# ANNEXE « C » – PROFIL DE COMPÉTENCES ET CRITÈRES DE SÉLECTION POUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

OFFICE DE RÉGLEMENTATION DES MAISONS DE RETRAITE

---

Le Conseil d'administration de l'Office de réglementation des maisons de retraite (le « Conseil d'administration » ou « Conseil d'administration de l'ORMR ») se compose de neuf administrateurs. Quatre d'entre eux sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil et cinq, sont élus.

Le profil de compétences et les critères de sélection applicables aux membres du Conseil d'administration de l'ORMR seront examinés au moins une fois tous les cinq ans pour garantir qu'ils restent adaptés aux besoins du Conseil d'administration. Tous les membres du Conseil d'administration doivent posséder les compétences suivantes :

- Comme condition préalable nécessaire : avoir au moins 18 ans, avoir la capacité légale de conclure un contrat, ne pas avoir été déclarés mentalement incompétents par un tribunal au Canada ou à l'étranger, ne pas avoir le statut de failli.
- Chaque membre du Conseil d'administration doit posséder des compétences générales et des compétences interpersonnelles afin de pouvoir participer efficacement au conseil d'administration (p. ex., collaboration, exécution des fonctions dans les meilleurs délais, atteinte d'un consensus, etc.).

Chaque membre du Conseil d'administration apporte des compétences et une expérience uniques au Conseil d'administration. Lorsque de nouveaux membres du Conseil d'administration sont sélectionnés, il faut veiller à ce que les compétences et l'expérience des membres prises collectivement permettent au Conseil d'administration d'ajouter une valeur stratégique à l'ORMR.

Par ailleurs, des efforts raisonnables doivent être déployés pour que diverses perspectives soient représentées au Conseil d'administration, y compris la protection des intérêts des consommateurs ou des résidents et la protection de l'intérêt public. Le Conseil d'administration reconnaît l'importance de représenter divers milieux, au sein et à l'extérieur du secteur des maisons de retraite.

Collectivement, les membres du Conseil d'administration devraient :

- être favorables à des initiatives qui protègent les consommateurs;
- participer activement aux activités du Conseil d'administration, en visant

l’excellence et l’atteinte d’un consensus;
- réfléchir de façon stratégique et s’acquitter des responsabilités du Conseil d’administration en mettant l’accent sur la gouvernance;
- démontrer leur désir de respecter le mandat, la vision et les valeurs de l'ORMR.

Les membres du Conseil d’administration nommés par le ministre peuvent comprendre des représentants du public, de groupes de consommateurs, d’entreprises, d’organismes gouvernementaux et d’autres intérêts selon ce que décide le ministre.

**Équité, diversité et inclusion:**

L'ORMR s’est engagé à respecter les principes d’équité, de diversité et d’inclusion. Il s’efforce constamment de maintenir une représentation diversifiée au sein du Conseil d’administration. L’ORMR attache une grande importance aux compétences et à l’expérience (professionnelle et personnelle) que chaque administrateur apporte au Conseil d’administration. Dans le recrutement de nouveaux membres, il est important d’utiliser des canaux non traditionnels pour pouvoir joindre un vaste éventail de candidats.

Le Conseil d’administration de l’ORMR s’efforce de refléter la diversité de l’Ontario, notamment les aspects suivants :

- la répartition géographique
- la race/l’origine ethnique
- le sexe
- l’âge
- les handicaps
- l’appartenance au groupe 2SLGBTQIA+ (personnes aux deux esprits, lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queer ou en questionnement, intersexuées, ou asexuées plus)

---

| Conseil d'administration de l'ORMR – Domaines d'expérience clés | | | |
|---|---|---|---|
| | **Compétence** | **Définition** | **Éléments –** *Comment la compétence est démontrée pour assurer un rendement efficace au poste.* |
| **Gouvernance** | **Expérience au sein d'un conseil d'administration** | Expérience dans la supervision et la direction d'une personne morale en supervisant la haute direction et contribuant à son fonctionnement. | • Utilise ses connaissances et son expérience pour bâtir un organisme moderne et durable.<br>• Comprend et connaît le contexte du secteur parapublic en ce qui concerne les politiques, le budget et la répartition des ressources.<br>• Utilise ses connaissances pour assurer la conformité aux exigences énoncées dans les textes législatifs et les documents de gouvernance pertinents.<br>• Possède de l'expérience de travail avec les concepts et pratiques de gouvernance d'un conseil d'administration, en particulier dans le secteur public.<br>• Connaît les outils et les méthodologies servant à surveiller et améliorer la performance d'un organisme et le rendement du directeur général. |
| | **Acuité financière** | Expérience ou connaissances dans le domaine de la vérification, des finances, de la comptabilité, de la gestion des risques d'entreprise, des investissements et des exigences en matière de conformité. | • Comprend les états financiers et la performance financière, et peut déceler des incidences opérationnelles et financières ainsi que les facteurs clés conduisant à des résultats.<br>• Comprend les contrôles internes nécessaires au sein d'un organisme.<br>• Connaît bien la préparation de renseignements financiers et possède de l'expérience dans les processus de vérification, y compris la participation à un comité de vérification. |
| | **Technologie de l'information** | Expérience ou connaissances relatives à la technologie de l'information comme soutien aux activités. | • Maîtrise la technologie de l'information, y compris la cybersécurité et la protection de la vie privée.<br>• Connaît les médias numériques et sociaux et possède de l'expérience dans ce domaine.<br>• Connaît les technologies actuelles et émergentes, y compris les derniers développements dans les domaines de l'intelligence artificielle, de l'apprentissage automatique et de l'analyse des données. |

| Conseil d'administration de l'ORMR – Domaines d'expérience clés | | | |
|---|---|---|---|
| | **Compétence** | **Définition** | **Éléments –** *Comment la compétence est démontrée pour assurer un rendement efficace au poste.* |
| | **Pensée systémique et évaluation des risques** | Expérience dans le processus d'évaluation des risques et de l'adaptation aux risques décelés, ou dans la création de politiques et procédures visant à éviter des risques et à minimiser les pertes liées à ces risques. | • Possède de l'expérience dans des environnements complexes et démontre sa compréhension des principaux problèmes et des niveaux de changements.<br>• Démontre ses connaissances et son expérience dans les programmes et systèmes de gestion des risques d'entreprise.<br>• A la capacité de reconnaître les contrôles appropriés et les processus d'évaluation et de gestion des risques, et de présenter les domaines à surveiller au conseil d'administration.<br>• Pèse le besoin d'atténuer les risques par la prise de décisions efficaces, indiquant la direction à prendre. |
| | **Orientation et planification stratégiques** | Expérience dans l'élaboration et l'exécution de plans stratégiques et de plans d'activités. Cela inclut la compréhension des besoins des parties prenantes et de leur lien avec les priorités et les investissements de l'organisation, et l'utilisation de mesures appropriées pour suivre les progrès. | • Possède une vaste expérience dans l'examen de plans stratégiques et de plans d'activités.<br>• Possède des connaissances spécialisées dans au moins un domaine fonctionnel de gestion organisationnelle (p. ex., juridique, RH/rémunération, finances, TI).<br>• Comprend les divers points de vue des parties prenantes et sait comment intégrer et façonner les priorités organisationnelles afin d'y inclure ces perspectives.<br>• Connaît et comprend le processus de planification stratégique, et contribue à l'élaboration de l'orientation stratégique, des valeurs fondamentales et des objectifs stratégiques de l'organisme. |
| **Fonctions de réglementation** | **Gouvernance réglementaire** | Expérience directe en matière de réglementation et/ou expérience dans la supervision d'un organisme de réglementation, y compris l'élaboration de règles, la communication de règles, la surveillance, l'application de la loi, l'arbitrage, les | • Possède de l'expérience dans la direction des affaires d'un organisme de réglementation en ligne avec son mandat, les lois qui le régissent et son plan d'activités.<br>• Possède de l'expérience dans la direction de l'élaboration de rapports annuels qui rendent compte du rendement de l'organisme d'une manière transparente et utile aux parties prenantes concernées.<br>• Comprend quand informer le ministre ou le ministère des enjeux et des initiatives qui ont une incidence sur le mandat de |

| Conseil d'administration de l'ORMR – Domaines d'expérience clés | | | |
|---|---|---|---|
| | **Compétence** | **Définition** | **Éléments –** *Comment la compétence est démontrée pour assurer un rendement efficace au poste.* |
| | | sanctions et l'évaluation. | l'ORMR et ses parties prenantes.<br>• Comprend le processus législatif et les exigences relatives à la modification des lois et des règlements.<br>• Facilite la gestion de l'ORMR en fournissant des services de surveillance et des conseils sur les questions propres aux organismes de réglementation.<br>• Connaît les bonnes pratiques en matière de réglementation et s'est engagé à les appliquer. |
| | **Relations avec les intervenants** | Expérience dans l'amélioration des relations et la création d'objectifs stratégiques pertinents pour des personnes ou organismes. Capacité d'incorporer et de gérer les opinions et attentes des intervenants aux fins de l'établissement des priorités de l'organisme dans son ensemble. | • Est capable de tenir compte des opinions des consommateurs finaux dans l'élaboration de l'orientation organisationnelle.<br>• A la capacité démontrée de s'informer et de travailler avec des groupes ou associations communautaires, en contribuant activement à leur fonctionnement.<br>• A la capacité démontrée de trouver un bon équilibre entre des intérêts divergents et d'agir avec tact et diplomatie dans des situations difficiles mettant en jeu des intérêts contradictoires. |
| | **Connaissance des systèmes de soins de santé et des systèmes sociaux** | Connaissance avérée des questions sociales d'actualité et des questions liées aux soins de santé avec la capacité de penser de manière stratégique pour planifier et résoudre les problèmes fondamentaux à long terme. | • Comprend les composantes sociales et de soins de santé pertinentes qui ont une incidence sur le logement et les soins aux aînés.<br>• Utilise une connaissance approfondie de ces secteurs pour prendre des décisions stratégiques visant à tirer parti d'autres institutions, organismes et initiatives pertinents aux fins de l'atteinte des objectifs de l'ORMR.<br>• Comprend les interrelations complexes entre diverses initiatives sociales et de santé, et entre associations et organismes de réglementation, et est en mesure d'expliquer les chevauchements, les lacunes et les opportunités (p. ex., partenariats, autres modes de prestation) au Conseil d'administration afin de maximiser l'impact de l'ORMR.<br>• Connaît des politiques, pratiques et initiatives de divers établissements dans |

| Conseil d'administration de l'ORMR – Domaines d'expérience clés | | | |
|---|---|---|---|
| | **Compétence** | **Définition** | **Éléments –** *Comment la compétence est démontrée pour assurer un rendement efficace au poste.* |
| | | | les secteurs sociaux ou de la santé, qui sont susceptibles d'éclairer les discussions et la stratégie du Conseil d'administration. |
| | **Connaissance de l'industrie des maisons de retraite** | Connaissance générale de l'industrie des maisons de retraite. | • Possède de l'expérience dans le fonctionnement ou la surveillance des activités d'une maison de retraite.<br>• Connaît bien les tendances dans le secteur des maisons de retraite, y compris les pratiques suivies et les besoins des résidents.<br>• Possède de l'expérience de travail au sein du secteur des maisons de retraite ou avec ce secteur, en tant que professionnel des soins de santé, de fournisseur de soins ou de partenaire communautaire. |
| **Normes minimales** | **Indépendance** | Capacité de penser et d'agir dans l'intérêt véritable de l'ORMR et dans l'intérêt public. | • Est capable de faire preuve de jugement et de s'acquitter de son obligation fiduciaire envers l'ORMR, en veillant à ce que l'ORMR demeure financièrement autonome et prenne ses décisions dans l'intérêt des consommateurs en priorité.<br>• Est capable d'apporter différents points de vue aux discussions du Conseil d'administration et de maintenir la rigueur dans les débats et la prise des décisions.<br>• Maintient son indépendance de pensée et de réflexion quels que soient son milieu, son expérience et ses antécédents. |
| | **Compétences** | Compétences, expérience et force de caractère suffisantes pour assurer le leadership et la gouvernance de l'organisme. | • A acquis une riche expérience, variée, au cours de sa carrière, qui le dote des qualités attendues des membres du Conseil d'administration.<br>• Possède les connaissances et l'expérience nécessaires pour faciliter l'évaluation des informations présentées par la direction et les parties prenantes.<br>• Est capable de contribuer positivement aux débats du conseil d'administration grâce à son sens aigu de l'observation et à sa perspicacité, en sachant judicieusement mettre au défi les autres membres du Conseil d'administration, tout en contribuant positivement à une culture de respect mutuel et de collaboration. |

| Conseil d'administration de l'ORMR – Domaines d'expérience clés | | | |
|---|---|---|---|
| | **Compétence** | **Définition** | **Éléments –** *Comment la compétence est démontrée pour assurer un rendement efficace au poste.* |
| **Tous les administrateurs** | **Aptitudes à la communication** | Capacité à recueillir des faits et des informations pertinentes pour mieux comprendre la situation, avant de tirer des conclusions ou de prendre des mesures. Cela inclut une capacité d'écoute active pour améliorer la compréhension et évaluer avec précision les situations en vue du règlement des problèmes. Cela inclut aussi la capacité d'exprimer clairement son point de vue de manière constructive et productive dans ses communications écrites et orales. | • Est capable de comprendre les problèmes et d'y répondre, quelle que soit la façon dont ils sont présentés, y compris par des actions, des intérêts non déclarés, des pressions et des émotions, ainsi que par des positions ou des preuves énoncées.<br>• Pratique l'écoute active pour comprendre les intérêts ainsi que les positions.<br>• Pose des questions judicieuses pour obtenir de plus amples renseignements ou pour mieux comprendre ou clarifier les choses.<br>• Assimile de multiples sources d'information pour prendre des décisions éclairées, capables de repérer et de résoudre efficacement les problèmes.<br>• Comprend l'impact de ses propres actions et émotions, en faisant preuve de maîtrise de soi et de concentration dans des situations de tension.<br>• Valorise la diversité des opinions et des perspectives. Recherche le consensus. |
| | **Jugement professionnel informé** | Le jugement professionnel est l'exercice de la pensée critique, l'analyse et l'évaluation des conséquences, l'identification des tendances, l'établissement de liens entre les problèmes sous-jacents et l'appropriation du résultat. Exercé efficacement, le jugement professionnel mène à des processus équitables et efficients, et apporte clarté et résolution à des situations ou à des problèmes | • Utilise son expérience professionnelle pour évaluer les faits, les données, la crédibilité et les situations.<br>• Applique ses connaissances professionnelles pour analyser les problèmes, clarifier les positions et déterminer des options réalisables ou prendre des décisions raisonnées.<br>• Facilite un dialogue ouvert afin que les questions et les intérêts sous-jacents soient révélés.<br>• Tire parti du moment et des circonstances optimaux pour prendre des décisions ou s'abstenir de prendre des décisions.<br>• Prend des décisions visant à assurer l'exécution convenable et rapide, le contrôle et la surveillance des activités de l'ORMR.<br>• Repère et saisit des possibilités de perfectionnement continu afin de mettre à niveau ses connaissances et d'acquérir l'expérience nécessaire au sein du |

| Conseil d’administration de l’ORMR – Domaines d’expérience clés | | | |
|---|---|---|---|
| | **Compétence** | **Définition** | **Éléments –** *Comment la compétence est démontrée pour assurer un rendement efficace au poste.* |
| | | complexes et ambigus. | Conseil d’administration. |
| | **Intégrité, éthique, valeurs et responsabilité** | Intégrité, éthique, valeurs : il s’agit de la volonté d’assumer et d’exiger que les autres assument la responsabilité d’agir, publiquement et en privé, d’une manière conforme aux valeurs, aux principes et aux normes professionnelles énoncés. | • Rappelle les principes éthiques et les valeurs de l’ORMR dans des interactions internes et externes ,et encourage les autres à se conduire d’une manière éthique et conforme aux valeurs de l’ORMR.<br>• Est guidé par les intérêts véritables de l’ORMR et du public.<br>• Agit dans le respect des valeurs énoncées, même si cela entraîne des coûts ou des risques.<br>• A acquis une crédibilité personnelle et professionnelle au point où les valeurs et les normes de l'ORMR sont évidentes.<br>• Facilite et encourage l’ouverture et l’honnêteté, même lorsqu’il est difficile pour les autres de le faire.<br>• Souligne l’importance et l’impact de l’intégrité et de l’éthique sur les fonctions et les responsabilités de l’ORMR.<br>• Soutient, respecte et promeut les principes d’équité, de diversité et d’inclusion. Appuie les décisions de l’ORMR qui sont conformes aux lois et aux preuves pertinents, même si elles sont impopulaires ou controversées. |
| | **Prise de décisions** | Analyse indépendante des données et des preuves, et réflexion raisonnée et application du droit pertinent. | • Évalue minutieusement toutes les observations.<br>• Émet des décisions claires qui reflètent une analyse approfondie des enjeux, pèse les points de vue et détaille les motifs.<br>• Prend ses décisions de manière indépendante, mais sait quand il est opportun de consulter d’autres personnes.<br>• Exprime clairement son point de vue et défend ses positions sur des questions complexes et controversées.<br>• Favorise la prise de décisions en temps opportun.<br>• Participe à des discussions utiles et productives. |

| Conseil d'administration de l'ORMR – Domaines d'expérience clés | | | |
|---|---|---|---|
| | **Compétence** | **Définition** | **Éléments –** *Comment la compétence est démontrée pour assurer un rendement efficace au poste.* |
| | **Établissement de partenariats et de relations** | Établir des partenariats et des relations signifie travailler en collaboration avec toutes les parties prenantes pour résoudre des problèmes communs, atteindre des objectifs communs et créer des synergies. Cela signifie aussi tirer parti des relations existantes, et construire un réseau efficace de contacts existants ou de nouveaux partenariats; et savoir qu'une relation fondée sur des intérêts communs et la confiance est essentielle à l'obtention de résultats. | **D'une façon générale**<br>● Comprend quand et comment faire appel au bon groupe d'intervenants, de représentants gouvernementaux, de parties intéressées et de partenaires.<br>**À l'interne**<br>○ Crée un environnement collégial entre les membres où l'apprentissage et le partage sont la norme.<br>○ Favorise la compréhension et la tolérance à l'égard d'autres points de vue en encourageant l'analyse de différents points de vue.<br>○ Établit des relations positives et ouvertes avec le directeur général et le personnel afin d'assurer que le personnel de l'ORMR participe aux plans et fonctionne comme un groupe cohésif et professionnel.<br>**À l'externe**<br>○ Travaille de façon proactive avec des partenaires (par exemple, d'autres organismes, d'autres ministères et divisions, des groupes professionnels, des pairs, etc.) et intervenants en vue de renforcer et d'établir des relations informelles et formelles visant à partager des expériences, créer des synergies ou analyser des problèmes et solutions communs.<br>○ Participe aux activités d'associations professionnelles, d'associations sectorielles et d'homologues fédéraux et provinciaux.<br>○ Maintient des relations proactives avec les intervenants afin de saisir l'occasion d'établir ou de réparer des relations ou de chercher à résoudre des problèmes.<br>○ Crée un climat de confiance, où les parties prenantes comprennent qu'elles peuvent soumettre des problèmes au Conseil d'administration et que les questions seront traitées de manière professionnelle, avec compétence et tact. |

| Conseil d'administration de l'ORMR – Domaines d'expérience clés | | | |
|---|---|---|---|
| | **Compétence** | **Définition** | **Éléments –** *Comment la compétence est démontrée pour assurer un rendement efficace au poste.* |
| **Président et vice-président** | **Leadership** | Leadership signifie : aborder les initiatives d'un point de vue stratégique, promouvoir de nouvelles initiatives et œuvrer à leur réalisation afin d'offrir des services de qualité au public. Le leadership s'exprime par la capacité d'inspirer, de motiver et de diriger les autres, de guider l'organisme en établissant un lien entre la vision et les concepts à long terme et le travail quotidien. Il exige une communication claire et transparente des problèmes internes et externes et des stratégies utilisées pour les résoudre. | • Exprime la vision énoncée, supervise la mise en œuvre des plans et surveille la qualité des programmes clés.<br>• Inspire confiance dans le personnel, les parties prenantes, les détenteurs du pouvoir et le gouvernement, et veille à ce qu'ils soient au courant du cadre stratégique (vision, mission et objectifs) de l'ORMR.<br>• Suit une orientation stratégique qui tient compte des conséquences sur les politiques, les ressources humaines et les ressources financières.<br>• Fait preuve d'un leadership actif en assurant le contrôle de la qualité des principaux programmes et pratiques de l'ORMR.<br>• Transmet le message que l'ORMR est un expert dans son domaine. Ses décisions sont claires et capables de résoudre efficacement les problèmes.<br>• Agir à titre de porte-parole officiel du Conseil d'administration. |
| | **Impact / Influence** | Impact / influence : il s'agit de la capacité de persuader ou de convaincre d'autres personnes d'adopter un plan d'action précis ayant une incidence sur des plans, des processus, des pratiques et des personnes. Cela signifie aussi donner l'exemple, établir des normes élevées et tracer une voie claire et stable, appliquer des compétences de facilitation efficaces pour atteindre des résultats souhaités | • Utilise des stratégies pour anticiper, identifier et gérer efficacement des points de vie divergents en vue d'obtenir un appui et d'atteindre le consensus.<br>• Inspire un soutien informel et formel pour des idées. Recourt à des techniques de facilitation et à la connaissance des méthodes de gestion des groupes et des préférences individuelles pour diriger les débats.<br>**À l'interne**<br>○ Établit et surveille des mesures de rendement réalistes mais difficiles.<br>○ Protège l'indépendance dans le processus décisionnel de l'ORMR en établissant un système de traitement des plaintes et en communiquant des normes d'interaction et un code de conduite éthique pour les membres du Conseil d'administration.<br>**À l'externe**<br>○ Est bien établi dans le secteur |

| Conseil d'administration de l'ORMR – Domaines d'expérience clés | | | |
|---|---|---|---|
| | **Compétence** | **Définition** | **Éléments –** *Comment la compétence est démontrée pour assurer un rendement efficace au poste.* |
| | | dans des situations parfois complexes, sensibles et délicates. | réglementé et agit comme porte-parole et agent de liaison de l'ORMR afin d'informer et de diffuser des informations qui peuvent être litigieuses ou pour susciter l'adhésion.<br>○ Communique les problèmes des parties prenantes, transmet leurs points de vue, et repère des solutions possibles ou opportunités qui répondent aux besoins des détenteurs du pouvoir et du gouvernement.<br>○ Fait des recommandations convaincantes à l'intention du ministre au sujet de l'incidence sur l'ORMR de politiques proposées. |
| | **Gestion d'un haut rendement** | Gestion des résultats : il s'agit de la capacité de planifier et d'obtenir des résultats mesurables, et d'atteindre des résultats positifs au niveau individuel, des détenteurs de l'autorité et de la collectivité. Cela exige de maintenir le cap sur les résultats souhaités, de fixer des objectifs ambitieux, de prendre des décisions difficiles, et d'anticiper et de résoudre les obstacles ou les conflits potentiels en vue d'obtenir d'excellents résultats. | • Veille à ce que l'ORMR respecte ses obligations prévues par la loi et s'acquitte de son mandat de manière efficace et efficiente.<br>• Assure la surveillance des pratiques réglementaires afin d'assurer la qualité des décisions.<br>• Supervise la mise en place et le fonctionnement des systèmes et des procédures qui permettent de planifier et de mesurer les résultats.<br>• Établit des cibles de rendement à la fois réalistes et ambitieuses pour atteindre la vision et les objectifs de l'ORMR.<br>• Maintient un contrôle constant en donnant la priorité à l'image et à la réputation de l'ORMR en tant qu'organisme fournissant des services rapides, efficaces et de qualité.<br>• Obtient des résultats dans l'exécution d'obligations diverses et souvent contradictoires. |

**Office de réglementation des maisons de retraite**

Président(e) du Conseil d'administration

Date :2 novembre 2023

**Sa Majesté le Roi du chef de l'Ontario**

Ministre des Services aux aînés et de l'Accessibilité

Date : November 14, 2023