie a généré des pressions financières qui ont nécessité un financement du gouvernement en 2021-2022 pour stabiliser l'organisme.

L'ORMR a proposé une augmentation des droits à compter de janvier 2022, qui aurait permis cette stabilisation. Toutefois, suite à la rétroaction des parties prenantes, seule une hausse réduite a été appliquée. L'ORMR devra donc puiser dans ses réserves historiques pour faire face à ses dépenses courantes en 2022-2023.

Pour gérer ces pressions financières, l'ORMR :

- a réduit certaines activités opérationnelles
- a suspendu certaines initiatives stratégiques
- a reporté ou retardé la mise en œuvre de certaines recommandations de la vérificatrice générale et de l'agent de gestion des risques de l'ORMR

L'exercice 2022-2023 devrait se solder par un déficit de 957 000 dollars financé par les réserves de trésorerie. En l'absence d'augmentation des droits annuels au cours de l'exercice, le déficit dépassera 1,5 million de dollars. Ces prévisions incluent les économies opérationnelles recensées par un tiers indépendant engagé par le ministère.

Il est important de noter que l'ORMR peut fixer des droits et en exiger le paiement relativement à tout ce qu'il fait ou à tout ce que fait le registrateur dans le cadre de l'application de la Loi (sauf facturer des droits à un plaignant), à condition que les décisions de les fixer et d'en exiger le paiement soient prises conformément aux processus et aux critères approuvés par le ministre (qui sont énoncés dans la politique d'établissement des droits). En outre, le PE avec le ministère exige que l'ORMR dispose des ressources adéquates pour se conformer à la Loi et au PE conformément au plan d'activités fourni au ministre. En vertu de l'annexe « Critères et processus d'établissement des frais » de son PE avec le ministère, l'ORMR est tenu de suivre un ensemble de principes consistant notamment, mais non exclusivement, à recouvrir « tous les coûts liés à son mandat réglementaire, y compris, sans s'y limiter, ceux associés à l'administration et à l'application de la Loi et de ses règlements, à l'élaboration et à la prestation de programmes et à la surveillance de la sécurité et de la protection des résidents ».

En 2022-2023, l'accent sera mis sur l'évaluation de la situation financière et des besoins pour s'assurer que tous les coûts sont recouvrés conformément à la Loi. Ce n'est qu'en 2023-2024 et au-delà que l'ORMR sera en mesure :

- de consacrer des ressources appropriées aux activités opérationnelles
- de relancer plusieurs des initiatives stratégiques reportées
- de répondre pleinement aux recommandations de la vérificatrice générale et de l'agent de gestion des risques de l'ORMR, ainsi qu'aux autres examens externes réalisés

L'ORMR est convaincue qu'en répondant à ses besoins en revenus et en continuant de mettre l'accent sur l'efficacité opérationnelle, la stabilité financière sera atteinte d'ici la fin de l'exercice.

Revenus

Le barème des droits pour 2022, qui a été communiqué en octobre 2021, montre que l'augmentation des droits annuels par rapport à l'exercice précédent est minime en chiffres corrigés de l'inflation. Les droits annuels constituent la principale source de revenus de l'ORMR, à hauteur d'environ 90 p. 100 de tous les revenus, et sont facturés à l'avance pour l'année civile. La hausse du nombre de titulaires de permis et de chambres a été intégrée dans les projections financières. D'ici la fin de l'exercice 2022-2023, le secteur devrait compter environ 2 500 chambres supplémentaires, ce qui représente une augmentation d'environ 3,6 p. 100. Dans le budget 2022-2023, les droits annuels s'élèvent à 11 dollars par chambre et par mois en 2022 et à 14,5 dollars par chambre et par mois en 2023. Ces taux sont susceptibles d'être modifiés en fonction des décisions finales du conseil d'administration relativement à d'autres modifications du barème des droits, à la confirmation des risques et à l'épuisement des réserves, et en tenant dûment compte de la rétroaction obtenue dans le cadre du processus de consultation sur le barème des droits. Les montant susmentionnés permettraient d'assurer la stabilité financière future sur la base du niveau d'activité actuel de l'ORMR, en continuant de mettre l'accent sur l'efficacité opérationnelle. L'examen opérationnel indépendant a souligné le fait qu'entre 2011 et 2021 (c'est-à-dire en dix ans), les droits annuels ont augmenté de 12 p. 100 au total. D'après le tiers indépendant, si l'ORMR avait augmenté les droits de 4 p. 100 par an au cours de cette période, le taux serait tout juste inférieur à 14 dollars par chambre et par mois, ce qui aurait éliminé le déficit prévu pour l'exercice en cours. Comme ces rajustements annuels n'ont pas été effectués, le tiers a également fait remarquer qu'une augmentation plus importante est nécessaire pour garantir la récupération intégrale des coûts liés à la réglementation. Un financement de la province de 659 000 dollars pour la mise en œuvre du système de TI est également pris en compte.

Dépenses

Le total des charges de fonctionnement devrait augmenter légèrement de 1,8 p. 100. Les coûts d'indemnisation constituent la principale charge de l'ORMR et représentent 76 p. 100 de toutes les dépenses. Le budget prévoit une hausse salariale de 1,5 p. 100, ce qui est largement inférieur aux projections d'augmentation du marché. Les plans visant à régler les problèmes de capacité à plus long terme pour satisfaire aux exigences réglementaires seront échelonnés ou adaptés en fonction des examens et des décisions concernant la stabilité financière future de l'organisme.

En 2022-2023, le solde du Fonds d'urgence devrait s'établir à 608 000 dollars, ce qui est conforme à la politique de contribution au Fonds d'urgence de l'ORMR. Le conseil d'administration continuera de surveiller la situation du Fonds au cours de l'exercice.

L'ORMR présente ci-dessous un budget approuvé par son conseil d'administration en avril 2022. 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. Des fluctuations des revenus peuvent être anticipées pour le quatrième trimestre de l'exercice, en fonction des décisions finales concernant le barème des droits pour 2023. Pour établir ce budget, l'ORMR a tenu compte des recommandations formulées par un tiers au ministre dans son examen indépendant des activités de l'ORMR.

Un résumé de l'état des résultats prévisionnel est présenté ci-dessous :

Retirement Homes Regulatory Authority

Statement of Operations

3 - year Forecast

	2022/23 Budget	2023/24 Projected	2024/25 Projected
	$	$	$
Operating Revenue			
Annual fees	**10,167,794**	12,770,670	13,495,551
Application fees	**439,000**	439,000	474,500
Administrative Fees	**40,710**	54,758	57,872
Government Funding	**658,824**	277,977	277,977
Total Operating Revenue	**11,306,328**	13,542,406	14,305,899
Operating Expenses			
Salaries, Wages and Benefits	**9,545,980**	10,263,279	10,725,127
Operating	**2,631,541**	2,989,380	2,959,694
Amortization of capital assets	**301,437**	301,437	421,632
Total Operating Expenses	**12,478,958**	13,554,096	14,106,453
Operating Surplus/(Deficit)	**(1,172,630)**	(11,690)	199,446
Non-Operating Surplus/(Deficit)	**215,952**	33,899	30,382
Total Surplus/(Deficit)	**(956,678)**	22,208	229,828
Net assets, end of year	**6,411,255**	6,433,463	6,663,291
Reserves			
Unrestricted reserve	**-**	4,401	60,684
Operating reserve	**5,802,826**	5,816,029	5,984,879
Emergency Fund	**608,429**	613,032	617,727
Total Net Assets	**6,411,255**	6,433,463	6,663,291
Operating Reserve balance in months of budget expenditures	**5.6**	5.1	5.1

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

Téléphone : 416 440-3570
Numéro sans frais : 1 855 275-7472
Courriel : info@rhra.ca
Télécopieur : 1 855 631-0170