



Office de réglementation des maisons de retraite

Plan stratégique 2023-2026

octobre 2023

ORMR Office de réglementation
des maisons de retraite

À propos de l'ORMR

- Mandat confié par le gouvernement de faire appliquer la Loi sur les maisons de retraite de l'Ontario (ci-après la « Loi »)
- Principale responsabilité : améliorer la sécurité des résidents des maisons de retraite de l'Ontario (soit actuellement entre 60 000 et 70 000 aînés) et la protection des consommateurs
- Le Conseil d'administration de l'ORMR rend compte au ministre des Services aux aînés et de l'Accessibilité – les rôles et les obligations de l'ORMR et du gouvernement sont énoncés dans un protocole d'entente
- L'ORMR remplit son 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 776 maisons de retraite que compte l'Ontario et en tenant une Base de données sur les maisons de retraite agréées qui peut être consultée sur son 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/ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité sur les nouvelles tendances et sur les questions de politique liées aux maisons de retraite

*La mission de l'ORMR est énoncée à l'article 16 de la Loi de 2010 sur les maisons de retraite, qui est consultable en intégralité sur le [site Web de l'ORMR](#)

À propos du plan stratégique

- Le plan stratégique définit les priorités, les objectifs et les stratégies de l'ORMR pour les trois prochaines années, ainsi que les mesures de rendement clés
- Il repose sur un plan d'activités annuel qui définit diverses actions permettant de réaliser chaque objectif et de prendre en compte toute évolution du contexte environnemental ou opérationnel
- L'ORMR produit un rapport annuel qui décrit les progrès réalisés par rapport aux engagements du plan stratégique et du plan d'activités

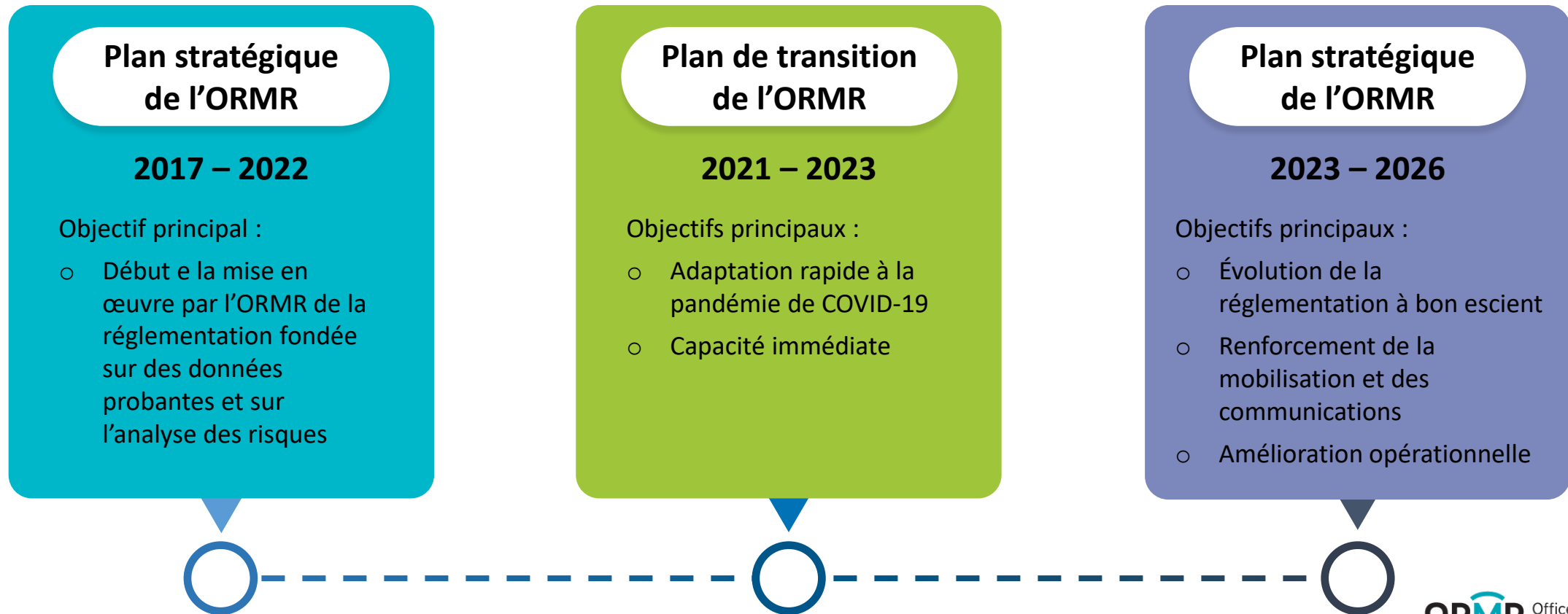
À propos du plan stratégique

- S'appuie sur les bases établies dans les précédents plans stratégiques de l'ORMR pour adopter des pratiques réglementaires axées sur la réduction des préjudices causés aux résidents qui sont fondées sur des données probantes et sur l'analyse des risques
- Il met l'accent sur les activités qui promeuvent une culture des soins par le biais de la conformité
- Il donne la priorité à la sensibilisation des résidents afin de les aider à prendre des décisions éclairées
- Il insiste sur la mobilisation des résidents, des titulaires de permis, du secteur et des partenaires communautaires
- Il jette les bases permettant à l'ORMR d'appliquer une réglementation à bon escient grâce à la collecte et à l'analyse de renseignements

S'appuyer sur les progrès antérieurs

L'ORMR a accompli des progrès depuis sa création malgré les difficultés importantes qu'a rencontré le secteur dans son ensemble

Le présent plan stratégique s'appuie sur les stratégies et les progrès antérieurs :



Contexte environnemental

Les facteurs économiques, démographiques et sectoriels présentent des défis et offrent des possibilités :

- Le plan a été élaboré pendant une période de transformation dans l'environnement postpandémique

Les attentes se sont accrues :

- Les effets de la pandémie ont augmenté et accéléré le besoin de protection des résidents
- La demande de services de l'ORMR n'a cessé d'augmenter, en particulier dans le monde postpandémique, dépassant les niveaux enregistrés avant la pandémie
 - Le nombre d'enquêtes, de plaintes, de signalements de préjudices et d'inspections réactives est en hausse constante d'un exercice à l'autre

Contexte environnemental

Vieillesse de la population :

- Les données démographiques révèlent que la population de l'Ontario est de plus en plus vieillissante et diversifiée; d'ici à 2025, l'Ontario comptera trois millions d'aînés¹ – qui constituent le groupe démographique connaissant la croissance la plus rapide dans la province
- Les premières recherches montrent que, dans l'ensemble, les profils de santé des résidents continuent de s'inscrire dans une tendance à la hausse des besoins en matière de soins
- Dans une optique plus nuancée, il est possible qu'au sortir de la pandémie, une distinction plus claire soit faite entre les foyers qui ciblent un profil de résidents plus autonomes et ceux qui s'adressent à des résidents ayant des besoins plus importants en matière de soins
- Près de 40 p. 100 des résidents des maisons de retraite agréées ont reçu un diagnostic de démence²
- À tout moment, entre 10 000 et 11 000 des quelque 65 000 résidents des maisons de retraite agréées sont inscrits sur une liste d'attente pour une place dans un foyer de soins de longue durée³
- Les modèles d'exploitation nouveaux ou novateurs peuvent nécessiter des approches réglementaires différentes

1. Source : ministère des Finances de l'Ontario, « Projections démographiques pour l'Ontario », [2021-2046](#)

2. Source : Université McMaster, Examining Health Service Rates Among Residents of Retirement Homes and Other Older Adult Populations in Ontario, Canada: A Population-Based Cohort Study (en anglais seulement), étude fondée sur des données de 2018

3. Source : Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario, Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2020 : Office de réglementation des maisons de retraite, [2022](#)

Contexte environnemental

Un environnement opérationnel difficile pour les titulaires de permis :

- Les maisons de retraite continuent de subir des pressions financières et opérationnelles découlant des effets de la pandémie et d'autres facteurs :
 - Pénuries de personnel et augmentation des coûts dans un marché du travail concurrentiel
 - Dépenses constantes en matière de prévention et de contrôle des infections (PCI)
 - Difficultés liées aux taux d'occupation et aux frais engagés pour attirer de nouveaux résidents
 - Inflation élevée
 - Coûts d'aménagement et de construction importants pour les nouvelles constructions
- Selon une analyse du marché du secteur des maisons de retraite⁴ et d'après les déclarations publiques des exploitants, la reprise devrait se poursuivre tout au long de l'année 2023 et les taux d'occupation retrouveraient leur niveau d'avant la pandémie d'ici à 2024
- Le secteur des maisons de retraite de l'Ontario répond aux besoins de toutes les catégories d'aînés – que ce soit celles qui adoptent des solutions de vie autonome comprenant peu de services en matière de soins, celles qui ont besoin d'une aide à la vie quotidienne ou celles qui nécessitent des soins pour les personnes ayant des troubles de la mémoire

Contexte environnemental

Considérations relatives au fonctionnement de l'ORMR :

- L'ORMR continue d'enregistrer des augmentations importantes de ses activités et des problèmes nécessitant une intervention réglementaire
- Au début du processus de planification stratégique, l'ORMR a pris des mesures afin de réaliser des gains d'efficacité et de garantir un recouvrement des coûts suffisant pour remplir son mandat de protection des résidents tout en assurant sa viabilité financière à long terme
- L'ORMR a jeté des bases solides en investissant dans sa capacité numérique afin d'améliorer les opérations et de permettre aux titulaires de permis et au public de faire plus facilement affaire avec lui à l'avenir
- L'ORMR est en train de donner suite à près de 200 recommandations découlant d'examens indépendants externes
- Le niveau de sensibilisation du public reste relativement faible et il est possible d'accroître la mobilisation des parties prenantes clés, y compris les résidents, leurs familles, les titulaires de permis et les intervenants du secteur

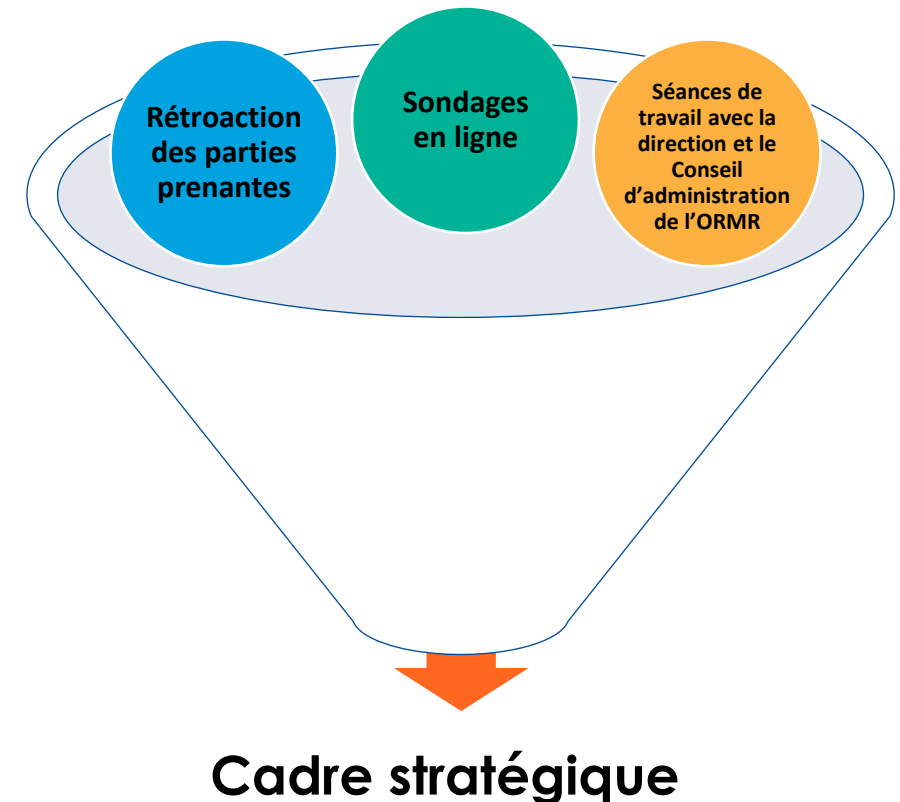
PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE

Vastes consultations des parties prenantes

L'ORMR a mobilisé les parties prenantes internes et externes avec le soutien d'un animateur indépendant

Activités

- **Des entrevues et des groupes de consultation** ont été organisés avec les résidents, les partenaires communautaires, les titulaires de permis, les associations sectorielles, les associations d'aînés, les organismes de soins de santé et le gouvernement
- Deux **sondages** ont été réalisés auprès des résidents et des membres des familles, des titulaires de permis et du public, afin de recueillir des points de vue plus large sur l'ORMR
- La direction et le Conseil d'administration de l'ORMR ont organisé plusieurs **séances de travail** pour prendre en compte les contributions à l'élaboration du plan stratégique



Vastes consultations des parties prenantes

Une action de sensibilisation importante a été menée pour recueillir les points de vue de diverses parties prenantes



1,300

participants au sondage de l’Innovative Research Group

(étude de marché réalisée pour compléter le sondage public)

- 69 % de résidents potentiels (Ontariennes et Ontariens âgés de 55 ans ou +)
- 31 % de résidents actuels

169

participants au sondage à l’intention des titulaires de permis et des parties prenantes

- 47 % de titulaires de permis
- 28 % d’employés des maisons de retraite
- 9 % de résidents
- 8 % de membres des familles des résidents et de fournisseurs de soins
- 5 % de membres du public

40

participants aux groupes de consultation

20

participants aux entrevues


Secteurs d’intérêt

Les consultations des parties prenantes ont porté sur les principaux secteurs d’intérêt suivants .

- Rôle et mandat de l’ORMR
- Succès de l’ORMR
- Difficultés rencontrées par l’ORMR
- Domaines prioritaires potentiels pour l’ORMR

Vastes consultations des parties prenantes

L'ORMR remercie tout particulièrement les groupes et organismes suivants, qui ont participé aux groupes de consultation et aux entrevues individuelles, pour leurs contributions :

- 
1. AdvantAge Ontario
 2. Advocacy Centre for the Elderly
 3. Belmont House
 4. CanAge
 5. Christie Gardens
 6. Ordre des infirmières et infirmiers de l'Ontario
 7. Elder Abuse Prevention Ontario
 8. Hamilton Health Sciences Corporation, Hôpital Juravinski
 9. SSDMC de Hamilton Niagara Haldimand Brant
 10. Services de soutien à domicile et en milieu communautaire
 11. Home Care Ontario
 12. Réseaux locaux d'intégration des services de santé (organismes de SSDMC)
 13. Ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité
 14. Ministère de la Santé
 15. Ministère des Soins de longue durée
 16. Ministère des Services au public et aux entreprises
 17. Mountainview Residence
 18. Bureau de santé de la région du Niagara
 19. Santé Ontario
 20. Association des hôpitaux de l'Ontario
 21. Ontario Personal Support Workers Association
 22. Ontario Retirement Communities Association
 23. Société des organisations des citoyens aînés de l'Ontario
 24. Santé publique Ottawa, PCI
 25. Provincial Geriatrics Leadership Ontario
 26. Santé publique Sudbury et districts
 27. Carefor services et soins de santé communautaires – comté de Renfrew
 28. Réseau des résidents de l'ORMR
 29. Personnel de l'ORMR
 30. Conseil consultatif des parties prenantes (CCPP) de l'ORMR
 31. Schlegel Villages
 32. Seasons Retirement Communities
 33. The Empire, North Bay
 34. Village of Taunton Mills

Témoignages et rétroaction

Ces échanges ont permis de dégager plusieurs thèmes qui ont contribué à l'élaboration de la stratégie .

- Les parties prenantes ont reconnu la capacité de l'ORMR à **s'adapter et à collaborer pendant la pandémie**
- Il est possible **d'améliorer la collaboration** avec les titulaires de permis d'une maison de retraite et le secteur en général
- L'ORMR continue de perfectionner ses **activités réglementaires**
- Les **processus administratifs** sont continuellement améliorés pour faciliter la collaboration avec l'ORMR
- Le rôle de l'ORMR est **peu connu** et mal compris par les résidents et les familles
- Préparation de l'avenir – l'ORMR devra s'adapter à **l'évolution du secteur** pour répondre au large éventail de besoins en matière de soins des résidents

PLAN STRATÉGIQUE 2023–2026

Plan stratégique 2023–2026

Voici un diagramme résumant le plan stratégique de l'ORMR pour la période 2023–2026

VISION

Les aînés sont libres de choisir et peuvent vivre avec dignité et en toute confiance dans les maisons de retraite agréées

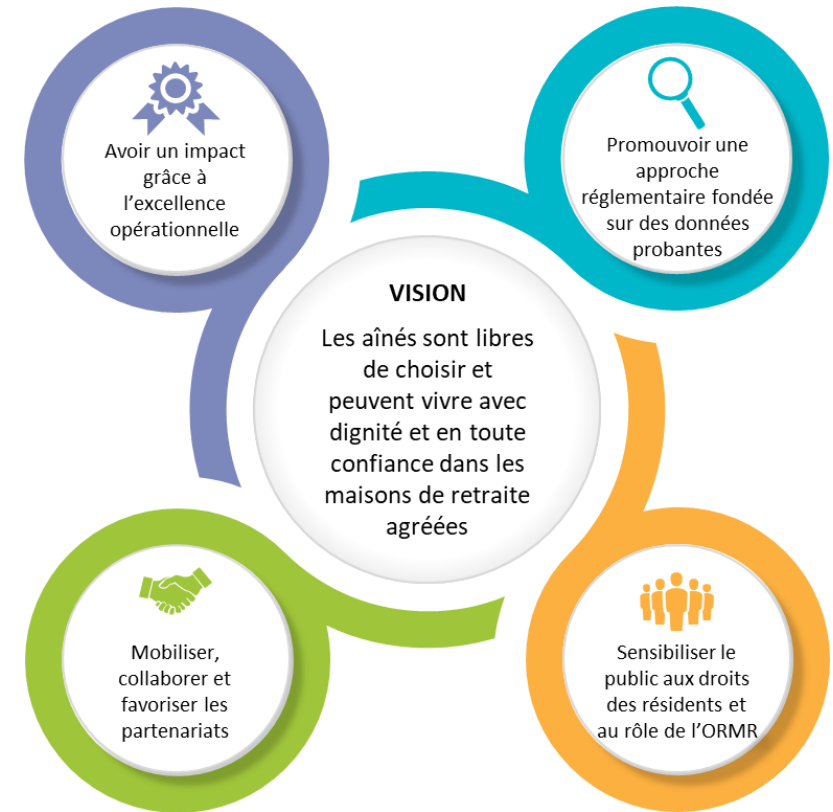
MISSION

Travailler en collaboration pour protéger les résidents des maisons de retraite de l'Ontario grâce à une réglementation adaptée et efficace

VALEURS

- **Excellence** – efficacité, efficience et amélioration continue
- **Intégrité** – principes, honnêteté et respect
- **Adaptation** – réactivité, proaction et innovation
- **Responsabilisation** – mesures transparentes et éclairées

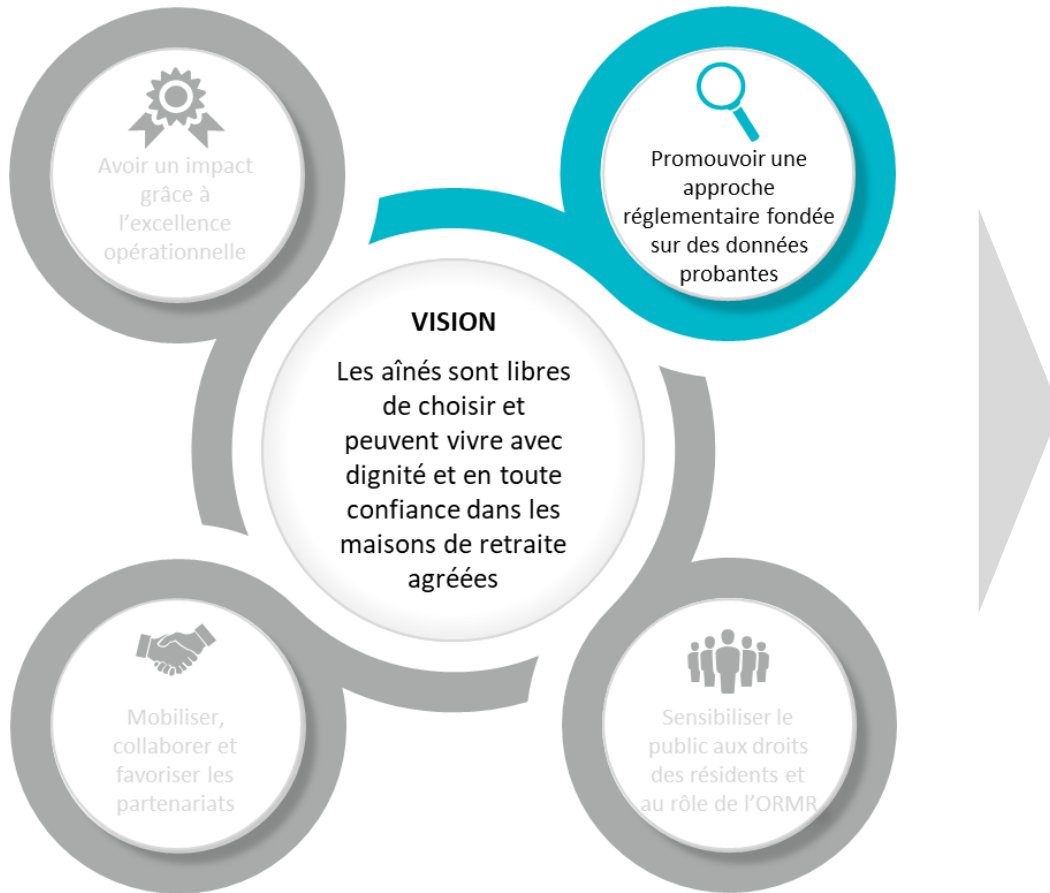
MISSION
Travailler en collaboration pour protéger les résidents des maisons de retraite de l'Ontario grâce à une réglementation adaptée et efficace



Leviers : Personnes • Culture • Technologie

Objectif stratégique n° 1 – Promouvoir une approche réglementaire fondée sur des données probantes

Adopter une approche réglementaire fondée sur des données probantes qui soit préventive, efficace, axée sur les données et conforme aux meilleures pratiques



Mesures qui seront prises par l'ORMR :

- Évaluer, simplifier et mettre en œuvre des activités réglementaires qui sont conformes aux meilleures pratiques et axées sur les résultats
- Adopter une approche préventive fondée sur des données probantes pour les activités réglementaires et d'exécution de la loi de l'ORMR
- Sensibiliser les intervenants du secteur et collaborer avec eux pour aider les titulaires de permis à se conformer aux règlements et à la législation
- Poursuivre et renforcer la stratégie d'analyse des données pour informer les activités réglementaires

Résultats attendus :

- La réglementation met l'accent sur les domaines dans lesquels les risques de préjudice pour les résidents sont les plus élevés
- Confiance accrue dans la réglementation du secteur par l'ORMR
- Les interventions de l'ORMR contribuent effectivement à la prévention des préjudices

Objectif stratégique n° 1 – Promouvoir une approche réglementaire fondée sur des données probantes

Adopter une approche réglementaire fondée sur des données probantes qui soit préventive, efficace, axée sur les données et conforme aux meilleures pratiques

Initiatives stratégiques	Activités clés
1. Mettre en œuvre un programme annuel de présentation de données par les titulaires de permis	<ul style="list-style-type: none">○ Recueillir des données auprès des titulaires de permis et les analyser pour éclairer le mode de réglementation○ Communiquer les résultats aux intervenants du secteur, tout en améliorant l'efficacité opérationnelle et l'efficience grâce à une réglementation à bon escient
2. Élaborer une approche de réglementation à bon escient adaptée à des environnements présentant des risques variables et axée sur l'allègement du fardeau pesant sur les titulaires de permis	<ul style="list-style-type: none">○ Élaborer une proposition de modèle de segmentation⁵ et, le cas échéant, revoir les politiques pour les adapter à la mise en œuvre d'un modèle de segmentation○ Évaluer et examiner les options de modèle de droits sur la base de la segmentation et d'autres considérations
3. Mettre l'accent sur les initiatives qui promeuvent une culture des soins par le biais de la conformité	<ul style="list-style-type: none">○ Mettre à jour l'approche de communication des normes (par exemple, les MAC⁶) et définir des processus supplémentaires de soutien proactif aux titulaires de permis (par exemple, soutien en matière de conformité)○ Chercher d'autres possibilités de mobilisation des titulaires de permis exploitant plusieurs établissements afin d'améliorer la conformité globale○ Accroître la transparence pour aider les résidents, le public et les intervenants du secteur à comprendre et à interpréter les risques
4. Faire évoluer le cadre de gestion des risques pour maintenir l'accent sur la prévention et l'atténuation des préjudices	<ul style="list-style-type: none">○ Améliorer continuellement le modèle de risque de préjudice et demander une validation externe pour les mises à jour importantes (par exemple, un cadre de segmentation)

5. Modèle de segmentation . un modèle permettant d'identifier les maisons de retraite qui fournissent différents niveaux de soins et services d'accueil

6. MAC . modules d'aide à la conformité

Objectif stratégique n° 2 – Sensibiliser le public aux droits des résidents et au rôle de l'ORMR

Accroître la transparence et la compréhension du rôle de l'ORMR dans le secteur des maisons de retraite afin de promouvoir la responsabilisation et les choix éclairés



Mesures qui seront prises par l'ORMR :

- Informer les résidents, les membres des familles, les fournisseurs de soins et les résidents potentiels des droits dont ils disposent et de la manière dont l'ORMR contribue à s'assurer que les maisons de retraite agréées rendent des comptes en matière de respect des normes
- Aider les résidents potentiels et leurs familles à comprendre les avantages que présente le choix d'une maison de retraite agréée
- Communiquer ouvertement le point de vue et l'expérience de l'ORMR aux parties prenantes et au public

Résultats attendus :

- Sensibilisation accrue des résidents au rôle de l'ORMR et aux normes que les maisons de retraite agréées doivent respecter
- Mise à disposition de renseignements exacts permettant aux résidents actuels et potentiels de prendre des décisions éclairées, en particulier concernant les avantages que présente le choix d'une maison de retraite agréée

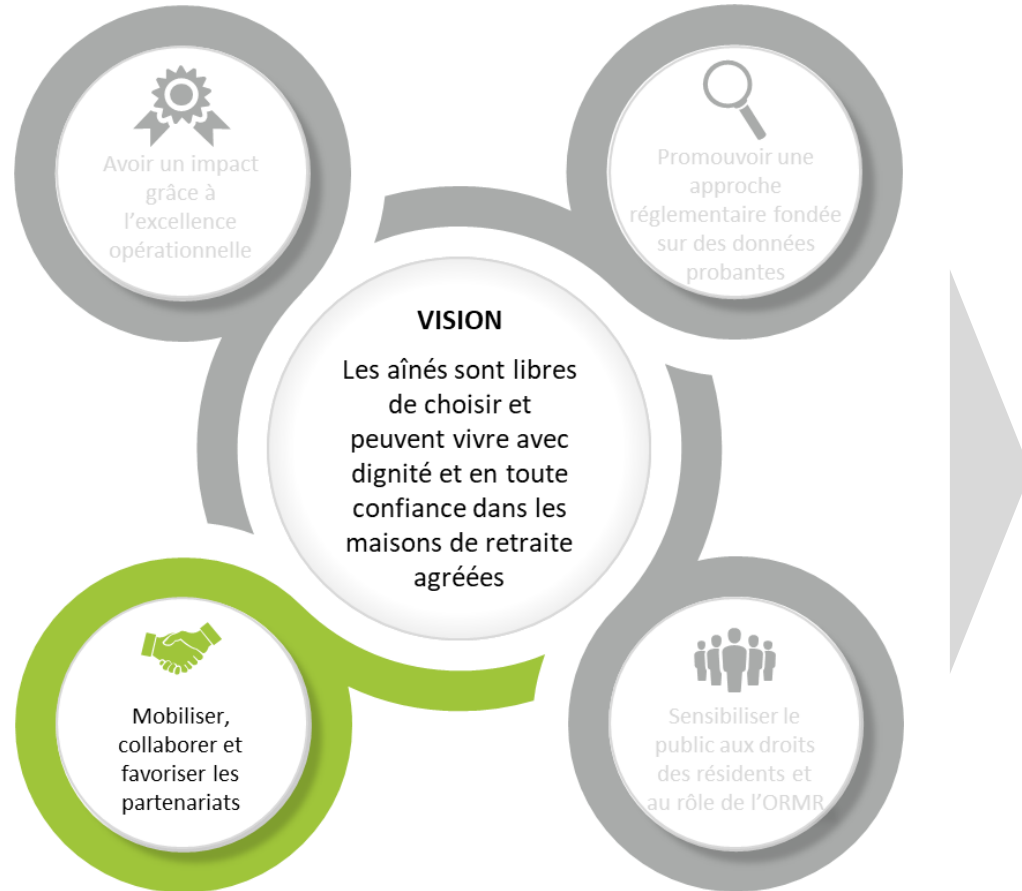
Objectif stratégique n° 2 – Sensibiliser le public aux droits des résidents et au rôle de l’ORMR

Accroître la transparence et la compréhension du rôle de l’ORMR dans le secteur des maisons de retraite afin de promouvoir la responsabilisation et les choix éclairés

Initiatives stratégiques	Activités clés
1. Approfondir la compréhension du secteur et communiquer de manière transparente les tendances des risques et de la réglementation	<ul style="list-style-type: none">○ Travailler avec d’autres organismes pour obtenir des données supplémentaires sur le bien-être et les soins des résidents afin de documenter l’efficacité accrue des activités de réglementation de l’ORMR○ Améliorer la transparence de la Base de données sur les maisons de retraite et nouer des partenariats avec les parties prenantes pour échanger des renseignements et des priorités en matière de conformité
2. Renforcer les forums et les processus de rétroaction pour les résidents et leurs familles afin de mieux les sensibiliser à l’ORMR	<ul style="list-style-type: none">○ Élaborer et mettre en œuvre des programmes visant à nouer des partenariats de distribution des documents et chercher des moyens de communiquer directement avec les résidents et leurs familles, y compris de nouveaux forums de mobilisation
3. Remanier et restructurer le site Web	<ul style="list-style-type: none">○ Améliorer le contenu, la fonctionnalité et la convivialité du site Web afin d’améliorer l’expérience globale des utilisateurs
4. Étendre les activités de sensibilisation aux personnes issues de la diversité	<ul style="list-style-type: none">○ Nouer des relations avec les médias ethnoculturels et accroître la sensibilisation dans ces médias, tisser des liens avec des groupes reflétant la diversité de l’Ontario et mettre à profit les relations existantes pour sensibiliser les communautés au rôle de l’ORMR
5. Informer les résidents potentiels et leurs familles des avantages que présente le choix d’une maison de retraite agréée	<ul style="list-style-type: none">○ Créer des documents axés sur l’objet et l’intérêt de la réglementation et élaborer une approche permettant aux maisons de retraite agréées de communiquer les normes qu’elles sont tenues de respecter○ Créer des documents destinés aux familles des résidents potentiels afin de les sensibiliser à la réglementation des maisons de retraite agréées et de les aider à faire des choix éclairés (par exemple, description d’un programme de soins et des droits des résidents)

Objectif stratégique n° 3 – Mobiliser, collaborer et favoriser les partenariats

Renforcer les relations et mobiliser les parties prenantes afin de collaborer à l'amélioration de la protection des résidents des maisons de retraite



Mesures qui seront prises par l'ORMR :

- Travailler avec les résidents, les familles, les fournisseurs de soins, les titulaires de permis et les autres intervenants du secteur afin de comprendre les risques pour les résidents et leur besoin de protection
- Renforcer les partenariats communautaires afin de présenter le point de vue de l'ORMR et de collaborer à la réalisation d'objectifs communs
- Mobiliser les titulaires de permis et les intervenants du secteur et collaborer avec eux dans le cadre d'activités communes qui appuient le mandat de l'ORMR, tout en comprenant leurs points de vue, leurs besoins et leurs attentes
- Conseiller le gouvernement de l'Ontario et collaborer avec lui concernant le besoin de protection et les politiques connexes afin de réduire les risques pour les résidents des maisons de retraite et de prévenir les préjudices

Résultats attendus :

- Amélioration de la protection des résidents pour assurer leur bien-être
- Établissement de partenariats collaboratifs et ciblés

Objectif stratégique n° 3 – Mobiliser, collaborer et favoriser les partenariats

Renforcer les relations et mobiliser les parties prenantes afin de collaborer à l'amélioration de la protection des résidents des maisons de retraite

Initiatives stratégiques	Activités clés
1. Améliorer la structure de mobilisation des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">○ Évaluer la structure et/ou en créer de nouvelles afin de saisir les perspectives spécifiques des parties prenantes pour permettre à l'ORMR d'axer la mobilisation sur la promotion de la collaboration
2. Accroître la mobilisation directe des titulaires de permis	<ul style="list-style-type: none">○ Mobiliser les titulaires de permis dans le cadre de projets d'intérêt mutuel comme le portail de délivrance de permis et la présentation annuelle de données○ Mobiliser un ensemble diversifié de titulaires de permis afin de recueillir les points de vue spécifiques de maisons de retraite de tailles, de modèles opérationnels et de modèles de services différents, qui sont exploitées dans diverses régions de la province
3. Accroître la mobilisation des partenaires communautaires	<ul style="list-style-type: none">○ Continuer de mieux faire connaître l'ORMR et la réglementation aux partenaires communautaires (par exemple, les autres organismes de réglementation et les organismes de Services de soutien à domicile et en milieu communautaire)
4. Mobiliser de manière proactive les élus et les autres administrateurs gouvernementaux	<ul style="list-style-type: none">○ Renforcer les relations avec les représentants du gouvernement afin de mieux faire connaître l'ORMR et la législation ayant une incidence sur les résidents des maisons de retraite – en particulier les électeurs qui choisissent une maison de retraite agréée
5. Fournir des conseils pour régler les problèmes de définition	<ul style="list-style-type: none">○ Analyser les politiques internes et déterminer les éléments prioritaires pour travailler avec les parties prenantes afin de clarifier la définition de « maison de retraite » au sens de la Loi et de régler les situations connexes
6. Fournir des conseils au ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité et au gouvernement et collaborer avec eux sur les questions prioritaires liées à la protection des consommateurs et des résidents dans le cadre de la législation	<ul style="list-style-type: none">○ Aider le ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité et le gouvernement à examiner les questions relatives à la prévention et au contrôle des infections ainsi qu'à la préparation aux situations d'urgence

Objectif stratégique n° 4 – Avoir un impact grâce à l'excellence opérationnelle

Renforcer l'impact de la réglementation grâce à l'amélioration opérationnelle, à l'efficacité des ressources et à l'allègement du fardeau



Mesures qui seront prises par l'ORMR :

- Trouver continuellement des possibilités d'allègement du fardeau administratif qui pèse sur le secteur et allouer efficacement les ressources pour appuyer les activités dans le cadre de la réglementation à bon escient
- Utiliser la technologie pour faciliter les interactions des résidents, des familles et des maisons de retraite avec l'ORMR, tout en continuant d'assurer la protection de la vie privée et la sécurité
- Améliorer continuellement les activités, chercher d'autres modèles de revenus viables et pratiquer une gérance financière prudente

Résultats attendus :

- Allègement du fardeau administratif pesant sur le secteur
- Amélioration continue des processus offrant des gains d'efficacité et d'efficience
- Équilibre financier et viabilité financière

Objectif stratégique n° 4 – Avoir un impact grâce à l'excellence opérationnelle

Renforcer l'impact de la réglementation grâce à l'amélioration opérationnelle, à l'efficacité des ressources et à l'allègement du fardeau

Initiatives stratégiques	Activités clés
1. Normaliser les processus d'examen interne afin d'évaluer régulièrement les possibilités d'allègement du fardeau administratif et d'amélioration de l'efficacité	<ul style="list-style-type: none">○ Formuler des recommandations au gouvernement pour alléger les fardeaux législatif et administratif, établir un processus interne afin de cerner les gains d'efficacité de manière continue et normaliser un processus d'examen annuel
2. Accroître l'utilisation de la technologie par les titulaires de permis et les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">○ Lancer un portail de délivrance de permis doté de nouvelles fonctionnalités afin d'améliorer les communications directes avec les parties prenantes
3. Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de gestion des données et des pratiques en matière de protection de la vie privée	<ul style="list-style-type: none">○ Renforcer les mesures de protection pour veiller à ce que les données dont dispose l'ORMR soient sécurisées et à ce que les protocoles de protection de la vie privée soient respectés
4. Améliorer la transparence des besoins en ressources et de l'affectation des ressources	<ul style="list-style-type: none">○ Chercher à améliorer la gérance financière et la transparence de l'affectation des ressources aux programmes. Il s'agit notamment de réfléchir à l'adoption d'un processus triennal de détermination des droits et à la viabilité des autres modèles de revenus

Leviers stratégiques – personnes, culture, technologie



Mesures qui seront prises par l'ORMR :

- Créer un environnement de travail qui valorise l'épanouissement professionnel et le perfectionnement du personnel, qui favorise la planification de la relève et qui promeut des normes de rendement élevé
- Cultiver une culture exceptionnelle qui valorise l'équité, la diversité et l'inclusion
- Tirer pleinement parti des données afin d'étayer la prise de décision fondée sur des données probantes et d'aider à cerner les améliorations à apporter à l'approche réglementaire de l'ORMR

Leviers : Personnes • Culture • Technologie

Résultats attendus

Les résultats attendus de la mise en œuvre du présent plan stratégique sont les suivants :

Pour l'ORMR et les titulaires de permis :

- La réglementation met l'accent sur les domaines dans lesquels les risques de préjudice pour les résidents sont les plus élevés et sur la réglementation à bon escient
- Confiance accrue dans l'organisme de réglementation et dans les maisons de retraite agréées
- Établissement de partenariats collaboratifs et ciblés
- Allègement du fardeau administratif pesant sur le secteur
- Amélioration continue des processus offrant des gains d'efficacité et d'efficience
- Équilibre financier et viabilité financière

Pour les résidents et le public :

- Amélioration de la protection des résidents pour assurer leur bien-être
- Les interventions de l'ORMR contribuent effectivement à la prévention des préjudices
- Confiance accrue dans la réglementation du secteur par l'ORMR
- Sensibilisation accrue des résidents au rôle de l'ORMR et aux normes que les maisons de retraite doivent respecter
- Mise à disposition de renseignements exacts permettant aux résidents actuels et potentiels de prendre des décisions éclairées, y compris concernant les avantages que présente le choix d'une maison de retraite agréée

Mesures de rendement

Mesure de rendement	Renseignements supplémentaires	Structure cible
Proportion des maisons de retraite à risque élevé	<ul style="list-style-type: none"> ○ Utilisation du modèle réglementaire de l'ORMR fondé sur l'analyse des risques afin de cibler les interventions pour les maisons de retraite à risque élevé exploitées en Ontario, dans les cas de non-conformité 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La proportion des maisons de retraite à risque élevé est maintenue entre 5 et 10 p. 100 sur trois ans
Ressources d'aide à la conformité pour les titulaires de permis	<ul style="list-style-type: none"> ○ Promotion du respect des exigences législatives en recensant et en produisant de manière proactive des ressources didactiques sur des sujets prioritaires 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Chaque année, les cinq principaux domaines présentant un risque de préjudice sont recensés et toutes les nouvelles ressources d'aide à la conformité requises sont produites dans un délai de 12 mois
Responsabilisation, confiance et collaboration	<ul style="list-style-type: none"> ○ Démonstration de l'engagement de l'ORMR à améliorer continuellement son efficacité sur la base de la rétroaction des parties prenantes ○ Mesure effectuée au moins une fois tous les trois ans par le biais d'un sondage destiné à recueillir la rétroaction des parties prenantes dans 13 catégories (dont la liste complète figure à la page 9 du rapport de recherche de l'ORMR intitulé « 2021 Multi-Stakeholder Research ») ○ Un score d'indice de responsabilité global est obtenu sur la base des résultats combinés ○ Le précédent score d'indice global était de 7,3 (les scores attribués à l'ORMR par les parties prenantes et les résidents étaient respectivement de 7,8 et 6,8) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Réalisation d'un sondage auprès des parties prenantes au moins une fois tous les trois ans – le prochain sondage sera effectué au cours de l'exercice 2024-2025 ○ Le score d'indice de responsabilité global à atteindre est de 7,5 – les questions du sondage demandent aux parties prenantes et aux résidents d'évaluer l'ORMR en indiquant leur satisfaction dans 13 catégories, notamment à l'égard du service, de la valeur offerte, de l'utilité de la surveillance, de la transparence et de la réactivité

Mesures de rendement

Mesure de rendement	Renseignements supplémentaires	Structure cible
Sensibilisation du public	<ul style="list-style-type: none"> ○ Démonstration de l'engagement de l'ORMR à mieux faire connaître le rôle, les ressources et la valeur de l'organisme de réglementation ○ Mesure effectuée au moins une fois tous les trois ans par le biais d'un sondage auprès des parties prenantes ○ En 2021, le taux de sensibilisation global des résidents était de 29 p. 100 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Il faut qu'au moins 500 résidents répondent au sondage ○ Le taux de sensibilisation des résidents doit atteindre 35 p. 100 d'ici l'exercice 2025-2026
Taux de respect des normes de service	<ul style="list-style-type: none"> ○ Démonstration de l'engagement de l'ORMR à remplir efficacement son mandat de base en mesurant les principaux processus réglementaires par rapport aux normes de service (demandes de permis, inspections, signalements de préjudices et plaintes) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'ORMR respecte les normes de service à la clientèle pour les principaux processus réglementaires dans 90 p. 100 des cas chaque année
Efficacité opérationnelle et efficience	<ul style="list-style-type: none"> ○ Démonstration de l'engagement de l'ORMR à minimiser les charges administratives en pourcentage du total des charges sur une période de trois ans ○ L'ORMR a mis à jour son approche de l'affectation des charges et établira une base de référence appropriée au cours de l'exercice 2023-2024 afin de permettre des comparaisons d'une année à l'autre 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'ORMR doit établir une base de référence d'ici au 31 mars 2024 pour les charges administratives en pourcentage du total des charges ○ Maintien des charges administratives à un niveau égal ou inférieur au pourcentage de référence ○ Recommandations de l'ORMR sur l'allègement du fardeau formulées sur demande

Mesures de rendement

Mesure de rendement	Renseignements supplémentaires	Structure cible
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none">○ Démonstration de l'engagement de l'ORMR envers les pratiques exemplaires en matière de gouvernance et réalisation d'un examen indépendant de la gouvernance au moins une fois tous les trois ans○ L'examen le plus récent a été achevé au T4 de l'exercice 2022-2023	<ul style="list-style-type: none">○ Mise en œuvre de 100 p. 100 des recommandations dans les 18 mois suivant la date de l'examen○ Réalisation d'un examen indépendant de la gouvernance au moins une fois tous les trois ans
Viabilité financière	<ul style="list-style-type: none">○ Démonstration de l'engagement de l'ORMR à exercer une gestion financière prudente tout en conservant une marge de manœuvre financière appropriée	<ul style="list-style-type: none">○ Charges de fonctionnement ne dépassant pas 3 p. 100 du total prévu au budget○ Réserves assujetties à des restrictions dans les 3 à 6 mois de charges de fonctionnement prévues au budget

Le rapport sur le rendement est publié chaque année dans le rapport annuel, qui est disponible sur le [site Web](#) de l'ORMR

RÉPERCUSSIONS SUR LES COÛTS

État des résultats

Projection sur trois ans

	Budget 2023-2024	Projection pour 2024-2025	Projection pour 2025-2026
	\$	\$	\$
Produits de fonctionnement			
Droits annuels	11 746 162	12 700 000	13 350 000
Droits relatifs aux demandes	690 125	581 000	581 000
Droits administratifs	46 000	50 000	55 000
Amortissement des subventions d'immobilisations	280 306	280 300	280 300
Total des produits de fonctionnement	12 762 594	13 611 300	14 266 300
Charges de fonctionnement			
Salaires et avantages sociaux	10 118 337	10 700 000	11 200 000
Fonctionnement	2 517 198	2 750 000	2 800 000
Amortissement des immobilisations	410 459	446 000	440 000
Total des charges de fonctionnement	13 045 994	13 896 000	14 440 000
Excédent/(Déficit) de fonctionnement	(283 401)	(284 700)	(173 700)
Excédent/(Déficit) de non-fonctionnement¹	291 878	327 000	230 000
Total de l'excédent/(du déficit)	8 478	42 300	56 300
Actif net à la fin de l'exercice	7 121 260	7 163 560	7 219 860
Réserves			
Réserve non assujettie à des restrictions	(3 951)	1 083	41 704
Réserve de fonctionnement	6 415 986	6 431 086	6 552 950
Fonds d'urgence	697 801	722 811	748 571
Total de l'actif net	7 109 836	7 154 980	7 343 225
Solde de la réserve de fonctionnement en mois du budget dépenses	5,9	5,6	5,4