

# Plan d'activités

EXERCICE

**2026-2027**

Du 1<sup>er</sup> avril 2026 au 31 mars 2027



Office de réglementation  
des maisons de retraite



## Vision

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



## Mission

Protéger la sécurité et le bien-être des résidentes et des résidents des maisons de retraite agréées grâce à la réglementation proportionnelle et à la collaboration

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 résidentes et 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 règlements;
- utilise tous les outils à sa disposition pour protéger les résidentes et les résidents, notamment en matière d'exécution de la Loi.



## Valeurs

- **Excellence**

Efficacité, efficience et amélioration continue

- **Intégrité**

Principes, honnêteté et respect

- **Adaptation**

Réactivité, proaction et innovation

- **Responsabilisation**

Mesures transparentes et éclairées

# Table des matières

Tour d’horizon de l’organisme .....	Page 4
Analyse de l’environnement .....	Page 6
Documents publics .....	Page 9
Plan d’activités transitoire.....	Page 10
Améliorer la prestation des services.....	Page 12
Accroître la connaissance et la transparence.....	Page 17
Protéger les résidentes et les résidents sur la base des risques....	Page 26
Promouvoir la collaboration et l’engagement .....	Page 32
Mesure de la performance .....	Page 34
Politiques, pratiques et procédures de l’organisme .....	Page 36
Gestion budgétaire prudente et viabilité financière .....	Page 39

# 1 Tour d'horizon de l'organisme

## Mandat et lien avec le gouvernement de l'Ontario

Le gouvernement de l'Ontario (le « gouvernement ») a confié à l'Office de réglementation des maisons de retraite (l'« ORMR ») le mandat 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 et la protection des résidentes et des résidents au sein des maisons de retraite agréées de l'Ontario.

L'ORMR est un organisme sans but lucratif créé en vertu de la Loi et des dispositions réglementaires connexes sous la forme d'une autorité administrative du gouvernement.

La Loi et les dispositions réglementaires 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 :

- délivrant des permis aux quelque 780 maisons de retraite que compte l'Ontario et en maintenant une Base de données sur les maisons de retraite qui peut être consultée sur son site Web;
- inspectant les maisons de retraite, en contrôlant la conformité aux règlements et en faisant exécuter la Loi aux fins de protection des résidentes et des résidents;
- informant et en sensibilisant le secteur des maisons de retraite, les résidentes et les résidents et le public à l'égard de la Loi, des règlements et de son rôle;
- conseillant le ou la ministre et le ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité (le « MSAA ») sur les nouvelles tendances et les questions liées aux maisons de retraite.

## Principaux services

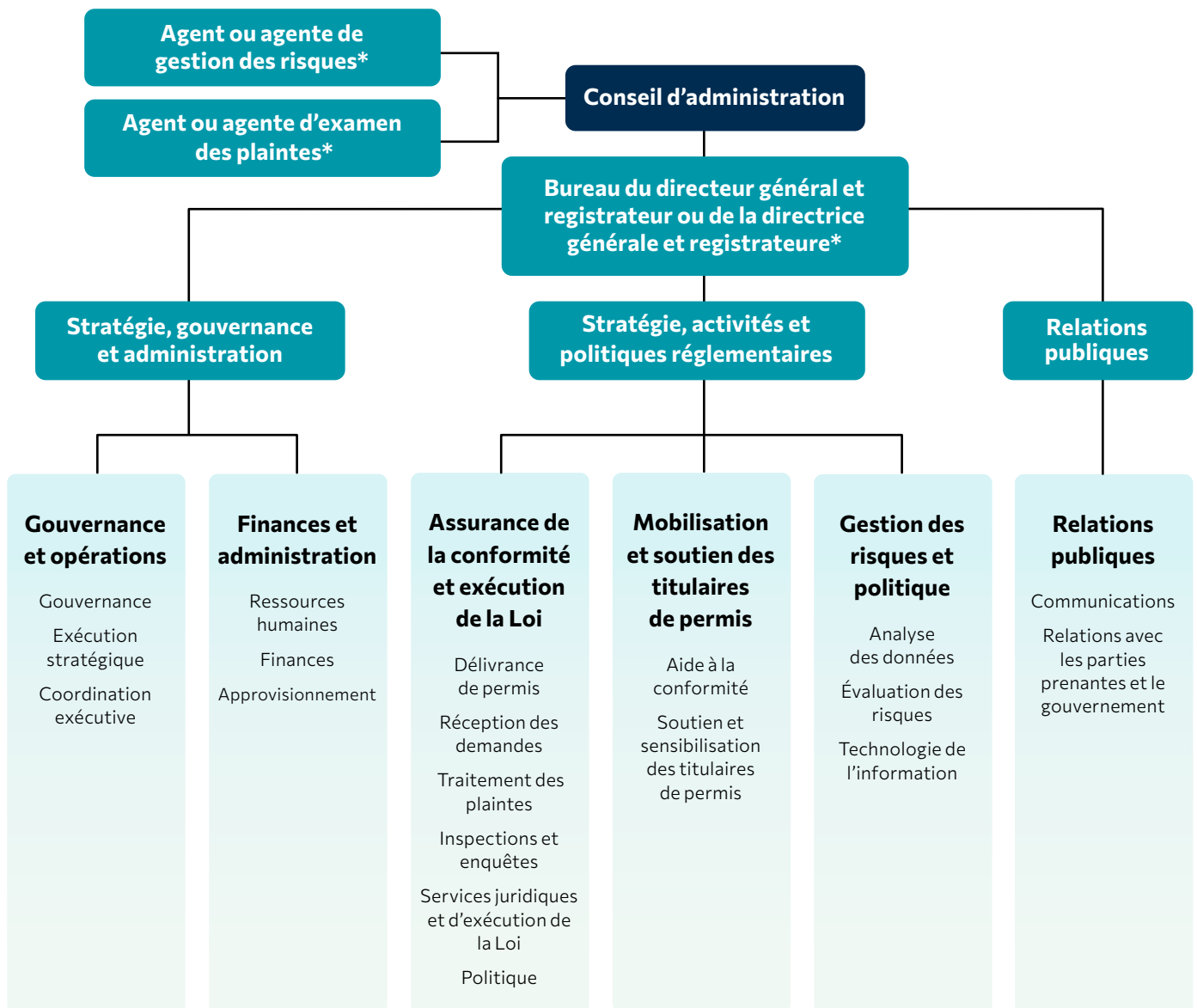
Délivrance de permis | Demandes de renseignements, traitement des plaintes et services à la clientèle | Inspections | Mobilisation, formation et soutien des titulaires de permis | Aide à la conformité et contrôle | Enquêtes | Exécution de la Loi et poursuites | Analyse des données et évaluation des risques | Sensibilisation du public et création de ressources | Conseil d'orientation stratégique



# 1 Tour d'horizon de l'organisme

## Structure organisationnelle

L'ORMR a son siège social à Toronto et compte près de 90 membres du personnel répartis dans toute la province qui se consacrent aux activités réglementaires de délivrance des permis, d'inspection, et d'enquête à la suite des plaintes et des rapports de préjudice ou de risque de préjudice. L'ORMR est autofinancé, principalement grâce aux droits annuels versés par les titulaires de permis.



\* Postes statutaires indépendants assortis de fonctions et de pouvoirs spécifiques énoncés dans la Loi.

# 2 Analyse de l'environnement

## Changement démographique de l'Ontario : une population vieillissante

D'ici 2040, le nombre d'Ontariennes et d'Ontariens âgés de 65 ans et plus devrait augmenter de plus de 60 p. 100, pour atteindre 4,2 millions de personnes<sup>1</sup>. Dans le même temps, la prévalence des maladies chroniques devrait doubler, pour toucher environ 3,1 millions d'adultes, dont une majorité de personnes âgées<sup>2</sup>. Cette brusque hausse aura une incidence considérable sur la demande en services de santé, en logements avec services de soutien et en options de soins adaptées aux besoins changeants des personnes âgées.

Dans ce contexte démographique général, le profil des résidentes et des résidents des maisons de retraite continue d'évoluer :

- Entre 60 000 et 70 000 Ontariennes et Ontariens vivent dans des maisons de retraite agréées, ce qui représente un large spectre de besoins en matière de soins allant des personnes âgées entièrement autonomes à celles qui ont besoin de services d'assistance ou de soins spécialisés pour personnes atteintes de démence.
- Les profils de santé des résidentes et des résidents des maisons de retraite continuent de changer, les besoins en matière de soins devenant plus importants. Près de 40 p. 100 des résidentes et des résidents des maisons de retraite agréées, dont l'âge moyen est de 88 ans, ont reçu un diagnostic de démence<sup>3</sup>.
- Peu importe le moment, les listes d'attente pour obtenir des soins de longue durée peuvent compter jusqu'à 12 000 résidentes et résidents de maisons de retraite (~20 p. 100 de l'ensemble des résidents).



- 1 Gouvernement de l'Ontario, « [Projections démographiques pour l'Ontario](#) », 2022 à 2046, 2023.
- 2 École de santé publique Dalla Lana, « New study shows significant strain on health care system over the next two decades », 2024.
- 3 Manis, D., et coll., « Examining Health Service Rates Among Residents of Retirement Homes and Other Older Adult Populations in Ontario, Canada: A Population Based Cohort Study », 2021.

## 2 Analyse de l'environnement

### **Perspectives positives pour le secteur du logement des personnes âgées, malgré les problèmes persistants**

La société Cushman & Wakefield<sup>4</sup> annonce que le secteur canadien du logement des personnes âgées a poursuivi sa reprise et entre dans une période de croissance renouvelée :

- Elle s'attend à ce que les taux d'occupation nationaux dépassent les niveaux pré-pandémiques avant la fin de 2025, pour atteindre environ 95 p. 100 en fin d'année 2026.
- La dynamique favorable de l'offre et de la demande dans ce secteur s'est traduite par des améliorations soutenues des taux d'occupation et de location.
- L'augmentation de la demande causée par le changement démographique subsistera pendant les deux prochaines décennies et limitera les options s'offrant aux Ontariennes et aux Ontariens âgés qui souhaitent emménager dans des maisons de retraite agréées.

Toutefois, le secteur est confronté à des problèmes tenaces :

- Pénuries de main-d'œuvre et concurrence relative au personnel qualifié permanentes au sein d'un marché du travail tendu.
- Pressions inflationnistes continues affectant les taux hypothécaires et le coût des denrées alimentaires et des fournitures.
- Coût accru de la construction et du financement conduisant les investisseurs à se concentrer sur les propriétés existantes plutôt que sur les nouveaux bâtiments et limitant ainsi les options de logement pour une partie des Ontariennes et des Ontariens âgés dans différentes régions de la province.
- Changements dans les préférences de consommation, de nombreuses personnes âgées faisant le choix de rester chez elles plus longtemps et de « vieillir chez soi ».

---

<sup>4</sup> Cushman & Wakefield, [Seniors Housing Operating Performance: Canada](#), 2025.

## 2 Analyse de l'environnement

### **Considérations opérationnelles de l'ORMR**

Le vieillissement démographique de l'Ontario, conjugué à la complexité croissante des besoins des personnes âgées en matière de santé et de soins et aux obstacles actuels à l'accès aux soins de santé et aux soins de longue durée, continue d'accroître le risque global de préjudice pour les résidentes et les résidents des maisons de retraite agréées.

L'ORMR reste conscient des difficultés économiques auxquelles les résidentes et les résidents et le secteur des maisons de retraite font face, ainsi que de l'importance que revêt le maintien d'une industrie forte et durable donnant aux personnes âgées le choix entre plusieurs options en matière de logement et de soins.

Afin de suivre le rythme de l'évolution du paysage, de respecter et de dépasser les normes de service, et de s'acquitter efficacement de son mandat de protection des résidentes et des résidents, l'ORMR continue de concentrer ses ressources sur la prestation des services de première ligne.

# 3 Documents publics

**Nos trois documents publics sont le plan stratégique, le plan d'activités annuel et le rapport annuel.**



## **Plan stratégique**

Élaboré par notre conseil d'administration (notre « conseil »), le plan stratégique définit les objectifs stratégiques et les principales stratégies qui seront mises en œuvre sur une période de trois ans pour les atteindre. Il comprend également les indicateurs que nous utilisons pour suivre les progrès. Nous avons remis sa finalisation à plus tard dans l'exercice, pour une mise en œuvre prévue à compter du 1<sup>er</sup> avril 2027.



## **Plan d'activités annuel**

Le plan stratégique est étayé par un plan d'activités annuel qui définit les activités que nous comptons mener au cours de l'exercice à venir pour atteindre les objectifs qui y figurent ainsi que le budget correspondant.

Il comprend des perspectives budgétaires sur trois ans révisées annuellement.



## **Rapport annuel**

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

# 4 Plan d'activités transitoire

**L'ORMR recourt à un plan d'activités transitoire d'un an dans le but de se concentrer principalement sur son mandat de protection des résidentes et des résidents et d'assurer une surveillance étroite et fiable des maisons de retraite agréées. La plupart de nos efforts sont consacrés à l'amélioration continue, afin que nous puissions :**

- mettre l'accent sur nos principales fonctions réglementaires, telles que la délivrance des permis, les demandes de renseignements, le traitement des plaintes, les inspections, l'exécution de la Loi, et la protection des résidentes et des résidents;
- respecter et dépasser les normes de service, tout particulièrement dans les domaines des inspections et de la résolution des plaintes, pour assurer une surveillance opportune, réactive et efficace;
- améliorer la connaissance qu'ont les résidentes et les résidents de leurs droits en accordant une attention particulière à la transparence à l'égard des tarifs des services en matière de soins et d'autres domaines ayant une incidence sur leur bien-être.

Ainsi, certaines des activités décrites ci-dessous appellent des améliorations spécifiques dans nos tâches quotidiennes, le nombre de nouvelles initiatives étant limité. À titre d'exemple, nous continuons de réviser et d'améliorer nos politiques et nos procédures afin qu'elles soient claires et transparentes et que nos mesures réglementaires soient appliquées uniformément.

Tout au long de l'exercice, l'ORMR continuera de mobiliser les parties prenantes tandis qu'il commencera de travailler à l'élaboration de son futur plan stratégique, dont l'entrée en vigueur est prévue le 1<sup>er</sup> avril 2027.



# 4 Plan d'activités transitoire

## Priorités du plan d'activités transitoire

### Améliorer la prestation des services

- Renforcer les capacités opérationnelles
  - Favoriser l'apprentissage, le perfectionnement et la formation du personnel de première ligne
  - Créer de la capacité grâce à l'automatisation et à l'affectation de ressources
  - Étudier la possibilité de communiquer par l'intermédiaire du Portail libre-service
- 

### Accroître la connaissance et la transparence

- Élaborer et diffuser un nouveau guide de consommation
  - Améliorer la transparence des renseignements concernant l'ORMR grâce à une refonte du site Web
  - Améliorer la transparence des rapports d'inspection publics
  - Communiquer directement avec les résidentes et les résidents et les familles en menant des activités ciblées de liaison communautaire
  - Promouvoir la connaissance des maisons de retraite agréées et de la réglementation chez les consommatrices et les consommateurs
- 

### Protéger les résidentes et les résidents sur la base des risques

- Clarifier les exigences en matière de rapports pour favoriser la protection des résidentes et des résidents
  - Proposer une mobilisation sur mesure relativement aux exigences en matière de mauvais traitements et de négligence
  - Améliorer la vision commune des attentes de l'ORMR à l'égard des exigences relatives aux soins aux personnes atteintes de démence et aux programmes de soins
- 

### Promouvoir la collaboration et l'engagement

- Accroître la contribution des parties prenantes et augmenter les forums de collaboration
- Maintenir la préparation aux situations d'urgence

# Priorité 1 : Améliorer la prestation des services

## Renforcer les capacités opérationnelles

### Que faisons-nous et pourquoi?

Puisque nous sommes un organisme de réglementation d'intérêt public, nos normes de service reflètent notre engagement à offrir un service opportun et réactif aux résidentes et aux résidents, aux familles, aux titulaires de permis et aux membres du public.

Ces dernières années, nous avons rencontré des difficultés pour respecter la totalité de nos normes de service, en particulier dans les domaines des inspections et du traitement des plaintes, en raison d'une demande soutenue, voire croissante, d'une année à l'autre. Même si des améliorations ont été effectuées durant l'exercice 2025-2026, nous allons continuer de renforcer nos capacités opérationnelles afin de tenir pleinement notre engagement envers les résidentes et les résidents et les titulaires de permis.

### Quel sera le résultat pour les résidentes et les résidents et les titulaires de permis?

Les résidentes et les résidents, les familles et les titulaires de permis bénéficieront de services réglementaires opportuns fondés sur des politiques et des procédures claires et cohérentes.

### Comment ferons-nous?

Nous sommes en train d'améliorer nos principales fonctions réglementaires, qui reposent sur des politiques et des procédures claires et actualisées. Nous allons continuer d'affiner la structure, les procédures et les ressources qui étayent les services de première ligne, tout particulièrement dans les domaines du traitement des plaintes et des inspections. Ces fonctions sont de plus en plus nuancées et exigent la bonne combinaison de compétences, d'expérience et de capacités pour que chaque situation soit gérée de manière appropriée, uniforme et opportune.

À titre d'exemple, nous avons modifié les rôles intervenant actuellement dans le traitement des plaintes afin de spécialiser davantage le personnel dans la réponse aux préoccupations et la rédaction des décisions liées aux plaintes, respectivement. Nous prévoyons d'intégrer ces rôles plus spécialisés au premier trimestre. Nous renforçons également les capacités au sein des services des inspections, du traitement des plaintes et des services à la clientèle afin d'accroître le soutien et la supervision du personnel de première ligne, et prévoyons d'intégrer ces fonctions au deuxième trimestre. Ces capacités supplémentaires permettront de résorber l'arriéré de plaintes d'ici le troisième trimestre.

# Priorité 1 : Améliorer la prestation des services

## Comment saurons-nous que nous sommes efficaces?

Indicateurs de réussite :

- Respect, maintien ou dépassement des normes de service fixées pour au moins 90 p. 100 des dossiers des principaux services réglementaires, y compris le traitement des plaintes et les inspections
- Audits d'assurance de la qualité des inspections, du traitement des plaintes et de la rédaction des décisions témoignant d'une amélioration de la cohérence et de la qualité

### Priorité 1 :

# Améliorer la prestation des services

## Favoriser l'apprentissage, le perfectionnement et la formation du personnel de première ligne

### Que faisons-nous et pourquoi?

Nous sommes confrontés à une complexité croissante des préoccupations soulevées par les résidentes et les résidents et les titulaires de permis dans un contexte d'évolution démographique et de tension systémique constantes, comme le montrent les listes d'attente de personnes âgées souhaitant bénéficier d'autres options de logement. Pour y répondre efficacement, nous comptons étoffer les compétences des membres de notre personnel de première ligne afin qu'ils puissent faire preuve de discernement avec davantage de constance et s'adapter à l'évolution des attentes. Nous y parviendrons grâce à un apprentissage et un perfectionnement ciblés et axés sur des compétences précises, par exemple des techniques efficaces de conduite d'entrevues et de rédaction des décisions et des rapports d'inspection, et des pratiques cohérentes en matière d'inspection.

### Quel sera le résultat pour les résidentes et les résidents et les titulaires de permis?

Les résidentes et les résidents et les titulaires de permis bénéficieront de services réglementaires opportuns, équitables et sensés qui reflètent notre rôle en tant qu'organisme de réglementation faisant preuve de transparence et de responsabilité, et dont les pratiques sont constantes.

### Comment ferons-nous?

Nous organiserons des activités d'apprentissage, de perfectionnement et de formation du personnel de première ligne sur les thèmes suivants au cours de l'exercice 2026-2027 :

- Techniques d'entrevue efficaces pour nos équipes de réception des demandes et d'inspection
- Renseignements et procédures concernant l'évaluation et le signalement des cas de mauvais traitement et de négligence
- Procédures d'inspection actualisées et améliorées à l'égard des exigences de conformité liées à la gestion des comportements et à la démence. Nous continuerons de faire part au secteur des nouvelles attentes relatives aux exigences de conformité, le cas échéant
- Langage simple et rédaction efficace des décisions afin d'améliorer la qualité et la compréhensibilité globales des rapports et des décisions

### Comment saurons-nous que nous sommes efficaces?

Indicateurs de réussite :

- Respect ou dépassement de notre norme de service relative aux principaux services réglementaires et élimination de l'arriéré de plaintes actuel d'ici au troisième trimestre
- Retour d'expérience qualitatif de la part des résidentes et des résidents et des titulaires de permis quant à l'opportunité et à la clarté de nos inspections et du traitement des plaintes

# Priorité 1 : Améliorer la prestation des services

## Créer de la capacité grâce à l'automatisation et à l'affectation de ressources

### Que faisons-nous et pourquoi?

Nous allons automatiser des processus internes afin que le personnel soit en mesure de consacrer moins de temps à l'administration et plus de temps au travail de première ligne. Nous réaffectons également des ressources de l'administration aux activités de première ligne, accroissant ainsi la capacité de servir les résidentes et les résidents et de travailler avec les titulaires de permis pour qu'ils puissent se conformer efficacement à la *Loi de 2010 sur les maisons de retraite*.

### Quel sera le résultat pour les résidentes et les résidents et les titulaires de permis?

Les résidentes et les résidents et les titulaires de permis bénéficieront du temps supplémentaire que le personnel pourra consacrer à satisfaire leurs besoins. La réduction du travail administratif grâce à l'automatisation augmentera la capacité du personnel de première ligne de répondre aux préoccupations, d'effectuer des inspections et de favoriser la conformité avec efficacité.

### Comment ferons-nous?

Nous automatiserons le traitement des dépenses des employés et la gestion de la diffusion de notre bulletin, de sorte que les listes d'abonnement soient mises à jour lorsque les titulaires de permis déposent un avis de changement. Pour ce faire, nous intégrerons ces processus dans nos systèmes de technologie de l'information existants. Les deux initiatives libéreront un temps précieux pour le personnel qui pourra être réaffecté aux inspections ou à d'autres services de première ligne.

### Comment saurons-nous que nous sommes efficaces?

Indicateurs de réussite :

- Réaffectation de 2 p. 100 du budget de paie des services d'administration générale aux services de première ligne pour contribuer à respecter, maintenir ou dépasser les normes de service fixées pour au moins 90 p. 100 des dossiers des principaux services réglementaires
- Distribution du bulletin par notre système de technologie de l'information intégré d'ici le quatrième trimestre et réduction conséquente du temps global nécessaire pour tenir notre liste d'abonnement au bulletin et diffuser les communications auprès du secteur

# Priorité 1 : Améliorer la prestation des services

## Étudier la possibilité de communiquer par l'intermédiaire du Portail libre-service

### Que faisons-nous et pourquoi?

Le Portail libre-service de l'ORMR, lancé en 2024, met à la disposition des résidentes et des résidents et des titulaires de permis un moyen sécurisé d'interagir avec notre personnel. Il sert actuellement à déposer les rapports de préjudice ou de risque de préjudice, les plaintes et les avis de changement, consulter les factures et effectuer la Déclaration annuelle de renseignements, avec ou sans compte. Présentement, 74 p. 100 des maisons de retraite l'utilisent.

Comme prochaine étape, nous étudions la possibilité de l'utiliser pour communiquer avec les titulaires de permis durant les processus de délivrance de permis et d'inspection, en commençant par les inspections routinières. L'objectif est de simplifier la communication dans le cadre des inspections en utilisant un seul canal sécurisé pour échanger les renseignements, demander des documents et assurer le suivi des conclusions tout en veillant à optimiser les ressources.

### Quel sera le résultat pour les résidentes et les résidents et les titulaires de permis?

Les titulaires de permis bénéficieront de processus d'inspection plus clairs et plus transparents, facilités par une communication sécurisée et opportune se faisant à leur convenance par l'intermédiaire d'une unique interface numérique. Une meilleure visibilité sur l'état des demandes de permis et des inspections favorisera la réactivité, réduira la charge administrative et renforcera la vision commune des exigences.

### Comment ferons-nous?

En tant qu'organisme de réglementation responsable sur le plan financier, l'ORMR évaluera le coût et les ressources nécessaires pour étendre l'utilisation du portail aux communications concernant la délivrance des permis et les inspections, et limiter les processus administratifs. À titre d'exemple, nous savons à quel point il est commode de pouvoir publier les rapports d'inspection préliminaires et avoir des échanges connexes sur un portail sécurisé.

Nous continuerons en outre d'encourager les titulaires de permis à utiliser le portail en faisant la démonstration des avantages de la communication par ce canal, notamment en matière de sécurité.

### Comment saurons-nous que nous sommes efficaces?

Indicateurs de réussite :

- Documentation des exigences fonctionnelles, des coûts estimés et des suggestions des parties prenantes d'ici le troisième trimestre pour éclairer la future planification des activités
- Atteinte de l'objectif de 80 p. 100 des maisons de retraite utilisant le portail d'ici la fin de l'exercice 2026-2027

# Priorité 2 : Accroître la connaissance et la transparence

## Élaborer et diffuser un nouveau guide de consommation

### Que faisons-nous et pourquoi?

Les résidentes et les résidents et les familles font souvent face à des décisions complexes liées à leurs besoins actuels et futurs en matière de soins et aux coûts associés, et ont besoin de renseignements clairs et pratiques pour éclairer leur prise de décision. Compte tenu du rôle essentiel que jouent les maisons de retraite dans la satisfaction des besoins des personnes âgées, nous entendons rédiger un nouveau guide axé sur les résidentes et les résidents et d'autres documents secondaires visant à les aider à mieux connaître leurs droits et les questions importantes à se poser s'ils vivent ou envisagent de vivre dans une maison de retraite agréée. Citons notamment l'anticipation de leurs besoins futurs en matière de soins et des coûts associés parmi les sujets importants définis par les parties prenantes.

### Quel sera le résultat pour les résidentes et les résidents et les titulaires de permis?

Les résidentes et les résidents, les familles et les personnes réfléchissant à la vie à la retraite disposeront de renseignements plus clairs pour savoir quels sont leurs droits, quelles normes les maisons de retraite agréées sont tenues de respecter et vers qui se tourner s'ils ont besoin d'aide. Une meilleure information favorisera la prise de décisions éclairées, la résolution précoce des problèmes et l'assurance pour ce qui est de s'orienter dans la vie au sein d'une maison de retraite agréée.

### Comment ferons-nous?

Nous travaillerons en étroite collaboration avec les résidentes et les résidents, les familles et les titulaires de permis pour élaborer le contenu du guide de consommation à compter du premier ou du deuxième trimestre. Au troisième trimestre, une fois qu'il aura été rédigé, nous ferons appel au conseil consultatif des parties prenantes (au « CCPP »), au forum de mobilisation des titulaires de permis (au « FMTP ») et au réseau des résidents afin d'en éprouver la clarté et l'accessibilité auprès de groupes cibles, avant de le transmettre, au quatrième trimestre, à 50 organisations de soutien aux personnes âgées pour en accroître le rayonnement.

Le guide renfermera des outils pratiques, des conseils et des liens vers des ressources existantes, notamment la Base de données sur les maisons de retraite, pour favoriser la prise de décisions éclairées. Nous compléterons le guide en publiant des documents secondaires visant à aider les résidentes et les résidents potentiels et actuels à se poser les questions importantes et à tenir compte de leurs besoins futurs en matière de soins et des coûts associés afin de pouvoir planifier en conséquence.

# Priorité 2 : Accroître la connaissance et la transparence

### Comment saurons-nous que nous sommes efficaces?

Indicateurs de réussite :

- Retour d'expérience régulier des résidentes et des résidents, des familles et des personnes âgées qui assistent aux présentations de l'ORMR à l'occasion des réunions des conseils des résidents et au sein de la collectivité
- Retour d'expérience quantitatif par le biais du prochain sondage multilatéral sur l'efficacité (prévu pour l'exercice 2028-2029)

# Priorité 2 : Accroître la connaissance et la transparence

## Améliorer la transparence des renseignements concernant l'ORMR grâce à une refonte du site Web

### Que faisons-nous et pourquoi?

Notre site Web fait office de source centrale et fiable d'information publique sur les maisons de retraite et de ressources pratiques pour les résidentes et les résidents et les titulaires de permis. Le sondage multilatéral sur l'efficacité et l'analyse des besoins récemment réalisés ont permis de déceler des lacunes dans le contenu et des problèmes qui rendent la navigation sur le site et l'accès à des renseignements clés plus difficiles pour les utilisatrices et les utilisateurs. Dans le but d'améliorer l'expérience, nous allons lancer un site Web remanié pour permettre aux résidentes et aux résidents, aux familles, aux titulaires de permis et aux membres du public de trouver plus facilement les renseignements dont ils ont besoin, et ce, de façon conviviale et accessible.

### Quel sera le résultat pour les résidentes et les résidents et les titulaires de permis?

Les résidentes et les résidents, les familles et les titulaires de permis seront à même de trouver les renseignements plus efficacement sur notre site Web convivial en français, en anglais et dans d'autres langues communément parlées. La disponibilité d'une information claire et accessible favorisera la prise de décisions éclairées par les résidentes et les résidents et les familles ainsi que la repérabilité des documents d'aide à la conformité pour les titulaires de permis, et fera gagner du temps à l'ensemble des parties.

### Comment ferons-nous?

Nous effectuerons des tests d'utilisation avec les principales parties prenantes au premier trimestre, avant le pré-lancement du site au deuxième trimestre.

Le site Web remanié jouira d'une organisation plus claire de l'information et de l'utilisation d'un langage simple pour répondre aux besoins courants des utilisatrices et des utilisateurs, comme planifier, connaître les droits et les obligations, rechercher des maisons de retraite agréées, accéder aux documents d'aide à la conformité et savoir vers qui se tourner pour obtenir du soutien. Notre site Web exploitera l'intelligence artificielle afin que les consommatrices et les consommateurs puissent traduire le contenu en temps réel dans des langues communément parlées, outre le français et l'anglais. Nous continuerons de recueillir les commentaires des parties prenantes pour affiner le contenu, combler les lacunes et veiller à ce que le site Web reste opportun et réactif aux besoins des utilisatrices et des utilisateurs.

## Priorité 2 : Accroître la connaissance et la transparence

### Comment saurons-nous que nous sommes efficaces?

Indicateurs de réussite :

- Retour d'expérience qualitatif au quatrième trimestre par le biais de sondages ciblés du CCPP, du FMTP et du réseau des résidents visant à déterminer si les parties prenantes conviennent que la refonte a amélioré l'accès et la convivialité
- Retour d'expérience quantitatif par le biais du prochain sondage multilatéral sur l'efficacité (prévu pour l'exercice 2028-2029)

# Priorité 2 : Accroître la connaissance et la transparence

## Améliorer la transparence des rapports d'inspection publics

### Que faisons-nous et pourquoi?

Les parties prenantes ont observé que nos rapports d'inspection publics pouvaient être difficiles à lire et à interpréter, ce qui limite leur utilité et leur transparence. Puisqu'il s'agit d'un outil essentiel de protection des consommatrices et des consommateurs, nous allons les améliorer afin que les résidentes et les résidents, les familles et les titulaires de permis puissent plus aisément interpréter les résultats des inspections.

Les rapports actualisés utiliseront un langage plus clair, une structure plus cohérente et un format numérique plus simple qui mettra en relief les principaux constats et résultats pour éviter que les lectrices et les lecteurs fassent des suppositions inexactes. La recherche, la lecture et la compréhension des renseignements concernant les inspections s'en trouveront facilités.

### Quel sera le résultat pour les résidentes et les résidents et les titulaires de permis?

Les résidentes et les résidents, les familles et les titulaires de permis bénéficieront de renseignements plus clairs et plus cohérents sur les conclusions des inspections et les attentes réglementaires, qui leur permettront d'interpréter les résultats avec davantage d'exactitude.

Des rapports plus clairs seront synonymes de décisions éclairées, d'équité dans la compréhension des résultats et de confiance à l'égard de la surveillance réglementaire.

### Comment ferons-nous?

Nous améliorerons la présentation et le langage des rapports d'inspection publics, en mettant l'accent sur la clarté, la cohérence et la simplicité du langage. Le modèle de rapport d'inspection public amélioré sera testé auprès des résidentes et des résidents et des titulaires de permis au troisième trimestre pour confirmer que le nouveau format répond aux besoins des utilisatrices et des utilisateurs. Nous consulterons le FMTP, le réseau des résidents, le CCPP, les titulaires de permis et le secteur au quatrième trimestre afin de recueillir leurs observations avant de lancer le nouveau modèle à partir d'avril 2027.

### Comment saurons-nous que nous sommes efficaces?

Indicateurs de réussite :

- Retour d'expérience qualitatif des résidentes et des résidents, des familles, des titulaires de permis et du secteur en vue de déterminer si les améliorations apportées à la présentation et au contenu du rapport d'inspection public le rendent plus clair

# Priorité 2 : Accroître la connaissance et la transparence

## Communiquer directement avec les résidentes et les résidents et les familles en menant des activités ciblées de liaison communautaire

### Que faisons-nous et pourquoi?

Souvent, les consommatrices et les consommateurs ne pensent pas à la réglementation avant d'avoir besoin de choisir une maison de retraite ou de rencontrer un problème. Le moment venu, il est essentiel que ces personnes sachent vers qui se tourner pour trouver les renseignements qui leur seront utiles. À cette fin, nous intensifions les activités de liaison directe afin que les résidentes et les résidents, les familles et les personnes qui envisagent de vivre en maison de retraite aient accès à une information claire sur leurs besoins actuels et futurs en matière de soins, leurs droits et les protections dont ils bénéficient.

Pour ce faire et aller à la rencontre de ces personnes, nous allons travailler avec le personnel des maisons de retraite et nos inspectrices et inspecteurs.

### Quel sera le résultat pour les résidentes et les résidents et les titulaires de permis?

Les résidentes et les résidents et les familles sauront mieux quels sont leurs droits, quel est le rôle de l'ORMR, quelles sont les bonnes questions à se poser pour choisir une maison de retraite agréée et vers qui se tourner pour obtenir de l'aide en cas de problème. L'accès à des renseignements pratiques, des foires aux questions et une communication directe renforcera l'assurance dans la prise des décisions et permettra de déceler et de régler plus rapidement les problèmes. Les activités de liaison multilingue auprès de communautés diverses contribueront à faire en sorte que l'information parvienne aux résidentes et aux résidents et aux familles sous une forme accessible et culturellement adaptée.

### Comment ferons-nous?

Nous organiserons des activités de liaison ciblées en personne dans toute la province, aussi bien au sein des maisons de retraite que lors de manifestations communautaires pour les personnes âgées, en nous efforçant de toucher des publics nouveaux et plus divers, notamment des communautés parlant d'autres langues que le français et l'anglais. Au premier trimestre, nous publierons la documentation de protection des consommatrices et des consommateurs dans d'autres langues, y compris l'italien, l'espagnol, le punjabi, l'urdu et l'hindi. Les activités de liaison comprendront des kiosques d'information, des présentations et la distribution de ressources multilingues sur les droits des résidents.

## Priorité 2 : Accroître la connaissance et la transparence

### Comment saurons-nous que nous sommes efficaces?

Indicateurs de réussite :

- Au moins 30 kiosques ou présentations tenus par an, notamment dans des collectivités servant des populations diverses, et retour d'expérience qualitatif des participantes et participants (résidentes et résidents et membres de la collectivité)
- Plus de 10 000 trousseaux d'information distribués en français et en anglais
- Plus de 3 000 documents multilingues distribués lors de manifestations communautaires, dans les maisons de retraite et par l'intermédiaire d'organismes partenaires

# Priorité 2 : Accroître la connaissance et la transparence

## Promouvoir la connaissance des maisons de retraite agréées et de la réglementation chez les consommatrices et les consommateurs

### Que faisons-nous et pourquoi?

Il peut s'avérer difficile de faire la distinction entre une maison de retraite agréée, un foyer de soins de longue durée ou un établissement offrant des services aux personnes âgées qui ne font pas l'objet d'une réglementation aux termes de la *Loi de 2010 sur les maisons de retraite*. De surcroît, nous avons conscience que la réglementation n'est pas la première préoccupation des gens lorsqu'ils visitent ou cherchent une maison de retraite. Les futurs résidents et résidentes choisissent souvent une maison de retraite au sein de leur collectivité conçue pour répondre à leurs besoins actuels en matière de soins. Cependant, nous souhaitons promouvoir la connaissance de la réglementation afin que les résidentes et les résidents et leurs familles sachent quelles questions se poser pour anticiper leurs besoins en matière de soins et leurs coûts futurs, et vers qui se tourner en cas de préoccupation. Pour ce faire, nous mettons en place des moyens simples et visibles pour aider les résidentes et les résidents, les familles et les membres du public à repérer facilement les maisons de retraite agréées et déterminer si elles sont réglementées par l'ORMR.

### Quel sera le résultat pour les résidentes et les résidents et les titulaires de permis?

Les résidentes et les résidents, les familles et les visiteuses et visiteurs sauront immédiatement si un établissement est une maison de retraite agréée assujettie à des normes provinciales précises et à une surveillance réglementaire, ce qui renforcera l'assurance des consommatrices et des consommateurs, la transparence et la confiance. Enfin, les maisons de retraite agréées auront la possibilité de communiquer au sujet des avantages que présente le choix d'un établissement agréé, tenu de respecter les normes en question.

### Comment ferons-nous?

D'ici le deuxième trimestre, nous concevrons et produirons une décalcomanie standardisée « Établissement réglementé par l'ORMR » à afficher aux entrées, et fournirons aux titulaires de permis des renseignements clairs quant à son but et à son utilisation. Elle sera distribuée au troisième trimestre, accompagnée d'une lettre invitant les titulaires de permis à faire figurer un lien vers le site Web de l'ORMR et la Base de données sur les maisons de retraite sur leurs propres sites Web.

## Priorité 2 : Accroître la connaissance et la transparence

### Comment saurons-nous que nous sommes efficaces?

Indicateurs de réussite :

- Retour d'expérience qualitatif et intérêt des titulaires de permis concernant l'affichage de la décalcomanie
- Meilleur niveau de connaissance de la réglementation et des maisons de retraite agréées chez les résidentes et les résidents et les membres du public, mesuré dans le cadre du prochain sondage multilatéral sur l'efficacité (prévu pour l'exercice 2028-2029)

# Priorité 3 : Protéger les résidentes et les résidents sur la base des risques

## Clarifier les exigences en matière de rapports pour favoriser la protection des résidentes et des résidents

### Que faisons-nous et pourquoi?

En vertu de la *Loi de 2010 sur les maisons de retraite*, les titulaires de permis sont tenus de faire rapport de certaines situations à l'ORMR, notamment des incidents susceptibles de causer un préjudice à une résidente ou un résident ou de l'exposer à un risque de préjudice. Le signalement précis en temps opportun permet à l'ORMR d'assurer un suivi approprié et constitue une composante essentielle de la protection des résidentes et des résidents.

Pour favoriser la constance dans la compréhension et l'application des exigences en matière de rapports, nous allons rédiger des consignes claires et pratiques qui expliqueront quelles choses doivent impérativement faire l'objet d'un rapport et pourquoi c'est important pour la sécurité des résidentes et des résidents.

### Quel sera le résultat pour les résidentes et les résidents et les titulaires de permis?

Les résidentes et les résidents et les familles bénéficieront d'un suivi réglementaire opportun lorsque des incidents susceptibles de nuire à leur sécurité ou à leur bien-être sont signalés rapidement et précisément. Les attentes claires en matière de rapports favoriseront l'intervention précoce et limiteront le risque de nouveaux préjudices.

Les titulaires de permis comprendront quelles sont leurs obligations en matière de rapports avec davantage de clarté et d'assurance, ce qui renforcera la cohérence de leurs pratiques au quotidien.

### Comment ferons-nous?

Au troisième trimestre, nous élaborerons et publierons des documents qui contribueront à expliquer quelles choses doivent impérativement faire l'objet d'un rapport et quelles sont les attentes en matière d'opportunité, de documentation et de suivi. Le contenu sera pratique et aidera les titulaires de permis à faire preuve de discernement dans des situations complexes ou émergentes. Nous nous engageons à faire participer les parties prenantes à l'élaboration de ces documents de manière proactive, afin qu'ils soient clairs et pertinents.

Les documents seront concrets et conçus pour promouvoir des pratiques uniformes et transparentes en matière de rapports dans l'ensemble du secteur.

## Priorité 3 : Protéger les résidentes et les résidents sur la base des risques

### Comment saurons-nous que nous sommes efficaces?

Indicateurs de réussite :

- Retour d'expérience direct des titulaires de permis par l'intermédiaire du FMTP
- Retour d'expérience qualitatif des titulaires de permis, du secteur et du FMTP sur l'efficacité des consignes
- Retour d'expérience quantitatif sur la valeur et la pertinence des ressources d'aide à la conformité par le biais du prochain sondage multilatéral sur l'efficacité (prévu pour l'exercice 2028-2029)

# Priorité 3 : Protéger les résidentes et les résidents sur la base des risques

## Proposer une mobilisation sur mesure relativement aux exigences en matière de mauvais traitements et de négligence

### Que faisons-nous et pourquoi?

Les mauvais traitements et la négligence sont des domaines à haut risque ayant de sérieuses implications pour la sécurité des résidentes et des résidents. Les titulaires de permis doivent impérativement comprendre comment les exigences en matière de mauvais traitements et de négligence s'appliquent et comment une citation pour non-conformité peut être prononcée en vertu de la *Loi de 2010 sur les maisons de retraite*.

Afin de favoriser une vision commune et une conformité proactive, nous allons organiser pour les titulaires de permis des séances sur mesure et stimulantes axées sur les exigences en matière de mauvais traitements et de négligence, notamment sur la manière dont elles sont interprétées et appliquées par l'ORMR.

### Quel sera le résultat pour les résidentes et les résidents et les titulaires de permis?

Les résidentes et les résidents bénéficieront d'une meilleure identification des cas de mauvais traitements et de négligence, d'une meilleure prévention et d'une meilleure intervention, la compréhension plus claire des exigences réglementaires permettant aux titulaires de permis de prendre des mesures plus rapidement.

Les titulaires de permis jouiront d'une compréhension plus claire et plus assurée des exigences en matière de mauvais traitements et de négligence, de la manière dont elles sont évaluées et citées, et de la façon de les respecter dans la pratique. La conformité et la protection des résidentes et des résidents s'en trouveront renforcées.

# Priorité 3 : Protéger les résidentes et les résidents sur la base des risques

### Comment ferons-nous?

Entre le premier et le deuxième trimestre, nous organiserons dix séances sur mesure pour des maisons de retraite en exploitant les ressources existantes, telles que la série Éclairages, le document d'orientation Mauvais traitements et négligence, et les modules d'aide à la conformité. Ces séances couvriront notamment les thèmes suivants :

- Un aperçu des exigences en matière de mauvais traitements et de négligence au travers de scénarios concrets et réels
- La manière dont les exigences en matière de mauvais traitements et de négligence sont interprétées et citées
- Les questions fréquentes et les domaines à clarifier

Nous solliciterons alors, au deuxième trimestre, les suggestions des titulaires de permis, du secteur et du FMTP quant à cette mobilisation et aux documents, afin d'améliorer l'efficacité globale des séances. Une fois cela fait, nous organiserons dix autres séances sur mesure, publierons les enregistrements sur le site Web de l'ORMR et en ferons part à l'ensemble des titulaires de permis entre le troisième et le quatrième trimestre.

Enfin, nous mobiliserons les associations sectorielles pour obtenir leur avis et collaborer à la communication de ces ressources qui permettront aux titulaires de permis de comprendre les exigences afin de se montrer proactifs en matière de conformité.

### Comment saurons-nous que nous sommes efficaces?

Indicateurs de réussite :

- Retour d'expérience qualitatif des titulaires de permis, du secteur et du FMTP sur l'efficacité des séances de mobilisation sur mesure pour promouvoir une vision commune des exigences en matière de mauvais traitements et de négligence
- Retour d'expérience quantitatif sur la valeur et la pertinence des ressources d'aide à la conformité par le biais du prochain sondage multilatéral sur l'efficacité (prévu pour l'exercice 2028-2029)

# Priorité 3 : Protéger les résidentes et les résidents sur la base des risques

## **Améliorer la vision commune des attentes de l'ORMR à l'égard des exigences relatives aux soins aux personnes atteintes de démence et aux programmes de soins**

### **Que faisons-nous et pourquoi?**

Les résidentes et les résidents des maisons de retraite agréées vivent avec des besoins de plus en plus complexes en matière de soins. Les données recueillies auprès des maisons de retraite montrent que la plupart d'entre elles comptent des résidentes et des résidents atteints de démence, et que nombre d'entre elles abritent des résidentes et des résidents nécessitant des niveaux de soins variés devant être documentés et étayés par des évaluations régulières et un programme de soins.

Afin de favoriser la protection des résidentes et des résidents ainsi qu'une conformité uniforme, nous avons l'intention d'élaborer et de publier des documents clairs et pratiques pour aider les titulaires de permis à comprendre et à respecter les exigences réglementaires relatives aux programmes de soins aux personnes atteintes de démence et au consentement et à l'approbation concernant les programmes de soins.

### **Quel sera le résultat pour les résidentes et les résidents et les titulaires de permis?**

Les titulaires de permis qui offrent ou envisagent d'offrir des programmes de soins aux personnes atteintes de démence disposeront de renseignements plus clairs sur les exigences en matière de conformité. En outre, la clarification des attentes à l'égard des programmes de soins permettra aux titulaires de permis, aux résidentes et aux résidents et aux familles de comprendre les exigences liées aux évaluations, au consentement et aux approbations, et de faciliter la communication avec les résidentes et les résidents et les mandataires spéciaux.

Les résidentes et les résidents bénéficieront d'une protection renforcée du fait de la conformité des programmes de soins et des programmes de soins aux personnes atteintes de démence. Les résidentes et les résidents et leurs mandataires spéciaux saisissant l'importance du consentement et des approbations, les maisons de retraite ne devraient plus être obligées de consacrer autant de temps à la documentation requise et devraient pouvoir consacrer plus de temps à la prestation des soins.

# Priorité 3 : Protéger les résidentes et les résidents sur la base des risques

### Comment ferons-nous?

Nous élaborerons des documents sur les programmes de soins aux personnes atteintes de démence pour expliquer les exigences réglementaires et fournir des exemples concrets afin de promouvoir la conformité constante.

Nous élaborerons également des documents qui clarifieront les exigences relatives aux évaluations, au consentement et aux approbations concernant les programmes de soins, y compris les attentes consistant à faire des efforts raisonnables pour faire participer les résidentes et les résidents et les mandataires spéciaux et communiquer avec eux, et souligneront l'importance que revêt la consignation de ces efforts.

Tout au long de la conception de ces documents d'ici le troisième trimestre, nous examinerons les données sur la conformité et collaborerons avec les titulaires de permis et les parties prenantes pour nous assurer que les conseils sont pratiques, clairs et adaptés aux contextes opérationnels réels. Nous solliciterons ensuite un retour d'expérience qualitatif sur l'efficacité des documents d'orientation auprès des titulaires de permis, du secteur et du FMTP et intégrerons les suggestions, avant de publier les documents au quatrième trimestre.

### Comment saurons-nous que nous sommes efficaces?

Indicateurs de réussite :

- Retour d'expérience qualitatif des titulaires de permis, du secteur et du FMTP sur l'efficacité des documents pour améliorer la vision commune de nos attentes en matière de soins aux personnes atteintes de démence et de programmes de soins
- Retour d'expérience quantitatif sur la valeur et la pertinence des ressources d'aide à la conformité par le biais du prochain sondage multilatéral sur l'efficacité (prévu pour l'exercice 2028-2029)

# Priorité 4 : Promouvoir la collaboration et l'engagement

## Accroître la contribution des parties prenantes et augmenter les forums de collaboration

### Que faisons-nous et pourquoi?

Nous intensifions la contribution des résidentes et des résidents, des familles, des titulaires de permis et des autres parties prenantes à notre travail grâce à nos divers forums de collaboration. La collaboration valable façonne notre travail afin qu'il reflète l'expérience du réel et trouve un écho chez les personnes à qui il est censé bénéficier.

### Quel sera le résultat pour les résidentes et les résidents et les titulaires de permis?

Les résidentes et les résidents, les familles, les titulaires de permis et les autres parties prenantes bénéficieront d'occasions plus claires et plus significatives de faire part de leurs expériences et de leurs observations. La contribution des parties prenantes aux discussions sur la réglementation favorisera l'entente mutuelle, l'obtention de meilleurs résultats et la confiance entre l'ORMR, les résidentes et les résidents, et les titulaires de permis.

### Comment ferons-nous?

Le FMTP arrivant au terme de sa première année, nous allons solliciter les suggestions des participantes et des participants pour améliorer son fonctionnement et nous assurer qu'il constitue toujours un moyen utile et efficace de donner leur avis pour les titulaires de permis. Nous procéderons également de la sorte avec le CCPP et le réseau des résidents.

Nous utilisons l'approche du réseau de collaboration en « étoile », avec le CCPP au centre et une contribution aussi bien directe que sous forme de documents du FMTP et du réseau des résidents. À cette fin, nous nous assurons qu'au moins un ou une titulaire de permis ou un représentant ou une représentante des résidents siège au FMTP ou au réseau des résidents afin de pouvoir faire rapport au CCPP.

Nous recueillerons les observations de tous les membres des forums au troisième trimestre afin d'évaluer l'efficacité des réunions, les possibilités de dialogue constructif et les résultats. Au quatrième trimestre, nous mettrons alors en œuvre au moins trois améliorations du fonctionnement des forums de collaboration (structure des réunions, documents, boucles de rétroaction, mise en commun de l'information) sur la base du retour d'expérience des membres.

### Comment saurons-nous que nous sommes efficaces?

Indicateurs de réussite :

- Amélioration de la circulation de l'information entre les forums de collaboration à l'appui de l'élargissement des perspectives chez les différentes parties prenantes et du dialogue, sous l'influence des observations formulées par les membres en direct

# Priorité 4 : Promouvoir la collaboration et l'engagement

## Maintenir la préparation aux situations d'urgence

### Que faisons-nous et pourquoi?

Les urgences, telles que les conditions météorologiques exceptionnelles, les pannes de courant prolongées, les événements de santé publique ou autres, peuvent avoir de sérieuses conséquences pour les résidentes et les résidents, en particulier les personnes âgées ayant des besoins complexes en matière de soins. Pour faciliter l'intervention d'urgence et protéger les résidentes et les résidents, l'échange de renseignements et la coordination clairs et opportuns entre le gouvernement, les organismes de réglementation et les partenaires du système sont essentiels. Nous continuerons de travailler en étroite collaboration avec les titulaires de permis, le secteur, le gouvernement et les partenaires du système dans le cadre de nos mesures de préparation aux situations d'urgence.

### Quel sera le résultat pour les résidentes et les résidents et les titulaires de permis?

Les rôles clairement définis et la communication augmenteront la confiance, la coordination et la rapidité d'intervention en cas d'urgence, contribuant ainsi à limiter les risques et à favoriser la sécurité et le bien-être. Les titulaires de permis recevront des renseignements opportuns pour les aider à se préparer et à intervenir en cas d'urgence ou de problèmes de santé publique ou environnementaux.

### Comment ferons-nous?

Nous continuerons de peaufiner nos plans de préparation aux situations d'urgence et nos communications connexes. Nous continuerons de communiquer des renseignements et des conseils pertinents relatifs à la santé publique, à l'environnement et aux situations d'urgence au secteur des maisons de retraite par l'intermédiaire de canaux de communication établis. Si c'est indiqué, nous augmenterons également les exigences et les ressources qui aident les titulaires de permis à élaborer des plans de mesures et d'intervention en cas d'urgence concernant les résidentes et les résidents.

### Comment saurons-nous que nous sommes efficaces?

Indicateurs de réussite :

- Collaboration et échange de renseignements mieux coordonnés et plus opportuns avec les titulaires de permis, le secteur et les partenaires du système lorsqu'une situation d'urgence (incendie, inondation, conditions météorologiques, fermeture soudaine, etc.) survient

# 5 Mesure de la performance

Outre les indicateurs associés à chaque initiative, nous disposons de mesures de la performance visant à suivre les progrès réalisés dans l'atteinte des quatre objectifs de notre plan stratégique. Bien que l'exercice 2026-2027 soit un exercice de transition, l'ORMR continuera, aux fins de la reddition de comptes et de l'analyse comparative annuelle, à inclure un bilan des mesures de la performance ci-dessous dans son prochain rapport annuel, jusqu'à ce que le prochain plan stratégique et les mesures de la performance connexes aient été élaborés et approuvés.

**L'ORMR évaluera sa performance globale sur la base de la réalisation des initiatives énoncées dans le présent plan, du respect ou du dépassement des normes associées aux services réglementaires et des résultats obtenus à l'aune de ces huit mesures de performance présentées dans le plan stratégique.**

Mesure de performance	Renseignements supplémentaires	Structure cible
<b>Taux de respect des normes de service</b> (appuie l'objectif consistant à améliorer la prestation de services)	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).	L'ORMR respecte les normes de service à la clientèle pour les principaux processus réglementaires dans 90 p. 100 des cas chaque année.
<b>Efficacité opérationnelle et efficience</b> (appuie l'objectif consistant à améliorer la prestation de services)	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 maintient les charges administratives à 21 p. 100 ou moins.
<b>Viabilité financière</b> (appuie l'objectif consistant à améliorer la prestation de services)	Démonstration de l'engagement de l'ORMR à exercer une gestion financière prudente tout en conservant une marge de manœuvre financière appropriée.	Les charges de fonctionnement ne dépassent pas 3 p. 100 du total prévu au budget. Réserves assujetties à des restrictions dans les trois à six mois de charges de fonctionnement prévues au budget.
<b>Sensibilisation du public</b> (appuie l'objectif consistant à accroître la connaissance et la transparence)	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 2024, le taux de sensibilisation global des résidentes et des résidents était de 33 p. 100.	Il faut qu'au moins 500 résidentes et résidents répondent au sondage. Le taux de sensibilisation des résidentes et des résidents à l'ORMR doit atteindre 35 p. 100 d'ici l'exercice 2025-2026.

# 5 Mesure de la performance

Mesure de performance	Renseignements supplémentaires	Structure cible
<p><b>Proportion des maisons de retraite à risque élevé</b> (appuie l'objectif consistant à protéger les résidentes et les résidents sur la base des risques)</p>	<p>Utilisation du modèle réglementaire fondé sur l'analyse des risques de l'ORMR afin de cibler les interventions pour les maisons de retraite à risque élevé exploitées en Ontario, dans les cas de non-conformité.</p>	<p>La proportion des maisons de retraite à risque élevé est maintenue entre 5 et 10 p. 100 sur trois ans.</p>
<p><b>Ressources d'aide à la conformité pour les titulaires de permis</b> (appuie les objectifs consistant à protéger les résidentes et les résidents sur la base des risques et à promouvoir la collaboration et l'engagement)</p>	<p>Promotion du respect des exigences législatives en recensant et en produisant de manière proactive des ressources didactiques sur des sujets prioritaires.</p>	<p>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.</p>
<p><b>Gouvernance</b> (appuie tous les objectifs)</p>	<p>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 tous les trois ans.</p> <p>L'examen le plus récent a été achevé au T4 de l'exercice 2022-2023.</p>	<p>Réalisation d'un examen indépendant de la gouvernance au moins tous les trois ans (prochain examen en 2026-2027).</p> <p>Mise en œuvre de 100 p. 100 des recommandations dans les 18 mois suivant la date de l'examen.</p>
<p><b>Responsabilisation, confiance et collaboration</b> (appuie tous les objectifs)</p>	<p>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 multilatéral (prochain sondage en 2028-2029).</p> <p>Les questions du sondage demandent aux parties prenantes et aux résidentes 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.</p> <p>Un score d'indice de responsabilité global est obtenu sur la base des résultats combinés. Le précédent score d'indice global était de 7,0 (les scores attribués à l'ORMR par les titulaires de permis, les résidentes et les résidents, et les parties prenantes étaient respectivement de 8,1, 6,5 et 8,1).</p>	<p>Le score d'indice de responsabilité global à atteindre est de 7,5.</p>

# 6 Politiques, pratiques et procédures de l'organisme

## Gouvernance

L'ORMR est dirigé par un conseil d'administration composé de neuf membres, parmi lesquels quatre sont nommés par la lieutenante-gouverneure ou le lieutenant-gouverneur en conseil et cinq sont élus par le conseil au terme d'un processus de nomination. Le conseil utilise une matrice de compétences pour sélectionner ses membres, tout en ayant conscience qu'il est important qu'ils et elles reflètent la diversité de l'Ontario. Des [profils des membres du conseil](#) sont publiés sur notre site Web.

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

Un [protocole d'entente](#) (un « PE »), y compris ses annexes, précise les rôles, les fonctions et les responsabilités de l'ORMR et du gouvernement relativement à l'application de la Loi.

Nous nous engageons à respecter nos obligations en vertu du PE et des annexes.

## Agente ou agent de gestion indépendante des risques

La fonction d'[agente ou agent de gestion des risques](#) constitue un mécanisme de surveillance important. Ce poste statutaire et indépendant relève du conseil et exige une autonomie décisionnelle. Nommée par le conseil avec l'approbation de la ou du ministre, la personne qui l'occupe est chargée d'examiner, de surveiller et d'évaluer l'efficacité avec laquelle l'ORMR applique la Loi.

Elle prépare un rapport annuel fondé sur un plan d'examen ciblé et le présente au conseil en début d'année. Plus tard dans l'année, une fois que le rapport final est achevé, nous répondons aux recommandations et les mettons en place conformément aux instructions du conseil. Le rapport de l'agente ou de l'agent de gestion des risques et notre réponse sont communiqués lors de notre assemblée générale annuelle, en septembre.

## Agente ou agent d'examen indépendant des plaintes

L'[agente ou agent d'examen des plaintes](#) occupe un autre poste statutaire indépendant. Nommée par le conseil, dont elle relève, cette personne est chargée d'examiner les plaintes dans les cas où une plaignante ou un plaignant ne se contente pas de la décision de la registrateure ou du registrateur. Elle examine alors le caractère raisonnable de l'examen de la plainte par la registrateure ou le registrateur et de sa décision de ne prendre aucune autre mesure. Elle peut soit conclure qu'elle est convaincue que la manière dont la registrateure ou le registrateur a étudié la plainte et sa décision de ne prendre aucune autre mesure étaient raisonnables, soit renvoyer la plainte à la registrateure ou au registrateur en lui recommandant de prendre d'autres mesures.

# 6 Politiques, pratiques et procédures de l'organisme

## Plaintes administratives

Nous disposons d'une politique sur les plaintes administratives pour les plaintes et les préoccupations concernant la conduite de notre personnel, de nos politiques et de nos procédures, et/ou l'application de celles-ci. Les plaintes ou les préoccupations liées à l'application de la Loi peuvent être présentées formellement par écrit ou verbalement. Dans les deux cas, notre personnel donne suite afin de trouver une solution.

Les plaintes sont consignées dans une base de données confidentielle, où figurent les détails de chaque plainte ainsi que les mesures prises, les interventions et le calendrier jusqu'au règlement. De plus, [notre politique sur les plaintes administratives](#) est disponible sur notre site Web.

En complément, nous proposons également un [service tiers indépendant](#) permettant de déposer des plaintes anonymes et confidentielles à l'égard de l'ORMR.

## Engagement en faveur des services en français et de l'accessibilité

Afin de respecter les dispositions de la *Loi de 2010 sur les maisons de retraite* et de notre [politique relative à la prestation des services en français](#), nous publions nos communications et nos renseignements en français pour répondre aux besoins des communautés francophones que nous servons. Nous répondons à toutes les demandes de services en français.

Nous nous engageons par ailleurs à continuer de nous acquitter de nos obligations de satisfaire en temps opportun les besoins en matière d'accessibilité des personnes handicapées, conformément à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. Nous veillerons notamment à ce que les renseignements concernant l'ORMR et ses services soient disponibles sur son site Web et son Portail libre-service dans un format accessible.

# 6 Politiques, pratiques et procédures de l'organisme

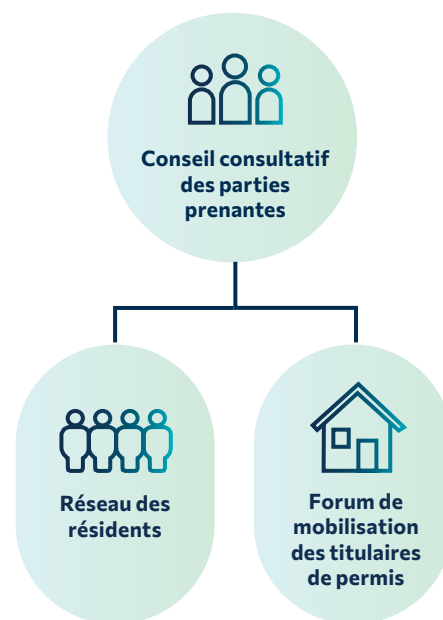
## Gestion globale des risques et continuité des activités

Le conseil conserve son rôle dans la gestion globale des risques de l'organisme et s'engage à renforcer continuellement ses pratiques de gouvernance et sa surveillance. Deux fois par an, notre équipe de direction lui fait un rapport sur les risques élevés ou intermédiaires ainsi que sur les stratégies d'atténuation correspondantes. Nous disposons également d'un plan de gestion des situations d'urgence et d'un plan de continuité des activités qui indiquent comment nous comptons assurer la prestation continue des services opérationnels essentiels en cas d'urgence, avant d'être en mesure de reprendre pleinement nos activités.

## Conseil consultatif des parties prenantes et autres forums de collaboration

Dévoué, notre conseil consultatif de dix membres constitue un échantillon représentatif des parties prenantes, à savoir les résidentes et les résidents et leurs familles et les fournisseuses et fournisseurs de soins, les titulaires de permis, les membres de professions de la santé réglementées et les organisations de personnes âgées. Le [conseil consultatif des parties prenantes](#) a été créé aux termes de la Loi et du PE. Le CCPP nous conseille sur des questions relatives à notre mandat d'intérêt public et fait rapport chaque année au conseil. Ses membres se réunissent quatre à six fois par an et utilisent leur temps, leur expertise et leurs perspectives pour améliorer la protection des résidentes et des résidents. Nous leur sommes reconnaissants de leur contribution. Des renseignements concernant le CCPP se trouvent sur notre site Web.

L'action du CCPP est renforcée par une collaboration supplémentaire avec notre [réseau des résidents](#) et notre [forum de mobilisation des titulaires de permis](#), lesquels nous font de précieuses suggestions qui sont ensuite présentées au sein du CCPP aux fins de discussion. Outre ces forums de collaboration, nous consultons un large éventail de parties prenantes par le biais d'activités de liaison ciblées.



# 7 Gestion budgétaire prudente et viabilité

## Situation financière actuelle

L'ORMR est déterminé à fonctionner de manière efficace et financièrement responsable, en veillant à disposer de ressources de première ligne lui permettant de s'acquitter avec efficacité de son mandat de protection des résidentes et des résidents. Au cours de l'exercice 2025-2026, l'ORMR a procédé à des ajustements organisationnels stratégiques en vue de s'aligner sur le document d'orientation stratégique publié en octobre 2025 par le MSA et de mettre l'accent sur l'amélioration des normes de service relatives à ses principales fonctions réglementaires, comme le traitement des plaintes et les inspections. Grâce au contrôle des coûts, à la réaffectation de ressources administratives et au solide rendement des placements, l'ORMR amorçe l'exercice 2026-2027 dans une situation financière meilleure que prévu.

Le secteur des maisons de retraite s'est consolidé au cours de l'exercice, en partie grâce à une hausse des acquisitions par des exploitants gérant plusieurs établissements. Bien que le nombre d'établissements soit resté relativement stable d'une année à l'autre, le nombre de chambres a augmenté à l'échelle de la province. Cette activité accrue du côté des acquisitions a entraîné une augmentation des produits tirés des droits relatifs à la demande de permis et a renforcé la situation financière de l'ORMR.

En parallèle, le roulement du personnel, les postes vacants et les calendriers de recrutement et d'intégration étendus ont réduit les dépenses de personnel par rapport aux prévisions. Par conséquent, l'organisme a clos l'exercice avec un excédent, contrairement au déficit prévu. Le revenu des placements a également dépassé les attentes, améliorant encore les résultats généraux.

Ces résultats positifs ont amélioré le degré de préparation de l'ORMR à entamer l'exercice 2026-2027.

L'organisme est en train de mettre en œuvre les changements programmés au sein du personnel pour soutenir les niveaux d'activité accrus et respecter ou dépasser les normes de service tout en restant dans les limites prévues au budget en matière d'effectif pour l'exercice 2025-2026.

## Perspectives

Le budget pour l'exercice 2026-2027 reflète la progression constante de l'ORMR vers la viabilité financière à long terme. L'organisme prévoit un déficit de fonctionnement de 543 000 dollars, en amélioration par rapport à celui de 1,4 million de dollars annoncé dans le budget de l'exercice 2025-2026. Cette réduction d'une année à l'autre témoigne des efforts permanents déployés pour aligner les coûts de fonctionnement sur les produits tout en maintenant la capacité nécessaire pour assurer une performance solide en matière de réglementation.

# 7 Gestion budgétaire prudente et viabilité

Les produits hors fonctionnement, principalement tirés de placements, sont publiés séparément et contribuent à un excédent global prévu de 199 000 dollars pour l'exercice 2026-2027. Conformément à son objectif à long terme de parvenir à une structure de fonctionnement équilibrée, l'ORMR ne compte pas sur ces produits pour assurer les activités de base.

Les prévisions ont été élaborées sur la base d'une stabilité des activités, reflétant les niveaux de dotation et de ressources nécessaires pour respecter, maintenir ou dépasser les normes de service. Même s'il faudra du temps pour parvenir au plein équilibre de fonctionnement, les perspectives pluriannuelles indiquent une diminution du déficit de fonctionnement alimentée par une attention durable prêtée à la réalisation d'économies et à l'atténuation des coûts.

Afin de maintenir la stabilité financière et de favoriser l'exécution de son mandat, l'ORMR s'attachera à :

- maintenir les coûts de fonctionnement à un niveau proportionnel à la demande à l'égard des activités réglementaires;
- trouver des moyens de réduire les coûts de fonctionnement sans que cela nuise à l'accomplissement de son mandat;
- continuer d'étudier l'automatisation et les flux de travail à l'appui du redéploiement de ressources vers les services de première ligne;
- maintenir une situation financière stable avec de solides réserves de fonctionnement.

Cette approche place l'ORMR en position de gérer les pressions à court terme tout en continuant de répondre efficacement aux exigences réglementaires. À l'avenir, l'organisme s'efforcera de poursuivre la mise en œuvre de son plan de viabilité financière à long terme, qui favorise les placements responsables, aligne les ressources sur les niveaux des activités réglementaires et garantit qu'il s'acquitte de son mandat de protection des résidentes et des résidents. Cette base permettra à l'ORMR de maintenir sa stabilité financière tout en respectant son engagement à fonctionner de manière efficace et responsable sur le plan financier.

## Produits

En octobre 2025, l'ORMR a communiqué le barème des droits pour l'exercice 2026-2027 à tous les titulaires de permis. Pour tenir compte de l'inflation, l'augmentation des droits annuels à compter du 1<sup>er</sup> avril 2026 s'élève à 0,25 dollar par chambre et par mois. Des droits annuels de 15,23 dollars par chambre et par mois sont intégrés dans le budget sur la base de l'hypothèse d'une augmentation de 2 p. 100 du nombre de chambres au cours de l'exercice.

Les prévisions sur trois ans figurant dans l'état des résultats reposent sur une augmentation inflationniste des droits annuels de 2 p. 100 pour chacun des exercices 2027-2028 et 2028-2029.

# 7 Gestion budgétaire prudente et viabilité

Il convient de noter que ces prévisions sont sujettes à modifications à mesure que les priorités et les plans financiers se préciseront dans le cadre du processus de planification stratégique, lequel portera sur ces exercices.

Les produits tirés des droits relatifs à la demande et à son traitement accéléré se fondent sur les moyennes historiques du nombre de demandes traitées chaque année. L'amortissement des subventions d'investissement correspond au financement public reçu par le passé au titre du projet de technologie de l'information, amorti sur la durée de vie estimée des logiciels.

## Charges

Le montant total des charges de fonctionnement pour l'exercice 2026-2027 représente 104 p. 100 des produits de fonctionnement, soit une diminution de 61 p. 100 du déficit de fonctionnement par rapport au budget de l'exercice précédent. La rémunération continue de constituer le principal générateur de coûts de l'ORMR, représentant environ 79 p. 100 des charges de fonctionnement totales, dans la droite ligne des exercices précédents, où les dépenses de personnel formaient le gros de la structure de coûts de l'ORMR.

Pour l'exercice 2026-2027, l'ORMR a prévu 90 équivalents temps plein, maintenant une main-d'œuvre stable tout en tenant compte de niveaux normaux de roulement. Comparativement au plan d'activités de l'exercice précédent, qui prévoyait un total de 93 employés, le plan de dotation actuel représente une réduction nette résultant d'une restructuration organisationnelle. Dans le cadre de cette restructuration, l'ORMR a supprimé le service de gestion des projets, éliminant ces postes centralisés pour les réaffecter à des fonctions opérationnelles de première ligne. Ce changement renforce les capacités dans les domaines des inspections, du traitement des plaintes, de la réception des demandes et du soutien aux titulaires de permis, des domaines où les pressions liées aux normes de service et les volumes d'activité restent imprévisibles.

L'ORMR surveille en permanence les gains d'efficacité réalisés par les membres du personnel en matière de volume et continue de constater des améliorations. Il continue en outre de tirer parti de technologies réduisant et/ou éliminant les processus manuels et permettant aux membres du personnel de réglementation de se concentrer sur leur mandat de protection des résidentes et des résidents plutôt que sur les tâches administratives.

À la fin de l'exercice 2026-2027, le Fonds d'urgence devrait afficher un solde de 964 000 dollars, correspondant aux intérêts gagnés et à la moyenne historique des pénalités administratives pécuniaires perçues. Le conseil continuera de surveiller la situation du Fonds, conformément à la politique sur les contributions au Fonds d'urgence afin de veiller à sa résilience financière.

L'ORMR présente le budget approuvé par son conseil d'administration en février 2026. Des fluctuations sont attendues à l'égard de ces prévisions à mesure que les hypothèses et les conditions de fonctionnement évolueront au fil du temps. Un sommaire de l'état prévisionnel des résultats figure ci-dessous.

# 7 Gestion budgétaire prudente et viabilité

## État des résultats Prévisions sur trois ans

	2026-2027 Budget	2027-2028 Prévisions	2028-2029 Prévisions
	\$	\$	\$
<b>Produits de fonctionnement</b>			
Droits annuels	13 725 000	14 253 000	14 829 000
Droits relatifs à la demande	801 000	801 000	801 000
Sanctions administratives	78 000	81 000	85 000
Amortissement des subventions d'investissement	278 000	278 000	23 000
<b>Total des produits de fonctionnement</b>	<b>14 882 000</b>	<b>15 413 000</b>	<b>15 738 000</b>
<b>Charges de fonctionnement</b>			
Salaires, traitements et avantages sociaux	12 150 000	12 484 000	12 827 000
Fonctionnement	2 682 000	2 726 000	2 847 000
Amortissement des immobilisations	593 000	687 000	311 000
<b>Total des charges de fonctionnement</b>	<b>15 425 000</b>	<b>15 897 000</b>	<b>15 985 000</b>
<b>Excédent/(déficit) de fonctionnement</b>	<b>(543 000)</b>	<b>(484 000)</b>	<b>(247 000)</b>
<b>Excédent/(déficit) hors fonctionnement</b>	<b>742 000</b>	<b>785 000</b>	<b>790 000</b>
<b>Excédent/(déficit) total</b>	<b>199 000</b>	<b>301 000</b>	<b>543 000</b>
<b>Actif net à la fin de l'exercice</b>	<b>10 157 000</b>	<b>10 458 000</b>	<b>11 001 000</b>
<b>Réserves</b>			
Réserve non affectée	1 588 000	1 591 000	1 845 000
Réserve de fonctionnement	7 605 000	7 837 000	8 059 000
Fonds d'urgence	964 000	1 030 000	1 096 000
<b>Total de l'actif net</b>	<b>10 157 000</b>	<b>10 458 000</b>	<b>11 000 000</b>
<b>Solde de la réserve de fonctionnement en mois de charges budgétisées</b>	<b>6,0</b>	<b>6,0</b>	<b>6,0</b>



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



**Téléphone** : 416 440-3570

**Sans frais** : 1 855 275-7472

**Courriel** : [info@rhra.ca](mailto:info@rhra.ca)

**Télécopieur** : 1 855 631-0170