

Plan d'activités

EXERCICE FINANCIER

2024-2025

Du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2025



Les personnes âgées qui résident dans des maisons de retraite agréées y vivent avec dignité et en toute confiance et peuvent faire des choix éclairés.



L'ORMR collabore avec les acteurs du secteur et les parties prenantes pour protéger les résidents des maisons de retraite de l'Ontario en appliquant la réglementation à bon escient.

Pour s'acquitter de sa mission, l'ORMR :

- utilise des données, des éléments probants et des analyses afin de prendre des décisions fondées sur l'analyse des risques
- informe, sensibilise et mobilise les résidents actuels et potentiels, les familles, les partenaires et les autres parties prenantes
- informe, guide, inspecte et sensibilise les maisons de retraite pour les aider à se conformer aux normes et réglementations en matière de soins, et délivre des permis aux établissements
- utilise tous les outils à sa disposition pour protéger les résidents, notamment en matière d'exécution de la loi



✓ **Excellence**
Efficience, efficacité et amélioration continue

✓ **Intégrité**
Principes, honnêteté et respect

✓ **Capacité d'adaptation**
Réactivité, dynamisme et innovation

✓ **Responsabilisation**
Transparence et action responsable

Table of Contents

Aperçu de l'organisme	Page 4
Responsabilisation et transparence	Page 6
Contexte général.....	Page 10
Plan stratégique pour les exercices 2023-2024 à 2025-2026.....	Page 13
Objectifs du plan d'activités pour l'exercice 2024-2025.....	Page 14
Promouvoir une approche réglementaire fondée sur des données probantes	Page 16
Sensibiliser le public aux droits des résidents et au rôle de l'ORMR.....	Page 18
Mobiliser, collaborer et favoriser les partenariats	Page 20
Avoir un impact grâce à l'excellence opérationnelle.....	Page 22
Mesure du rendement.....	Page 24
Personnel, culture et technologie	Page 27
Gestion budgétaire prudente et viabilité financière	Page 32

Aperçu de l'organisme

Mandat et relation avec le gouvernement de l'Ontario

L'Office de réglementation des maisons de retraite (ORMR) est chargé par le gouvernement de l'Ontario (le gouvernement) de faire appliquer la *Loi de 2010 sur les maisons de retraite* (la Loi) dans l'intérêt du public. La principale responsabilité de l'ORMR consiste à améliorer la sécurité des résidents des maisons de retraite agréées de l'Ontario et la protection des consommateurs.

L'ORMR est un organisme sans but lucratif désigné par le gouvernement de l'Ontario en tant qu'organisme d'application de la Loi et de ses règlements.

La Loi et les règlements restent du ressort du gouvernement. Il incombe à l'ORMR de veiller à leur mise en œuvre et à leur exécution.

Champ d'activité

L'ORMR s'acquitte de 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 quelque 780 maisons de retraite que compte l'Ontario et en tenant à jour la Base de données sur les maisons de retraite, qui peut être consultée sur son [site Web](#) et qui contient des renseignements sur les maisons de retraite agréées.
- 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 ou la ministre ou le ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité (MSAA) sur les nouvelles tendances et sur les questions de politique liées aux maisons de retraite.

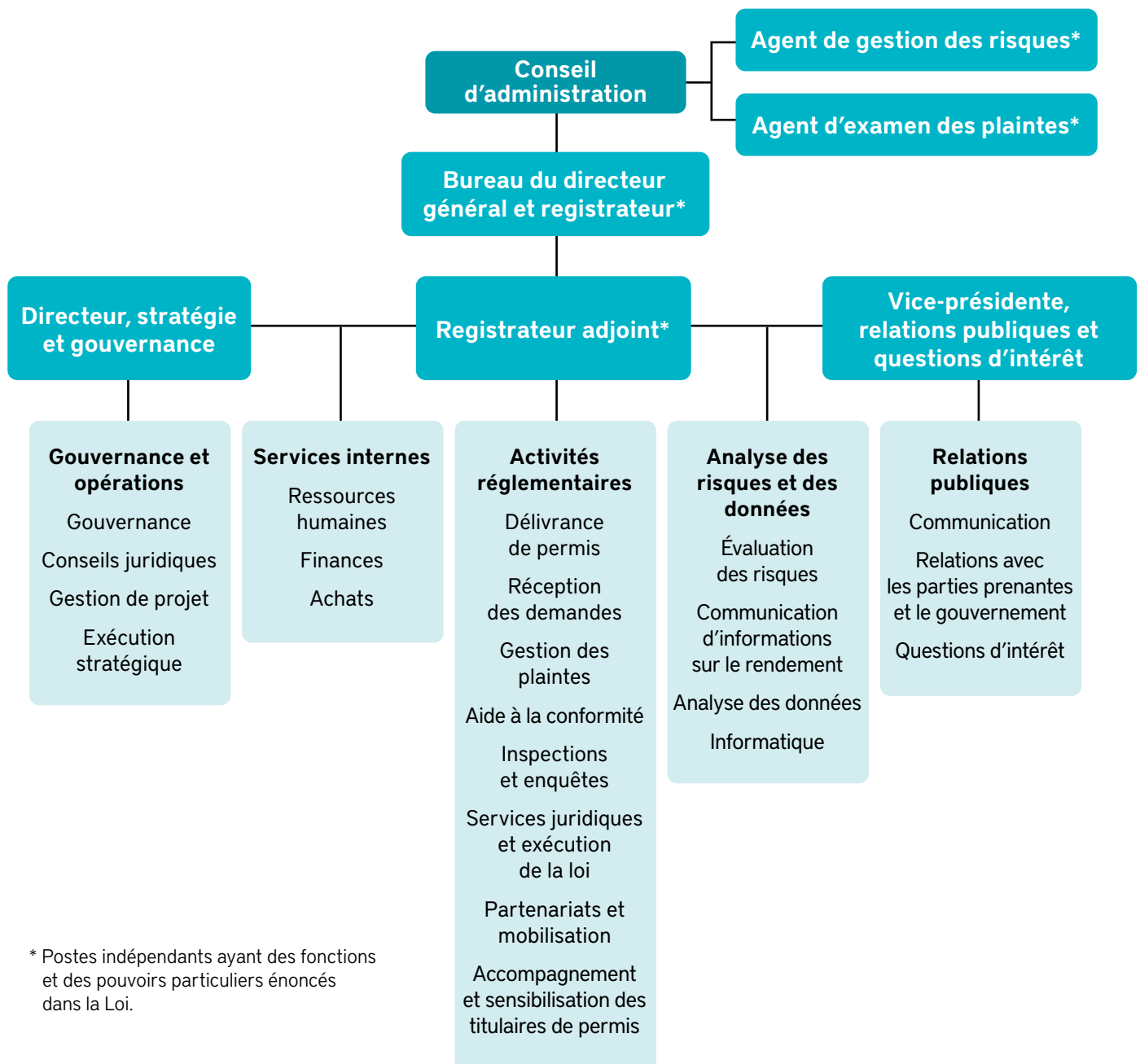
Services de base

- Délivrance de permis
- Demandes de renseignements, gestion des plaintes et services à la clientèle
- Établissement de normes
- Inspections
- Partenariats et mobilisation des parties prenantes
- Aide à la conformité et surveillance
- Enquêtes
- Exécution de la loi et poursuites
- Analyse des données et évaluation des risques
- Sensibilisation du public et des titulaires de permis et élaboration de ressources
- Conseils sur l'action à mener

Aperçu de l'organisme

Structure organisationnelle

L'ORMR a son siège social à Toronto et compte quelque 75 membres du personnel, répartis dans toute la province. Son personnel se consacre aux activités réglementaires, à savoir la délivrance de permis, les inspections et les enquêtes relatives aux plaintes et aux signalements de préjudice ou de risque de préjudice. L'ORMR est autofinancé, principalement grâce aux droits annuels versés par les titulaires de permis.



* Postes indépendants ayant des fonctions et des pouvoirs particuliers énoncés dans la Loi.

Responsabilisation et transparence

Gouvernance

L'ORMR est dirigé par un conseil d'administration composé de neuf membres, dont quatre sont nommés par le lieutenant-gouverneur ou la lieutenante-gouverneure en conseil et cinq sont élus par le conseil d'administration au terme d'un processus de nomination. Le conseil d'administration tient à ce que sa composition reflète la diversité de l'Ontario. On trouvera le profil des membres du conseil d'administration sur le [site Web de l'ORMR](#).

Le conseil d'administration rend compte au ou à la ministre des Services aux aînés et de l'Accessibilité. Le ou la ministre désigne le président ou la présidente du conseil d'administration parmi les administrateurs.

Les fonctions, attributions et obligations de l'ORMR et du gouvernement s'agissant de l'application de la Loi sont énoncées dans un protocole d'entente comprenant plusieurs annexes. L'ORMR s'emploie à se conformer aux exigences énoncées dans les annexes et le protocole d'entente.

Examens externes

Entre 2020 et 2023, l'ORMR a fait l'objet de quatre examens externes, en plus des examens annuels menés par l'agent de gestion des risques. En particulier, la vérificatrice générale de l'Ontario a procédé à un audit de l'optimisation des ressources et le cabinet KPMG a mené un examen de l'efficacité opérationnelle.

Ensemble, ces quatre examens ont donné lieu à 146 recommandations, qui s'ajoutent aux 61 recommandations formulées par l'agent de gestion des risques (soit, en tout, 207 recommandations). L'ORMR a beaucoup progressé dans l'application de ces recommandations, puisqu'il a mis en œuvre ou est en train de mettre en œuvre 92 p. 100 des 207 recommandations. Il est déterminé à donner suite aux recommandations restantes.

Responsabilisation et transparence

Agent ou agente de gestion des risques

Le rôle joué par l'agent ou l'agente de gestion des risques contribue aussi grandement à la surveillance. En vertu de la Loi, cette personne fait rapport au conseil d'administration et exerce un rôle indépendant qui exige une indépendance décisionnelle. Nommée par le conseil d'administration et approuvée par le ou la ministre, elle est chargée d'examiner la façon dont l'ORMR assure l'application de la Loi et d'en évaluer l'efficacité.

Au moment de la rédaction du présent plan d'activités, le poste d'agent ou d'agente de gestion des risques était vacant, mais la procédure de recrutement touchait à sa fin. L'ORMR prévoit d'annoncer le nom du nouvel agent ou de la nouvelle agente de gestion des risques au début de l'exercice 2024-2025.

Mécanisme indépendant d'examen des plaintes

L'agent ou l'agente d'examen des plaintes exerce aussi un rôle indépendant. Cette personne est nommée par le conseil d'administration et lui fait rapport. Elle est chargée d'examiner les plaintes dans le cadre desquelles le registrateur a pris une décision qui ne satisfait pas le plaignant ou la plaignante. Dans ces cas, elle vérifie si l'examen de la plainte par le registrateur et la décision de celui-ci de ne prendre aucune autre mesure étaient raisonnables ou non. Elle pourra, selon le cas, soit conclure que la décision du registrateur était raisonnable, soit renvoyer la plainte au registrateur en lui recommandant de prendre d'autres mesures.

Plaintes administratives

L'ORMR dispose d'une politique relative aux plaintes administratives, dans laquelle elle précise la marche à suivre pour gérer les plaintes et les préoccupations concernant le comportement de son personnel, ses politiques et procédures ou l'application de celles-ci. Les plaintes ou les préoccupations liées à l'administration de l'ORMR peuvent être formulées par écrit ou verbalement. Le personnel de l'ORMR donne suite aux plaintes et aux préoccupations afin de trouver une solution adéquate.

Les plaintes sont consignées dans une base de données confidentielle, où figurent les détails relatifs aux plaintes, les mesures prises par l'ORMR ainsi que les délais de règlement. De plus, la politique relative aux plaintes administratives est disponible sur le [site Web de l'ORMR](#).

En complément, l'ORMR prévoit de lancer en 2024-2025 un service externe indépendant qui permettra de traiter les plaintes anonymes ou confidentielles reçues à son égard.

Responsabilisation et transparence

Gestion globale des risques et continuité des opérations

Le conseil d'administration demeure chargé de la gestion globale des risques de l'ORMR. Il s'emploie à renforcer continuellement ses pratiques de gouvernance et la surveillance de l'organisme. Deux fois par an, il reçoit des rapports de la direction concernant les risques moyens ou élevés et les stratégies d'atténuation correspondantes.

L'ORMR s'est également doté d'un plan de gestion de crise et d'un plan de continuité des opérations, qu'il met régulièrement à jour et dans lesquels il précise les mesures qu'il prendra pour assurer la prestation continue de services opérationnels essentiels en cas d'urgence.

Conseil consultatif des parties prenantes (CCPP)

L'ORMR compte un conseil consultatif composé de 10 membres qui représentent un échantillon représentatif de parties prenantes, dont des résidents, des titulaires de permis, des professionnels de la santé réglementés et des représentants d'organisations de personnes âgées.

Le CCPP a été créé aux termes de la Loi et du protocole d'entente. Il fournit à l'ORMR des conseils sur des questions relatives au mandat d'intérêt public de l'ORMR et fait rapport chaque année au conseil d'administration de l'ORMR.

Les membres du CCPP se réunissent quatre à six fois par an et apportent leur expertise et leurs points de vue pour améliorer la protection des résidents. L'ORMR est reconnaissant de leur contribution. On trouvera des renseignements concernant le CCPP sur le [site Web de l'ORMR](#).

En outre, l'ORMR fait participer un large éventail de parties prenantes à des groupes de travail relatifs à des projets, à des groupes d'essais pilotes et à des activités de liaison ciblées.

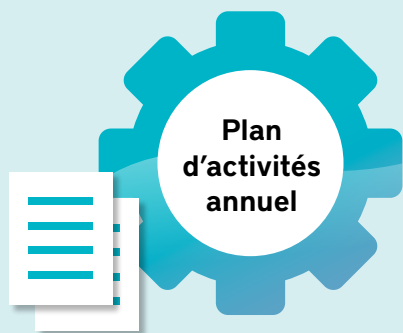
Responsabilisation et transparence

Rapports publics

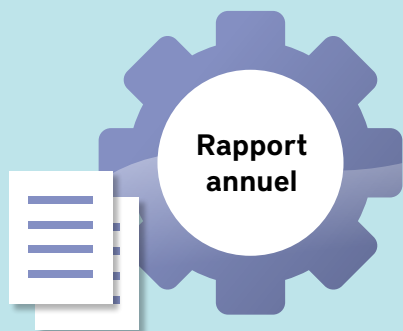
Le **plan stratégique** triennal, le **plan d'activités annuel** et le **rapport annuel** de l'ORMR sont les trois rapports publics de l'organisme.



Le **plan stratégique**, élaboré par le conseil d'administration de l'ORMR, définit les objectifs stratégiques ainsi que les grandes stratégies qui seront mises en place pour les atteindre sur une période de trois ans. Il comprend également les indicateurs que l'ORMR utilisera et élaborera pour suivre les progrès accomplis.



Le plan stratégique est étayé par un **plan d'activités annuel**, qui définit les activités que l'ORMR mènera au cours de l'exercice à venir pour atteindre ses objectifs dans les limites de son budget. Le plan d'activités comprend également des projections financières sur trois ans, révisées chaque année.



Le **rapport annuel** décrit les progrès accomplis au cours de l'exercice écoulé par rapport aux engagements pris dans le plan stratégique et le plan d'activités annuel.

Contexte général

L'environnement dans lequel s'inscrit l'ORMR est en perpétuelle évolution et présente des difficultés et des possibilités nouvelles, aussi bien pour l'organisme que pour le secteur des maisons de retraite agréées.

Vieillesse de la population

Les données démographiques continuent de montrer que la population de l'Ontario est de plus en plus vieillissante et diversifiée. D'ici à 2025, la province comptera plus de trois millions d'aînés, ce qui en fait le groupe démographique affichant la croissance la plus rapide. La hausse rapide du nombre et de la proportion d'aînés se poursuivra dans les années à venir, alors que les dernières cohortes de la génération du baby-boom atteindront l'âge de 65 ans¹.

Les premières recherches montrent également que, dans l'ensemble, le profil de santé des résidents de maisons de retraite évolue, les besoins en matière de soins étant de plus en plus importants. L'âge moyen des résidents d'une maison de retraite est de 88 ans, et la majorité des résidents sont des femmes². Près de 40 p. 100 des résidents vivant dans des maisons de retraite agréées ont reçu un diagnostic de démence³. Entre 10 000 et 11 000 des 60 000 à 70 000 résidents de maisons de retraite sont en attente de soins de longue durée⁴.

Cette évolution démographique présente à la fois des difficultés et des possibilités pour le secteur des maisons de retraite et pour l'ORMR.

Évolution des besoins des résidents

Le secteur des maisons de retraite de l'Ontario continue d'innover pour mieux répondre à l'évolution des besoins des résidents actuels et potentiels, qu'il s'agisse de personnes vivant en autonomie et exigeant peu de services en matière de soins, de personnes ayant besoin d'une aide au quotidien et de personnes devant bénéficier de soins plus avancés, comme des soins pour personnes atteintes de démence.

1 Gouvernement de l'Ontario (2023), [Mise à jour des projections démographiques pour l'Ontario, 2022-2046](#).

2 Manis, A., et coll. (2021), « Examining Health Service Rates Among Residents of Retirement Homes and Other Older Adult Populations in Ontario, Canada: A Population-Based Cohort Study ».

3 Manis, A., et coll. (2021), « Examining Health Service Rates Among Residents of Retirement Homes and Other Older Adult Populations in Ontario, Canada: A Population-Based Cohort Study ».

4 Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario (2020), « Audit de l'optimisation des ressources : Office de réglementation des maisons de retraite ».

Contexte général

Le rôle des maisons de retraite dans le continuum des options de logement et de soins pour aînés évolue également. Certaines maisons de retraite s'associent à d'autres organismes, par exemple des hôpitaux et les Services de soutien à domicile et en milieu communautaire (SSDMC), pour prodiguer des soins aux personnes âgées qui attendent une place dans un foyer de soins de longue durée, qui doivent bénéficier de services de réadaptation ou qui ont besoin d'un logement avec services en matière de soins. Par ailleurs, certaines maisons de retraite proposent des logements abordables avec services en matière de soins aux personnes âgées à faible revenu qui ne sont pas en mesure de trouver des solutions appropriées dans leur collectivité.

La population vieillissant, le nombre de personnes âgées ayant besoin de services en matière de soins devrait augmenter. Par conséquent, les modifications qui seront apportées aux modèles opérationnels et les innovations qui verront le jour pourraient nécessiter de nouvelles approches réglementaires à l'avenir.

Hausse des besoins en matière d'intervention réglementaire et de prévention des préjudices

Le volume des activités réglementaires de l'ORMR continue d'augmenter alors que les problèmes exigeant des interventions réglementaires sont en hausse, dépassant les niveaux observés avant la pandémie. En effet, le nombre de demandes d'intervention réglementaire progresse d'année en année, notamment en ce qui concerne les enquêtes, les plaintes, les signalements de préjudice ou de risque de préjudice et les inspections réactives correspondantes.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023, l'ORMR a constaté une augmentation en glissement annuel de près de 40 p. 100 des signalements de préjudice ou de risque de préjudice, de 15 p. 100 des demandes de renseignements et de 13 p. 100 des plaintes. Durant l'exercice 2023-2024, la tendance à la hausse s'est poursuivie dans ces domaines.

Par conséquent, l'ORMR doit disposer des ressources et des outils voulus pour s'acquitter de son mandat de protection des résidents dans un contexte de hausse des demandes d'intervention réglementaire. L'ORMR a ainsi prévu dans son budget une légère hausse des effectifs pour maintenir les niveaux de service réglementaire et mettre en œuvre des initiatives stratégiques, notamment en aidant de manière plus énergique les maisons de retraite à respecter les règles.

Parallèlement, l'ORMR demeure conscient des réalités économiques auxquelles sont confrontées les maisons de retraite et tient à ce que le secteur puisse efficacement offrir aux Ontariennes et aux Ontariens âgés la possibilité de faire des choix en fonction de leurs besoins en matière de logement et de soins. Il continuera d'appliquer la réglementation à bon escient, veillera à ne pas imposer un fardeau administratif inutile et améliorera la protection des résidents.

Obstacles financiers et opérationnels du secteur des maisons de retraite

Les tendances inflationnistes actuelles et les effets économiques persistants de la pandémie de COVID-19 exercent des pressions financières et opérationnelles sur certaines maisons de retraite :

- Pénurie de personnel et augmentation des coûts dans un contexte de vive concurrence sur le marché du travail.
- Dépenses soutenues relatives à la prévention et au contrôle des infections (PCI).
- Taux d'occupation qui continuent de se redresser par rapport aux niveaux très bas enregistrés pendant la pandémie de COVID-19.
- Inflation élevée qui augmente le coût des affaires (prêts hypothécaires, fournitures, dépenses alimentaires).
- Coûts importants liés à la construction de nouveaux bâtiments.

Par ailleurs, une analyse de marché⁵ consacrée au secteur des maisons de retraite fait état d'une forte augmentation du taux d'occupation après la pandémie de COVID-19 et d'une accélération de la croissance globale. Ces perspectives encourageantes ouvrent des possibilités pour le secteur des maisons de retraite et contribueront à répondre à l'évolution des besoins des personnes âgées en Ontario.

5 Cushman et Wakefield (2023), « Seniors Housing Operating Performance Canada, September 2023 ».

Plan stratégique

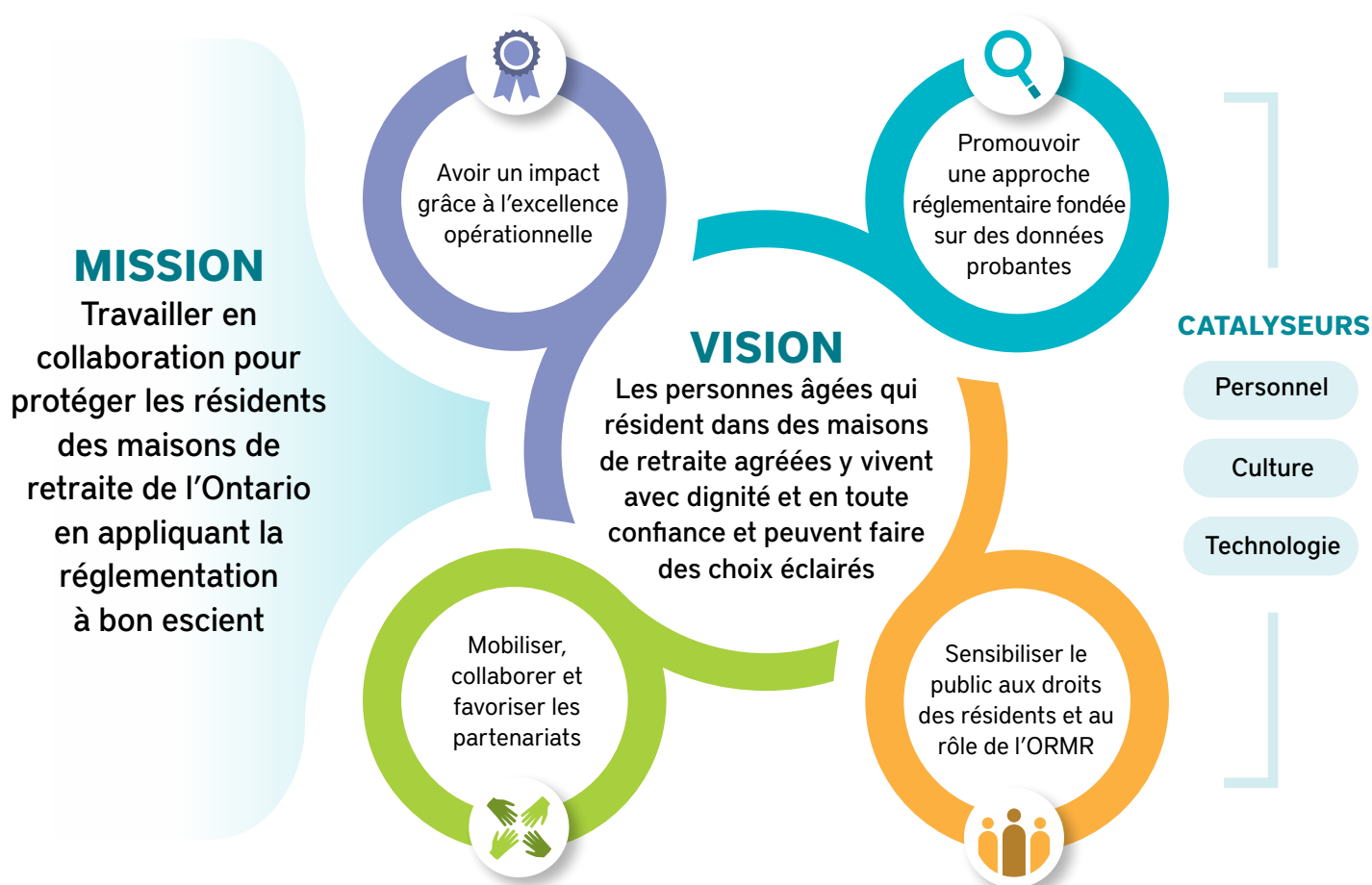
pour les exercices 2023-2024 à 2025-2026

Perspectives

En octobre 2023, l'ORMR a publié son plan stratégique triennal pour les exercices 2023-2024 à 2025-2026.

Pragmatique et ambitieux, ce plan stratégique ouvre la voie à un renouvellement des activités planifiées et à de nouvelles initiatives prometteuses, qui mettront l'accent sur le bien-être des résidents et la mobilisation des parties prenantes.

Le plan d'activités pour l'exercice 2024-2025 fixe une série de cibles à l'appui de ces quatre objectifs stratégiques :



Objectifs du plan d'activités pour l'exercice 2024-2025

Au cours de cet exercice, l'ORMR élaborera et mettra en œuvre des initiatives à l'appui de ses quatre objectifs stratégiques :



Promouvoir une approche réglementaire fondée sur des données probantes

Pour appliquer la réglementation selon une approche préventive, efficace, axée sur les données et les éléments probants et conforme aux meilleures pratiques, l'ORMR continuera de faire ce qui suit :

- Procéder aux évaluations qui s'imposent pour mettre en œuvre des activités réglementaires rationalisées, conformes aux meilleures pratiques et axées sur les résultats.
- Mener des activités réglementaires et prendre des mesures d'exécution selon une approche préventive et fondée sur des données probantes.
- Faire œuvre de sensibilisation et collaborer avec le secteur des maisons de retraite pour aider les titulaires de permis à se conformer à la réglementation et à la législation.
- Promouvoir sa démarche d'analyse des données pour éclairer les activités réglementaires.



Sensibiliser le public aux droits des résidents et au rôle de l'ORMR

Pour améliorer la transparence et mieux faire comprendre le rôle qu'il joue dans le secteur en ce qui concerne la responsabilisation et la promotion de choix éclairés, l'ORMR continuera de faire ce qui suit :

- Informer les résidents, leurs familles et leurs aidants ainsi que les résidents potentiels de leurs droits et de l'action qu'il mène pour obliger les maisons de retraite agréées à rendre des comptes concernant les normes à respecter.
- Aider les résidents potentiels et leurs familles à comprendre les avantages d'une maison de retraite agréée.
- Informer ouvertement les parties prenantes et le public de ses points de vue et de son expérience.

Objectifs du plan d'activités pour l'exercice 2024-2025



Mobiliser, collaborer et favoriser les partenariats

Pour renforcer les liens et les interactions avec les intervenants en vue d'améliorer la protection des résidents des maisons de retraite, l'ORMR continuera de faire ce qui suit :

- Échanger avec les résidents, leurs familles et leurs aidants, les titulaires de permis et d'autres acteurs du secteur pour comprendre les risques pour les résidents et leurs besoins en matière de protection des résidents.
- Consolider les partenariats communautaires afin d'échanger des points de vue et d'œuvrer conjointement à la réalisation d'objectifs communs.
- Collaborer avec les titulaires de permis et le secteur dans le cadre d'activités communes qui appuient le mandat de l'ORMR et s'attacher à comprendre leurs perspectives, leurs besoins et leurs attentes.
- Collaborer avec le gouvernement et lui fournir des conseils sur les besoins de protection et l'action à mener à cet égard afin de réduire les risques pour les résidents des maisons de retraite et de prévenir les préjudices.



Avoir un impact grâce à l'excellence opérationnelle

Pour obtenir un plus grand impact réglementaire grâce à la sophistication opérationnelle, à l'optimisation des ressources et à l'allègement des lourdeurs administratives, l'ORMR continuera de faire ce qui suit :

- S'efforcer de réduire la charge administrative pesant sur le secteur et allouer efficacement les ressources à l'appui d'activités adaptées.
- Utiliser la technologie pour aider les résidents, les familles et les maisons à interagir avec l'ORMR, en tenant dûment compte des impératifs de confidentialité et de sécurité.
- Améliorer les opérations, réfléchir à d'autres modèles de recettes réalistes et faire preuve de prudence dans la gestion financière.



Promouvoir une approche réglementaire fondée sur des données probantes

INITIATIVE

Mise en œuvre d'un processus de Déclaration annuelle de renseignements (DAR)

Un nouveau processus annuel consistant à recueillir des renseignements auprès des titulaires de permis a été lancé au cours de l'exercice 2023-2024. L'ORMR s'appuiera sur les renseignements ainsi collectés pour éclairer sa démarche réglementaire. Au printemps 2024, il prévoit d'analyser les données et de communiquer des renseignements sectoriels non identificatoires au gouvernement et aux parties prenantes de premier plan. À l'été 2024, il entamera les préparatifs du processus de DAR pour 2025 et, à cet égard, consultera les principales parties prenantes. Le processus de DAR pour 2025 sera lancé à l'hiver 2025.

INITIATIVE

Réflexion concernant la mise en place éventuelle d'un modèle de segmentation

Le cadre réglementaire actuel n'établit pas de distinction entre les types de maisons de retraite agréées ou les niveaux de soins fournis aux résidents. L'ORMR étudie l'opportunité de mettre en place un modèle de segmentation du secteur des maisons de retraite, en vertu duquel les mesures de réglementation et de contrôle pourraient s'appliquer de manière flexible, adaptée et proportionnée en fonction du type de maisons pour protéger les résidents et stimuler l'innovation et la croissance au sein du secteur. Cette réflexion sera éclairée par l'analyse des renseignements recueillis dans le cadre du processus de DAR et par les inspections routinières.

L'ORMR fournira au ministère des conseils sur les travaux législatifs ou réglementaires nécessaires à la mise en place éventuelle d'un nouveau modèle et s'attachera à examiner les conséquences non prévues.



Promouvoir une approche réglementaire fondée sur des données probantes

INITIATIVE

Fourniture continue de services de soutien et de ressources en matière de conformité aux titulaires de permis

L'ORMR sait que la plupart des titulaires de permis tiennent à se conformer aux exigences législatives et réglementaires et, à ce titre, il continue de mener en priorité des initiatives préventives et de promouvoir une culture des soins et de la sécurité par la conformité. Il s'emploie actuellement à adopter une approche différenciée dans ses activités auprès des exploitants de plusieurs établissements et des petites maisons indépendantes afin d'améliorer la conformité globale. Il a également l'intention d'actualiser et d'améliorer son approche de communication concernant les normes, notamment ses modules d'aide à la conformité (MAC), très prisés, et son site Web. Il compte renforcer ses liens avec le secteur pour mener des activités d'information sur la conformité selon diverses méthodes, y compris en nouant des partenariats avec des associations sectorielles.

INITIATIVE

Publication d'un rapport annuel de conformité

L'ORMR prévoit de lancer son premier rapport de conformité à l'intention des titulaires de permis. Cette ressource sera axée sur les questions et les tendances actuelles et nouvelles en matière de conformité et comportera des études de cas concernant des incidents de sécurité dans les maisons de retraite.

INITIATIVE

Actualisation du cadre de gestion des risques aux fins de la prévention et de l'atténuation des préjudices

Soucieux d'appuyer son action sur des données probantes, l'ORMR utilise une approche fondée sur les risques, qu'il s'emploie à affiner, en tirant parti de ses données et de ses analyses pour déterminer la fréquence de son calendrier d'inspection et en mettant l'accent sur les maisons présentant des risques élevés. L'évaluation des risques repose essentiellement sur les données recueillies au sujet des citations et des préjudices et ne tient pas compte du niveau de soins fournis par la maison.

Durant l'exercice 2024-2025, l'ORMR analysera les données disponibles et pourrait recueillir des données supplémentaires au moyen des DAR et des inspections routinières pour éclairer l'orientation à donner à son approche fondée sur les risques.



Sensibiliser le public aux droits des résidents et au rôle de l'ORMR

INITIATIVE

Établissement de nouveaux partenariats

Les professionnels de la santé et des soins communautaires (médecins, pharmaciens, préposés aux services de soutien à la personne et ergothérapeutes, entre autres) interagissent régulièrement avec de nombreuses personnes âgées. Pour se rapprocher des personnes âgées, de leurs familles ou de leurs aidants qui envisagent un éventuel placement en maison de retraite, l'ORMR compte nouer de nouveaux partenariats avec des professionnels qui interagissent avec des personnes âgées et leur fournissent des conseils.

INITIATIVE

Renforcement du conseil consultatif des parties prenantes (CCPP)

Le CCPP permet à l'ORMR de recueillir un éventail diversifié de perspectives. Doté d'un mandat affiné et fort d'une composition plus stable, le CCPP continue de gagner en maturité et d'apporter un éclairage utile à l'organisme. Au cours de l'année écoulée, l'ORMR a déployé des efforts concertés pour présenter des initiatives potentielles au début de la phase de conception de manière à mettre à l'essai des propositions en obtenant la contribution directe du CCPP. Il continuera de renforcer et d'exploiter pleinement le potentiel du CCPP au cours du prochain exercice. Dans ce contexte, il réfléchira à l'opportunité de modifier la composition du CCPP compte tenu de la mise en place éventuelle d'autres conseils consultatifs.

INITIATIVE

Amélioration de la convivialité du site Web de l'ORMR

L'ORMR sait qu'il est important d'avoir un site Web accessible qui propose des données en temps réel et des ressources pertinentes pour ses deux principaux groupes d'utilisateurs : d'une part, les résidents actuels et potentiels des maisons de retraite et leurs familles, leurs aidants et leurs mandataires spéciaux et, d'autre part, les titulaires de permis. Il doit moderniser son site Web actuel pour en améliorer la fonctionnalité et en faciliter l'utilisation par les parties prenantes externes. Il entreprendra une analyse des besoins des parties prenantes et préparera une demande de propositions en vue d'obtenir une expertise spécialisée pour cette initiative.

La base de données très consultée de l'ORMR, qui permet aux résidents actuels et potentiels et à leurs familles et leurs aidants de rechercher des renseignements utiles sur toutes les maisons de retraite agréées en Ontario, sera intégrée au projet de modernisation du site Web, l'objectif étant de continuer à répondre aux besoins des parties prenantes et de renforcer la transparence de l'ORMR.

L'ORMR continuera d'améliorer le contenu disponible sur son site Web. Par exemple, des foires aux questions seront élaborées sur la base des demandes de renseignements fréquemment reçues de la part des résidents, de leurs familles ou de leurs aidants et des titulaires de permis.



Sensibiliser le public aux droits des résidents et au rôle de l'ORMR

INITIATIVE

Mobilisation de parties prenantes issues de la diversité

Conscient de la diversité, sous toutes ses formes, de la population ontarienne et des résidents des maisons de retraite, l'ORMR a engagé le dialogue avec des médias ethnoculturels au cours de l'exercice 2023-2024 et noué des contacts avec des organismes tels que le Senior Pride Network. Il continuera d'élaborer et de diffuser des ressources et des documents complémentaires dans d'autres langues couramment parlées et de tisser des relations avec des organismes œuvrant au service de diverses communautés culturelles.



Mobiliser, collaborer et favoriser les partenariats

INITIATIVE

Création d'un conseil consultatif des titulaires de permis

L'ORMR renforcera la participation directe des titulaires de permis en mettant sur pied un conseil consultatif des titulaires de permis. L'objectif est de recueillir les points de vue d'un plus grand nombre de titulaires de permis. À l'heure actuelle, le conseil consultatif des parties prenantes de l'ORMR compte deux représentants de titulaires de permis. La création d'un groupe consultatif distinct permettra aux titulaires de permis ayant différents modèles opérationnels et issus de diverses régions de la province de faire régulièrement part de leurs observations à l'ORMR.

En outre, l'ORMR continuera de mobiliser en amont les associations sectorielles en ce qui concerne les initiatives et les difficultés opérationnelles ayant une incidence sur le secteur des maisons de retraite. À titre d'exemple, l'ORMR et l'Ontario Retirement Communities Association (ORCA) ont rétabli leur comité mixte des opérations pour en faire un mécanisme de communication régulier.

INITIATIVE

Soutien aux élus concernant l'appui à apporter à leurs administrés

Les Ontariennes et les Ontariens se tournent souvent vers leurs députés provinciaux pour trouver une maison de retraite agréée ou savoir à qui s'adresser en cas de préoccupation ou de plainte. L'ORMR continuera de collaborer avec les élus pour mieux faire connaître son rôle et la législation protégeant les résidents des maisons de retraite, en mettant tout particulièrement l'accent sur les personnes qui choisissent une maison de retraite agréée. Cette collaboration permettra aux députés de mieux épauler leurs administrés.

INITIATIVE

Collaboration étroite avec le MSAA sur la prévention et le contrôle des infections (PCI)

L'ORMR collabore étroitement avec le MSAA et d'autres ministères et organismes de santé. Il continuera d'aider le gouvernement à examiner les aspects relatifs à la PCI et à la préparation aux situations d'urgence. Ses interactions directes avec les maisons de retraite et leur personnel lui permettent de fournir des conseils sur la façon de trouver un équilibre entre la prévention des maladies infectieuses et l'isolement social, de formuler des orientations à l'intention du secteur des maisons de retraite et de soutenir les maisons de retraite agréées dans leur préparation aux éclosions de maladie.



Mobiliser, collaborer et favoriser les partenariats

INITIATIVE

Définir les services en matière de soins dans la Loi de 2010 sur les maisons de retraite

La Loi a été promulguée il y a maintenant plus de 10 ans. Depuis, l'ORMR a beaucoup appris sur les situations et les contextes auxquels la Loi peut s'appliquer. Il continue d'analyser si des éléments de la définition des termes « maison de retraite » et « services en matière de soins » doivent être précisés sur le plan de l'interprétation et de l'application et si des modifications doivent être apportées. Ce travail interne a pour but de clarifier les dispositions pour le personnel de réglementation et de fournir des conseils fondés sur des données probantes au ministre et au MSAA, selon qu'il convient.

INITIATIVE

Soutenir le MSAA dans ses travaux

L'ORMR se réjouit de pouvoir prêter son concours au MSAA et au gouvernement et de collaborer avec eux concernant toute politique envisagée susceptible d'avoir une incidence sur les maisons de retraite de l'Ontario et leurs résidents.



Avoir un impact grâce à l'excellence opérationnelle

INITIATIVE

Réduction de la charge administrative

L'ORMR continuera de réduire la charge administrative sans nuire à la protection des résidents. Il a établi une procédure d'examen annuel qui permet de trouver des pistes pour réduire la charge administrative relevant ou non de dispositions législatives.

INITIATIVE

Lancement d'un portail sécurisé destiné aux titulaires de permis

L'une des particularités de la nouvelle infrastructure informatique de l'ORMR est le nouveau portail en ligne sécurisé destiné aux titulaires de permis. Fin 2023, l'ORMR a donné aux titulaires de permis la possibilité de tester ce portail pour présenter des demandes de nouveau permis et transmettre des avis de demande de modification. Il continue d'apporter des améliorations sur la base des observations formulées par les titulaires de permis et rendra le portail accessible à tous les titulaires de permis au cours de l'exercice 2024-2025. Il déploiera le portail par étapes afin que le personnel puisse aider les maisons de retraite à se familiariser avec ce nouveau portail sécurisé et accessible. L'objectif à long terme est de faire en sorte que les titulaires de permis puissent s'acquitter d'un grand nombre de leurs exigences réglementaires au moyen du portail.

INITIATIVE

Mise en place d'outils en ligne sécurisés pour le dépôt de plaintes et de signalements de préjudice et de risque de préjudice

L'une des autres nouveautés de l'architecture informatique de l'ORMR est la possibilité de déposer des plaintes et des signalements de préjudice ou de risque de préjudice au moyen de formulaires Web en ligne. Fin 2023, l'ORMR a organisé des groupes de discussion avec des titulaires de permis et des résidents, des membres de leurs familles et des aidants ainsi qu'avec des représentants d'organismes de personnes âgées pour mettre à l'essai ces formulaires. Il est en train d'intégrer les observations reçues afin d'améliorer la fonctionnalité avant de lancer ces formulaires de plainte et de signalement sur son site Web au cours de l'exercice 2024-2025.



Avoir un impact grâce à l'excellence opérationnelle

INITIATIVE

Gestion améliorée des données et protection de la vie privée

L'ORMR continue d'appliquer sa stratégie de gestion des données et ses pratiques en matière de protection de la vie privée. En outre, il mettra en œuvre les procédures et les tâches nécessaires à la mise en œuvre de l'annexe à son Code sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée, qui a été finalisée en 2023 et entre en vigueur le 1^{er} octobre 2024.

INITIATIVE

Amélioration de la prévisibilité concernant les droits à régler

L'ORMR comprend que les titulaires de permis doivent connaître à l'avance quels seront les droits annuels qu'ils auront à acquitter. Il doit également être en mesure de planifier ses interventions réglementaires, compte tenu des demandes accrues, et les nouvelles initiatives prévues concernant les objectifs énoncés dans son plan stratégique triennal. Il tient à améliorer sa gestion financière et à faire preuve de transparence dans l'allocation de ses ressources. Il s'attachera notamment à étudier la possibilité de mettre en place un processus de détermination des droits sur trois ans et consultera le secteur et les parties prenantes sur la question.

Mesure du rendement

Dans le cadre du plan stratégique qu'il a élaboré au cours de l'exercice 2023-2024, l'ORMR a établi un nouvel ensemble de mesures du rendement pour suivre les progrès accomplis à l'égard de ses quatre objectifs stratégiques.

L'ORMR rendra compte de ces mesures de rendement dans son rapport annuel, même si une comparaison d'une année à l'autre ne sera pas possible avant la deuxième année du plan stratégique. L'ORMR évaluera ses résultats d'ensemble en fonction de l'exécution des initiatives énoncées dans la section précédente (objectifs généraux), du respect ou du dépassement des normes de service réglementaire et de la mise en œuvre des huit mesures de rendement prévues dans le plan stratégique.

Proportion de maisons présentant des risques élevés

L'ORMR attribue une cote de risque à toutes les maisons de retraite qui relèvent de son autorité. Le risque est évalué selon plusieurs aspects, notamment les citations dans les domaines où le risque de préjudice est élevé et l'historique global de conformité d'une maison. Cette façon de procéder va dans le sens d'une réglementation appliquée à bon escient, car les interventions sont axées sur les situations prioritaires, compte tenu des données probantes sur les risques. L'objectif est que la proportion de maisons se situant dans la catégorie de risque élevé reste inférieure à 10 p. 100 (dans une fourchette de 5 à 10 p. 100) sur la base d'une tendance mobile sur trois ans

Ressources sur la conformité à l'intention des titulaires de permis

L'ORMR sait que la plupart des maisons de retraite agréées se conforment généralement aux exigences réglementaires et qu'un soutien proactif et des ressources sont parfois nécessaires pour les aider à se mettre en conformité. Ainsi, il continuera de trouver et de produire des ressources éducatives, qu'il diffusera auprès des maisons de retraite agréées d'ici l'exercice 2025-2026 afin de mieux faire connaître les cinq grands domaines de risque de préjudice.

Responsabilisation, confiance et collaboration

En sa qualité d'organisme d'intérêt public, l'ORMR a besoin de connaître l'avis des parties prenantes pour améliorer continuellement son efficacité. Tous les trois ans, il fait mener par un fournisseur indépendant une enquête multipartite afin d'évaluer son efficacité concernant 13 domaines, notamment la réactivité, la transparence, l'équité, le service et la valeur ajoutée. Il continue d'œuvrer pour améliorer sa note globale, en visant à obtenir la note combinée de 7,5 pour tous les groupes de parties prenantes (contre 7,3 auparavant). La prochaine enquête multipartite est prévue pour l'exercice 2024-2025.

Mesure du rendement

Sensibilisation du public

Il est particulièrement utile que les citoyens et citoyennes, notamment les personnes qui envisagent d’emménager dans une maison de retraite, soient informés des avantages d’une maison de retraite agréée, sachant que seuls les résidents des maisons de retraite agréées par l’ORMR bénéficient de la protection prévue par la Loi. L’ORMR continuera de mieux faire connaître son rôle, ses ressources et son utilité, et mesurera son efficacité dans le cadre de son enquête multipartite, menée tous les trois ans. Son objectif est que la proportion de la population connaissant l’organisme passe de 29 p. 100 à 35 p. 100. La prochaine enquête multipartite est prévue pour l’exercice 2024-2025.

Pourcentage des normes de service respectées

L’ORMR a établi des normes de service internes concernant toutes les principales fonctions de réglementation :

- La délivrance de permis est mesurée en fonction du pourcentage de demandes traitées dans les délais demandés par le demandeur (deux semaines, quatre semaines ou les huit semaines habituelles) et du nombre de demandes traitées selon ces normes de service.
- Les inspections sont mesurées en fonction du nombre de maisons inspectées de manière proactive dans les 30 jours suivant la date d’inspection prévue et du nombre d’inspections réactives clôturées dans les 40 jours suivant le début de l’inspection.
- Les signalements de préjudice font l’objet d’une inspection réactive ou d’une demande de renseignements, selon leur nature. Les signalements de préjudice pouvant être clôturés à l’issue d’une demande de renseignements sont mesurés en fonction de leur traitement dans les 10 jours suivant la réception du signalement.
- Les plaintes officielles sont mesurées en fonction du nombre moyen de jours qui s’écoulent entre la réception d’une plainte officielle, le moment où la partie plaignante est informée du résultat des mesures prises par l’ORMR et le moment où la partie plaignante reçoit une lettre de décision. Les plaintes formelles réglées par résolution rapide sont mesurées selon qu’elles sont clôturées dans les 50 jours ou, en cas de demande de renseignements, dans les 70 jours ou, en cas d’inspection, dans les 120 jours. Le pourcentage de plaintes officielles réglées conformément aux normes de service peut être consulté sur le [site Web de l’ORMR](#).

L’ORMR continue de suivre ses activités et prend des mesures pour atteindre les normes de service chaque année (au minimum 90 p. 100 des cas).

Mesure du rendement

Efficacité et efficience opérationnelles

L'ORMR est déterminé à réduire ses charges administratives (en pourcentage de ses charges totales) sur une période de trois ans. Il a mis à jour son approche de répartition des charges et s'emploie actuellement à établir une base de référence qui permettra d'effectuer des comparaisons annuelles.

La base de référence concernant les charges administratives en pourcentage des charges totales sera définie d'ici au 31 mars 2024. L'objectif sera de maintenir les charges administratives au même niveau ou à un niveau inférieur au pourcentage de référence fixé.

L'ORMR tient également à mettre en œuvre un processus annuel de réduction des lourdeurs administratives et à formuler des recommandations de nature législative (sur demande) et non législative.

Gouvernance

L'ORMR s'engage à respecter les meilleures pratiques en matière de gouvernance et fait l'objet, au minimum, d'un examen indépendant de la gouvernance tous les trois ans. Le dernier examen en date a été mené durant l'exercice 2022-2023, et l'objectif de l'organisme est de donner suite à 100 p. 100 des recommandations dans les 18 mois suivant la date de l'examen.

Viabilité financière

L'ORMR est résolu à faire preuve de prudence financière tout en conservant la souplesse financière nécessaire pour s'acquitter de son mandat de protection des résidents. Il tient à ce que ses charges de fonctionnement effectives se situent dans une fourchette de 3 p. 100 par rapport aux charges de fonctionnement budgétisées et à ce que ses réserves assujetties à des restrictions puissent couvrir trois à six mois de charges de fonctionnement budgétisées.

Personnel, culture et technologie

L'ORMR est conscient de l'importance d'investir dans le personnel, la culture et la technologie pour s'imposer comme un organisme de réglementation efficace, efficient et moderne. Ces principaux catalyseurs l'aideront à s'acquitter de son mandat et à atteindre les objectifs énoncés dans son plan stratégique.

À ce titre, l'ORMR est déterminé à créer un environnement de travail qui met l'accent sur l'épanouissement et le perfectionnement professionnels du personnel, qui permet de planifier la relève et qui établit des normes de rendement élevées.

L'ORMR sait que, comme la population de l'Ontario vieillit et se diversifie, il doit tenir dûment compte des questions d'équité dans son travail. Il s'engage à développer une culture singulière qui promeut l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité. Il veillera à ce que le personnel dispose des outils et de la formation nécessaires et puisse mobiliser ses propres expériences professionnelles et son vécu. Durant l'exercice 2024-2025, il continuera de mettre en œuvre un programme pragmatique propice à l'inclusion, à la diversité, à l'équité et à l'accessibilité.

ENGAGEMENT ENVERS LES SERVICES EN FRANÇAIS ET L'ACCESSIBILITÉ

Soucieux de respecter les dispositions de la Loi et de sa Politique relative à la prestation des services en français, disponible sur son [site Web](#), l'ORMR continuera de publier des communications et des renseignements en français afin de répondre aux besoins des communautés francophones auprès desquelles il intervient. Il répond à toutes les demandes de services en français.

L'ORMR s'emploie également à répondre dans les meilleurs délais aux besoins d'accessibilité des personnes en situation de handicap, conformément à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO)*. Il veillera notamment à ce que les renseignements concernant ses activités et ses services figurent sur son site Web et sur le portail destiné aux titulaires de permis dans un format accessible.

Personnel, culture et technologie

PERSONNEL

La structure organisationnelle de l'ORMR (voir page 5) lui permet d'exécuter son mandat d'intérêt public de manière efficace et efficiente.

L'ORMR s'attache à perfectionner les compétences de son personnel et à renforcer son programme de planification de la relève afin d'assurer la stabilité et la continuité de l'organisme dans un environnement en pleine mutation.

En outre, l'ORMR mesure la satisfaction et la motivation de son personnel. Sa dernière enquête auprès du personnel, menée en 2023, fait état d'excellents résultats. La participation ayant atteint près de 95 p. 100, l'ORMR a obtenu une note globale de 4,37 sur 5, soit une augmentation par rapport à 2021 (4,29).

TECHNOLOGIE

L'ORMR continue d'investir dans l'automatisation et la mise à jour de ses systèmes. À long terme, ces investissements initiaux se traduiront par des économies et des gains d'efficacité dans les activités quotidiennes de l'organisme et par des processus plus rationalisés pour les titulaires de permis.

Gestion budgétaire prudente et viabilité financière

Situation financière actuelle

Au cours de l'année écoulée, l'ORMR a réalisé des gains d'efficacité opérationnelle et est parvenu à la stabilité financière. Il a mis en œuvre toutes les mesures relevant de son autorité qui, comme suite à l'examen indépendant de l'efficacité opérationnelle, devaient être appliquées d'ici à la fin de l'exercice 2023-2024, et un nouveau système informatique a été déployé.

L'ORMR commencera l'exercice 2024-2025 avec une situation financière plus saine. L'actualisation des droits pour l'exercice 2024-2025 et la mise en œuvre de mesures d'économies contribueront à l'amélioration de sa situation financière. L'ORMR est résolu à atteindre l'équilibre budgétaire, tout en s'efforçant de compenser l'augmentation des coûts liée à l'intensification de son activité réglementaire.

En étant parvenu à la stabilité financière, l'ORMR peut :

- Poursuivre ses activités opérationnelles.
- Avancer dans la mise en place de projets stratégiques.
- Progresser dans l'application des recommandations formulées par la vérificatrice générale de l'Ontario ou issues d'autres examens indépendants.

Perspectives

L'exercice 2024-2025 devrait aboutir à un budget d'équilibre (excédent de 26 000 dollars). Le déficit de fonctionnement (379 000 dollars) est compensé par les revenus hors exploitation (405 000 dollars), qui se composent de revenus de placements.

Au cours de l'exercice 2024-2025, l'ORMR répondra à la hausse des activités réglementaires en mobilisant des ressources appropriées, en fonctionnant de manière efficace et rentable et en atteignant ses objectifs stratégiques. À cette fin, il s'attachera à :

- 1) Maintenir les coûts de fonctionnement à un niveau proportionnel à la demande d'activités réglementaires.
- 2) Trouver des moyens de réduire les coûts de fonctionnement sans que cela nuise à l'exécution de son mandat.
- 3) Maintenir une situation financière stable.
- 4) Fixer le montant des droits de façon à recouvrer tous les coûts engagés, conformément à la Loi.

Prudent Fiscal Management and Financial Sustainability

Produits

En septembre 2023, l'ORMR a communiqué le barème des droits pour l'exercice 2024-2025 à tous les titulaires de permis. Les droits annuels dont les titulaires de permis devront s'acquitter augmenteront de 59 cents par mois et par chambre, à compter du 1er avril 2024, compte tenu de l'inflation.

Les produits correspondant aux droits annuels prévus au budget s'élèvent à 14,59 dollars par chambre et par mois, compte tenu d'une hypothèse d'augmentation de 1,7 p. 100 du nombre de chambres pour l'exercice considéré. Les hypothèses concernant l'augmentation du nombre de chambres sont fondées sur la situation observée au cours de l'exercice en cours. Une hypothèse d'augmentation inflationniste des droits annuels de 5 p. 100 pour l'exercice 2025-2026 et de 3 p. 100 pour l'exercice 2026-2027 est prévue dans les projections sur trois ans.

Les produits correspondant aux droits relatifs aux demandes devraient s'élever à 586 000 dollars pour les exercices 2025-2026 et 2026-2027.

L'amortissement des subventions d'investissement représente les financements publics qui ont été reçus dans le passé au titre du projet informatique et qui sont amortis sur la durée de vie estimée des logiciels.

Charges

Le montant total des charges de fonctionnement correspond à 103 p. 100 des produits. Les coûts relatifs à la rémunération constituent la principale charge de l'ORMR et représentent 77 p. 100 des charges de fonctionnement.

L'ORMR a appliqué une recommandation issue de l'examen de l'efficacité opérationnelle réalisé par KPMG, et il a chargé un consultant indépendant de mener une enquête sur la rémunération. Les résultats de cette enquête ont confirmé que l'ORMR propose des rémunérations analogues à celles offertes dans des organismes et des institutions de réglementation du même type. Ces résultats s'inscrivent dans le prolongement des pratiques adoptées par l'ORMR dans le passé, et les résultats de l'enquête ont été pris en compte dans le budget pour l'exercice 2024-2025. Le montant des traitements, salaires et avantages sociaux tient compte des efficacités opérationnelles mises en évidence par KPMG et des recommandations issues de l'enquête indépendante sur la rémunération.

Prudent Fiscal Management and Financial Sustainability

Pour l'exercice 2024-2025, l'ORMR a prévu au budget un effectif de 78 membres du personnel ou équivalents temps plein (ETP), ce qui représente une légère augmentation (cinq ETP pour les activités réglementaires) par rapport à l'exercice 2023-2024. L'augmentation des charges liées à la rémunération prévue pour 2025-2026 et 2026-2027 tient au fait que le nombre d'ETP devrait légèrement augmenter compte tenu de la tendance à la hausse des niveaux d'activité réglementaire que les gains d'efficacité ne peuvent pas entièrement compenser. Les décisions définitives sur les besoins en personnel seront prises une fois que les plans d'activités auront été finalisés pour les exercices concernés.

Le solde du Fonds d'urgence devrait d'établir à 790 000 dollars à la fin de l'exercice 2024-2025, ce qui est conforme à la politique sur les contributions au Fonds d'urgence de l'ORMR. Le conseil d'administration continuera de surveiller la situation du Fonds au cours de l'exercice.

Le budget de l'ORMR a été approuvé par le conseil d'administration en février 2024. Ces projections sont susceptibles de varier, car les hypothèses et les conditions de fonctionnement changent au fil du temps. Pour établir ce budget, l'ORMR a tenu compte des recommandations formulées dans le cadre de l'examen indépendant de l'efficacité opérationnelle. Un résumé de l'état des résultats prévisionnel est présenté ci-après.

Gestion budgétaire prudente et viabilité financière

État des résultats

Projection sur trois ans

	Budget 2024-2025	Projections pour 2025-2026	Projections pour 2026-2027
	\$	\$	\$
Produits de fonctionnement			
Droits annuels	12 568 935	13 423 415	14 063 704
Droits relatifs aux demandes	622 876	586 117	586 117
Droits administratifs	-	56 761	59 469
Amortissement des subventions d'immobilisations	278 000	278 000	278 000
Total des produits de fonctionnement	13 469 811	14 344 293	14 987 290
Charges de fonctionnement			
Charges de fonctionnement	10 612 155	11 277 430z	11 784 914
Traitements, salaires et avantages sociaux	2 786 439	2 889 709	2 942 089
Fonctionnement	450 416	451 116	410 116
Total des charges de fonctionnement	13 849 010	14 618 255	15 137 120
Excédent/(déficit) de fonctionnement	(379 199)	(273 963)	(149 830)
Excédent/(déficit) hors activités de fonctionnement	404 850	329 655	288 260
Total Surplus/(Déficit)	25 650	55 693	138 430
Total de l'excédent/(du déficit)	7 618 282	7 673 975	7 812 405
Réserves			
Réserve non assujettie à des restrictions	7 120	10 741	34 737
Réserve de fonctionnement	6 823 280	6 834 142	6 906 130
Fonds d'urgence	787 881	829 091	871 538
Total de l'actif net	7 618 282	7 673 975	7 812 405
Solde de la réserve de fonctionnement en mois de dépenses budgétisées	5,9	5,6	5,5

ORMR Office de réglementation
des maisons de retraite

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