

RAPPORT ANNUEL

2019-2020

Table des matières

L'ORMR en bref.....	3
Vision, mission et valeurs.....	4
Message de la présidente intérimaire du conseil d'administration.....	5
Message du directeur général et registrateur.....	6
Le plan stratégique en action.....	8
Succès.....	14
Mesures de rendement clés.....	17
Trois exercices en chiffres.....	19
Rapport du conseil consultatif des parties prenantes.....	23
Conseil d'administration et gouvernance.....	25
Membres du conseil d'administration.....	26
Organigramme.....	29
Activités de l'agent de gestion des risques et de l'agente d'examen des plaintes.....	31
Politiques générales clés.....	32
Rapport financier.....	34
États financiers.....	38

L'ORMR en bref

Le gouvernement a confié à l'Office de réglementation des maisons de retraite (ORMR) le mandat de faire appliquer la *Loi de 2010 sur les maisons de retraite* (ci-après la « Loi »). La principale responsabilité de l'ORMR consiste à améliorer la sécurité et la protection des consommateurs et des résidents des maisons de retraite de l'Ontario.

Si son rôle en tant qu'organisme de réglementation et de conseil est double, l'ORMR a pour seul but de s'assurer que les maisons de retraite sont exploitées de sorte que les résidents puissent y vivre avec dignité et de façon autonome, dans le respect, l'intimité, la sécurité et le confort, et qu'ils puissent faire des choix éclairés au sujet de leurs soins.

Champ d'activité

L'ORMR remplit son mandat :

- en informant et en sensibilisant le secteur des maisons de retraite, les résidents et le public à l'égard de la Loi, des règlements et du rôle de l'ORMR
- en délivrant des permis aux quelque 770 maisons de retraite que compte l'Ontario et en tenant une Base de données sur les maisons de retraite accessible sur son site Web
- en inspectant les maisons de retraite, en surveillant la conformité aux règlements et aux normes en matière de soins, et en faisant appliquer la Loi aux fins de protection des résidents
- en conseillant le ministre des Services aux aînés et de l'Accessibilité sur les questions de politique liées aux maisons de retraite

Structure organisationnelle et responsabilité

L'ORMR est un organisme sans but lucratif créé en vertu de la Loi sous la forme d'une autorité administrative du gouvernement de l'Ontario et chargé de faire appliquer la Loi et les 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. Basé à Toronto, des membres du personnel étant déployés aux quatre coins de la province, l'ORMR est autofinancé, principalement grâce aux droits annuels payés par les titulaires de permis, et ne touche pas un centime des deniers publics/des contribuables. L'ORMR ne fait pas partie du gouvernement de l'Ontario et n'est pas une société de la Couronne. Cependant, l'ORMR rend des comptes au gouvernement par l'entremise du ministre des Services aux aînés et de l'Accessibilité. Les rôles et responsabilités de l'ORMR et du gouvernement sont énoncés dans un protocole d'entente.

Vision

Les Ontariennes et les Ontariens ont le choix et bénéficient de la protection dont ils ont besoin pour vivre en toute confiance et avec dignité dans une maison de retraite.

Mission

L'ORMR emploie les moyens les plus efficaces pour encourager et assurer la conformité, réduire les préjudices, permettre aux résidents et aux familles de faire des choix éclairés et garantir le dynamisme et la diversité du secteur. Grâce à une approche novatrice et équilibrée, nous :

- utilisons des données, des éléments probants et des analyses afin de prendre des décisions fondées sur l'analyse des risques
- informons, sensibilisons et mobilisons les résidents actuels et potentiels, les familles, les partenaires et les autres parties prenantes
- informons, guidons, inspectons et sensibilisons le secteur des maisons de retraite
- utilisons tous les outils à notre disposition pour protéger les résidents, notamment en matière d'exécution de la Loi

Valeurs

Excellence
Équité
Responsabilisation
Collaboration
Efficience
Efficacité

Message de la présidente intérimaire du conseil d'administration

Au cours de mes six années passées au sein du conseil d'administration de l'ORMR, notamment au poste de présidente intérimaire depuis décembre 2019 et en tant que vice-présidente, j'ai eu l'occasion de voir l'ORMR mûrir. Je me réjouis de participer encore à l'orientation de sa vision, selon laquelle les aînés de l'Ontario ont le choix et la protection dont ils ont besoin pour vivre en toute confiance et avec dignité dans une maison de retraite.

Au vu des circonstances extraordinaires nées de la pandémie actuelle de COVID-19, le conseil d'administration a jugé particulièrement important d'axer son travail sur le rôle de conseil de l'ORMR, non seulement auprès du secteur des maisons de retraite, mais aussi du ministère dans le cadre de son intervention face à cette situation. Faisant fond sur les solides relations qu'il entretient avec le gouvernement, les résidents, le secteur des maisons de retraite et les organismes communautaires, l'ORMR saura sans nul doute se montrer à la hauteur pour protéger nos aînés.

Cette année, le conseil d'administration a poursuivi ses échanges avec le ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité et sa collaboration avec le conseil consultatif des parties prenantes, ainsi qu'avec la vérificatrice générale de l'Ontario, car l'ORMR fait actuellement l'objet d'une vérification. Le conseil d'administration a également réalisé un examen des politiques clés portant sur la gouvernance, les finances et les ressources humaines, procédé au recrutement d'un membre du conseil d'administration et renouvelé l'agente d'examen des plaintes dans ses fonctions. Comme c'est le cas dans bon nombre d'organismes, il a par ailleurs épaulé la direction de l'ORMR dans la prise précoce de décisions stratégiques, l'évolution des priorités d'action et la gestion du budget de façon à répondre efficacement à la crise de la COVID-19. Il a encouragé l'ORMR à concentrer ses efforts sur sa fonction de conseil afin que les maisons de retraite soient mieux à même de satisfaire aux exigences découlant de cette pandémie, ainsi qu'à élargir ses capacités en matière de collecte de données. Je tiens à remercier l'ex-président du conseil d'administration, John J. Rossiter, dont la volonté d'assurer une bonne gouvernance et de viser l'excellence ne s'est pas démentie durant ses sept ans de mandat, ainsi que Carla Peppler et Mathilde Bazinet pour leurs neuf années de bons et loyaux services au sein du conseil d'administration. Je souhaite la bienvenue à Jonathan Boulakia, qui a rejoint le conseil d'administration en décembre 2019 et lui fera bénéficier de sa grande expertise dans le domaine des affaires juridiques et de la gouvernance des maisons de retraite.

Ne sachant pas, à l'heure qu'il est, ce que l'avenir réserve à chacun et chacune d'entre nous, le conseil d'administration rassemblera toute son expertise pour assurer la surveillance et formuler les recommandations ayant l'effet le plus positif possible sur les résidents des maisons de retraite et pour permettre à l'ORMR de jouer son rôle important de conseil auprès du gouvernement. Je suis convaincue qu'aux côtés de l'équipe de direction dynamique et compétente de l'ORMR, nous surmonterons cette tempête et en tirerons les enseignements nécessaires pour protéger au mieux les aînés à l'avenir.



Barbara Sullivan

Message du directeur général et registrateur

C'est avec grand plaisir que je vous présente le rapport annuel de l'ORMR pour l'exercice financier 2019-2020. Si la majeure partie du dernier exercice a été consacrée à poursuivre la mise en œuvre de notre plan stratégique, à consolider de nouveaux processus et à actualiser nos approches, les huit dernières semaines ont été marquées par un changement soudain et drastique de nos priorités en raison de la pandémie de COVID-19.

Je suis fier de constater que, depuis ma prise de fonction au poste de directeur général et registrateur l'an dernier, nous avons réalisé d'importants progrès tant dans notre façon de travailler que dans notre collaboration avec les parties prenantes et les acteurs du secteur. Grâce à la réaffectation de nos ressources pour parer aux problèmes les plus urgents rencontrés par les résidents des maisons de retraite, nous préparons l'ORMR à mieux répondre aux besoins futurs des aînés et aux exigences d'un secteur en pleine croissance.

C'est notamment dans ce but que nous avons amélioré notre approche en matière d'inspections routinières. Ces dernières se concentrent désormais sur le risque de préjudice pour les résidents, les inspecteurs consacrant davantage de temps à l'observation de la vie quotidienne dans une maison de retraite et moins à la révision des politiques. Cela permettra à l'ORMR d'alléger la surveillance des maisons de retraite attestant de solides antécédents en termes de conformité et de consacrer ainsi ses ressources aux zones à plus haut risque. Nous avons en outre augmenté la proportion d'inspections inopinées afin de mieux juger des efforts encore nécessaires à la mise en conformité des maisons de retraite avec la Loi et les règlements.

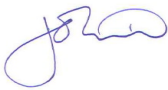
Dans l'optique de promouvoir la prise de décisions éclairées, conformément à notre objectif, nous avons lancé une campagne de communication numérique destinée à sensibiliser au rôle que l'ORMR peut jouer pour aider les résidents potentiels, ainsi que leurs familles, à déterminer où ils veulent vivre et de quels services en matière de soins ils ont besoin. Cette initiative a touché quelque 18 000 personnes et abouti à plus de 28 000 visites d'Ontariennes et d'Ontariens qui ont consulté les outils et les ressources disponibles sur le site Web de l'ORMR.

Pour préparer l'avenir, nous avons mené divers projets d'amélioration de notre fonctionnement visant à mieux protéger les résidents des maisons de retraite, à optimiser nos processus pour les exploitants et les titulaires de permis, et à suivre certaines évolutions du secteur. Notre processus en cas de plainte est désormais plus axé sur la médiation et les voies de règlement assurant un raccourcissement des délais. Nous avons aussi amélioré nos procédures de délivrance de permis afin de garantir leur clarté, leur cohérence et leur facilité de compréhension pour le public, et de façon à pouvoir exercer une diligence raisonnable en tenant davantage compte des risques. En outre, les récentes mises à niveau de notre infrastructure en matière de cybersécurité viennent renforcer encore la protection de nos données.

Je me réjouis également de voir notre bibliothèque numérique s'enrichir d'outils permettant aux exploitants et aux titulaires de permis de mieux comprendre et respecter la Loi et les règlements. Cette année, nous avons élaboré des normes de conformité et des modules d'aide disponibles gratuitement sur notre site Web pour clarifier les attentes de l'ORMR et les obligations des maisons de retraite de façon que les résidents puissent vivre en toute confiance, avec dignité et dans la sécurité.

Pour conclure, je tiens à souligner l'engagement sans faille de l'équipe de l'ORMR en faveur de la sécurité et de la protection des résidents des maisons de retraite durant la crise sanitaire de la COVID-19. Dans ce contexte difficile marqué par l'incertitude, l'aide de nos partenaires communautaires et du gouvernement s'avère toujours aussi précieuse, tout comme la confiance et le soutien du conseil d'administration de l'ORMR.

J'ai l'assurance de pouvoir compter sur la direction et le personnel de l'ORMR, qui ont su retrousser leurs manches et s'adapter malgré les nombreux défis à relever. Si nous ne savons pas ce que l'avenir nous réserve, nous sommes déterminés à tirer les enseignements de cette crise et à en ressortir plus forts pour le bien des quelque 60 000 aînés vivant dans les maisons de retraite de l'Ontario.



Jay O'Neill

Le plan stratégique en action

Le [plan stratégique 2017-2022](#) de l'ORMR a été élaboré en collaboration avec le ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité, les exploitants de maison de retraite, les proches des résidents, les partenaires communautaires, notre conseil consultatif des parties prenantes et d'autres parties prenantes clés. Chaque année, l'ORMR établit un plan d'activités assorti d'objectifs sous-tendant son plan stratégique. Ce plan s'articule exclusivement autour d'actions visant à améliorer la sécurité et la protection des aînés, à les doter d'outils favorisant la prise de décision et à leur permettre de vivre dans la dignité qu'ils méritent.

Premier pilier : Améliorer l'approche réglementaire pour favoriser la conformité et mieux protéger les résidents

- Renforcer les normes de conformité et améliorer l'approche d'application de la loi
- Nouer des liens avec d'autres organismes de réglementation
- Élargir les activités de gestion des risques pour contribuer à réduire les préjudices causés
- Élargir le modèle réglementaire pour intégrer la réduction des préjudices

Plan	Résultat
Mener un projet pilote étudiant les aspects de notre processus d'inspection axés sur les résultats et la mise en œuvre, et demander l'avis des parties prenantes	Suite au déploiement d'un projet pilote lors du précédent exercice et à l'avis formulé par les parties prenantes (voir la page 15 pour plus de détails), un nouveau modèle d'inspection a été adopté en juillet 2019. Ce dernier se concentre sur les zones de risques de préjudice les plus graves à l'encontre des résidents. Les inspecteurs vont donc consacrer davantage de temps à l'observation de la vie quotidienne dans une maison de retraite et moins à la révision des politiques. La surveillance des maisons de retraite attestant de solides antécédents en termes de conformité sera allégée et l'ORMR pourra ainsi consacrer ses ressources aux zones à plus haut risque.
Mettre au point une norme de conformité multiple relative aux mauvais traitements et à la négligence et créer des modules d'aide à la conformité connexes à l'intention des titulaires de permis et des exploitants	L'ORMR a achevé l'élaboration de ressources didactiques en ligne ayant trait aux évaluations, aux programmes de soins et à la planification des mesures d'urgence, en plus d'une norme de conformité relative aux mauvais traitements et à la négligence.

Mettre en œuvre la recommandation de l'agent de gestion des risques en vue d'accroître la capacité du programme de soutien à la mise en conformité	L'ORMR a élargi ses critères de participation au programme de soutien à la mise en conformité et augmenté sa capacité en le dotant de personnel supplémentaire. L'ORMR a également veillé à ce que le personnel suive la formation nécessaire et soit accompagné comme il convient pour maintenir un niveau élevé de service aux participants.
Proposer un sondage permanent afin de mesurer la satisfaction des personnes interagissant régulièrement avec l'ORMR dans le cadre de ses fonctions réglementaires (à savoir : délivrance de permis, inspections, soutien à la mise en conformité et plaintes)	L'ORMR a lancé son sondage transactionnel en janvier 2020, selon les modalités suivantes : • Sondage auprès des maisons de retraite dans la semaine suivant une inspection ou la délivrance/non-délivrance d'un permis afin d'évaluer leur satisfaction à l'égard du processus. Toutes les réponses étaient anonymes • Sondage par téléphone auprès des plaignants dans la semaine suivant le règlement de leur plainte Ces deux sondages ont été suspendus mi-mars en raison de la pandémie de COVID-19. Lorsque le sondage aura repris, la rétroaction obtenue servira à l'amélioration continue des processus de l'ORMR. La faisabilité de sondages relatifs au soutien à la mise en conformité sera déterminée ultérieurement.

Deuxième pilier : Fournir des renseignements stratégiques grâce à la collecte et à l'analyse de données

- Mettre au point et exploiter une infrastructure viable aux fins d'analyse des données
- Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des risques
- Établir une fiche de rendement sur les permis
- Identifier, consulter et intégrer les sources de données externes
- Collaborer avec d'autres organismes de réglementation pour échanger des renseignements

Plan	Résultat
Mener un projet pilote sur les indicateurs de qualité de vie afin de comprendre les exigences connexes en matière de collecte de données et leur impact sur le secteur des maisons de retraite	L'ORMR a travaillé à l'élaboration d'un cadre de la qualité de vie. Ce projet a été suspendu pour répondre aux priorités liées à la COVID-19.

Conclure des ententes avec deux autres organismes afin d'avoir accès à des sources de données externes susceptibles d'éclairer notre analyse et d'améliorer notre identification des risques	L'ORMR est en relation permanente avec le ministère des Finances afin de faciliter le partage des données permettant de mieux anticiper et identifier les risques dans les maisons de retraite, l'objectif étant de réduire les préjudices et d'améliorer la qualité de vie des résidents. L'ORMR et le ministère des Finances ont signé une entente de principe en faveur du partage de données. À des fins d'officialisation, il est nécessaire d'adopter un amendement réglementaire et de signer un protocole d'entente. Ces deux démarches ont été amorcées durant cet exercice. Fin mars 2020, l'ORMR a entamé la discussion avec un second organisme pour étudier les possibilités de partage des données.
Mener des recherches sur l'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle afin de déterminer comment ces technologies peuvent s'intégrer à notre cadre de gestion des risques et à notre modèle réglementaire	L'ORMR a œuvré à l'élaboration d'une feuille de route misant en priorité sur l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique pour atteindre ses objectifs stratégiques à court terme et à long terme. La date d'échéance pour cette tâche est fixée au premier trimestre de l'exercice 2020-2021.
Identifier et intégrer des sources de données externes susceptibles d'éclairer notre analyse et d'améliorer notre identification des risques	L'ORMR est en relation permanente avec le ministère des Finances afin de faciliter le partage des données permettant de mieux anticiper et identifier les risques dans les maisons de retraite, l'objectif étant de réduire les préjudices et d'améliorer la qualité de vie des résidents.

Troisième pilier : Promouvoir la prise de décisions éclairées grâce à la sensibilisation

- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des maisons de retraite, et notamment des conseils des résidents
- Renforcer et exploiter les capacités en matière de médias sociaux
- Nouer des partenariats efficaces avec des associations d'aînés, des organismes de santé complémentaire et des organismes réglementaires

Plan	Résultat
Mener des recherches pour identifier et cibler les publics clés	L'ORMR a mené une série de sondages et créé des groupes de consultation ciblant les consommateurs dont un membre de la famille vit en maison de retraite

	et ceux qui se renseignent sur les maisons de retraite. Nous nous sommes appuyés sur les résultats de ces sondages pour orienter la campagne de communication et de sensibilisation.
Mettre au point et commencer la mise en œuvre d'une campagne pluriannuelle de sensibilisation des consommateurs intégrant des médias achetés et acquis	La première phase de la campagne de communication et de sensibilisation a été lancée au moyen d'une série de publicités sur Facebook et Google, ainsi qu'avec la mise à jour des ressources en ligne destinées aux consommateurs et le changement de nom du registre public (rebaptisé « Base de données sur les maisons de retraite »). Cette campagne a été suspendue mi-mars en raison de la pandémie de COVID-19, mais les premiers résultats s'avèrent très encourageants, avec notamment : • une hausse de trafic de 170 p. 100 sur notre site Web d'un exercice à l'autre • un taux de clics publicitaires deux à trois fois supérieur à la moyenne du secteur
Continuer à échanger avec les ordres de réglementation des professions de la santé, les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS), les organismes d'intervention en cas d'urgence et les professionnels de la santé ciblés (planificateurs des sorties) pour mieux faire connaître le rôle de l'ORMR et cerner les modes de collaboration possibles	L'ORMR a organisé des réunions avec les dirigeants, assuré des communications directes et mis à profit d'autres forums pour échanger avec les parties prenantes. Nous avons notamment instauré une collaboration avec : les RLISS et d'autres partenaires communautaires tels que la police, les agences locales de santé publique et les services d'incendie locaux; le Bureau du commissaire des incendies et de la gestion des situations d'urgence; l'Ordre des infirmières et infirmiers de l'Ontario et d'autres associations professionnelles du secteur de la santé. L'ORMR était également présent lors de divers forums pour le grand public auxquels participait un panel de professionnels de la santé, dont les planificateurs des sorties. Aux premiers jours de la crise de la COVID-19, l'ORMR s'est rapidement mis en relation avec les organismes participant à la riposte contre cette maladie, notamment le ministère de la Santé, le ministère des Soins de longue durée, les RLISS, les ordres de réglementation, les associations professionnelles du secteur de la santé, etc.
Augmenter les communications à l'intention des résidents en recourant à de nouveaux canaux	L'ORMR a travaillé à la modernisation de sa stratégie de communication avec les résidents et demandé la rétroaction du conseil consultatif des parties prenantes avant d'aller plus loin. Cette stratégie prévoit un volet

	axé sur la participation des résidents, ainsi qu'une série de ressources numériques et imprimées au sujet de l'ORMR, dont les maisons de retraite et les conseils des résidents pourront se servir. La dernière phase de mise en œuvre a été interrompue en raison de la pandémie de COVID-19.
Renforcer et exploiter les capacités en matière de médias sociaux pour informer et échanger avec les résidents, leurs familles et le grand public	L'ORMR a créé un profil d'entreprise sur LinkedIn, ainsi qu'un guide des médias sociaux afin d'orienter l'action de l'ORMR sur ces plateformes. Pour ce faire, nous avons notamment répondu aux commentaires positifs et négatifs concernant les publicités Facebook liées à notre campagne de communication et tiré les enseignements qui s'imposent.
Élaborer un plan de réponse efficace, axé sur la communication avec les parties prenantes, les résidents et leurs familles, en cas de fermeture soudaine d'une maison de retraite	L'ORMR a accompli cette tâche et dispose notamment d'un plan de communication impliquant les parties prenantes et d'alerte aux consommateurs. Nous avons également mis au point un processus de tri et de notification, ainsi qu'un plan d'intervention opérationnelle.

Quatrième pilier : Garantir la protection et le choix des consommateurs par le biais de la transparence, de la responsabilisation et de rapports publics

- Élargir l'accès aux résultats des inspections
- Élaborer et publier une fiche de rendement

Plan	Résultat
Créer de nouvelles sections et publier de nouveaux renseignements dans la Base de données sur les maisons de retraite pour éclairer les consommateurs sur l'état d'une maison de retraite	L'ORMR a mis au point un projet préliminaire d'intégration d'une section « Avis spéciaux » (Special Advisories) au sein de la Base de données sur les maisons de retraite. Les étapes de finalisation et de mise en œuvre sont en attente.
Travailler avec les parties prenantes à l'identification d'un format pour une fiche de rendement	En coordination avec un entrepreneur tiers, l'ORMR a défini les concepts directeurs de la fiche de rendement et organisé des groupes de consultation pour obtenir la rétroaction des maisons de retraite et d'autres parties prenantes sur les différentes options. Le processus de finalisation du format a été suspendu en raison de la pandémie de COVID-19.

Cinquième pilier : Préparer l'avenir

- Mettre en place des ressources dédiées au suivi de l'environnement
- Suivre les avancées relatives aux démences, aux autres niveaux de soins et à la prévention des préjudices
- Réduire la dépendance envers les droits facturés

Plan	Résultat
Commencer le travail de cadrage et de compilation du cahier des charges en vue d'une modernisation des technologies de l'information	L'ORMR a formé un comité interne chargé d'élaborer une demande de propositions complète visant l'acquisition d'une solution logicielle de gestion réglementaire plus perfectionnée. Les offres reçues étaient en cours d'évaluation avant la pandémie de COVID-19.
Mener un sondage auprès des titulaires de permis et des plaignants afin de réaliser un suivi du rendement et de cerner les axes d'amélioration des processus	Le sondage a été publié en janvier 2020. Les données seront mises à la disposition de l'ORMR tous les six mois. Ce sondage a été suspendu mi-mars en raison de la pandémie de COVID-19.
Créer et organiser une table ronde des dirigeants	La tournée de rencontres du directeur général ayant remporté un franc succès, l'ORMR a poursuivi cette initiative en 2019-2020. Trois rencontres ont pu avoir lieu, mais deux autres événements planifiés ont été reportés en raison de la COVID-19.

Succès

Sensibilisation des populations clés au rôle de l'ORMR

En janvier 2020, l'ORMR a lancé la première phase d'une campagne de communication pluriannuelle visant à faire connaître l'ORMR aux résidents potentiels des maisons de retraite et à leurs proches. L'ORMR a principalement eu recours à la publicité sur Facebook et Google pour toucher cette population et orienter les internautes vers le site ormr.ca.

Cette campagne est le fruit de sondages et de groupes de consultation mis en place pour comprendre les attentes des consommateurs et la meilleure façon de communiquer avec eux. L'ORMR a ainsi changé le nom du registre public, rebaptisé « [Base de données sur les maisons de retraite](#) », acheté une URL de redirection vers un microsite ([retirementhomedatabase.ca](#)) et mis à niveau les fonctionnalités afin que les utilisateurs puissent filtrer leur recherche par services en matière de soins et par taille de la maison de retraite.

Pour aider les consommateurs à faire un choix éclairé, le site ormr.ca propose en outre de nouveaux outils et ressources, dont un [guide d'utilisation](#) de la Base de données sur les maisons de retraite, une liste des [questions à poser](#) aux maisons de retraite potentielles et une infographie utile clarifiant les différences entre une maison de retraite et un foyer de soins de longue durée.

Le 10 mars, date à laquelle la campagne a été interrompue en raison de la COVID-19, les publicités sur Facebook avaient touché plus de 160 000 personnes 55+. En février 2020, le trafic sur le site ormr.ca a enregistré une hausse de 170 p. 100 suite à la redirection des internautes vers la Base de données sur les maisons de retraite et la nouvelle trousse à outils.

Promotion de la mise en conformité volontaire des titulaires de licence et des exploitants

L'ORMR continue d'étoffer les outils et ressources à l'intention des titulaires de permis et des exploitants des maisons de retraite en proposant des modules d'aide à la conformité (MAC). Il s'agit de ressources numériques gratuites visant à promouvoir la mise en conformité volontaire avec la *Loi sur les maisons de retraite* et les règlements. Les MAC permettent aux exploitants de comprendre tous les tenants et aboutissants du cadre légal et réglementaire régissant l'exploitation d'une maison de retraite, ainsi que les exigences d'inspection connexes. Les explications sont fournies dans un langage clair, scénarios classiques à l'appui.

En 2019-2020, l'ORMR a mis en ligne deux nouveaux modules : Évaluations et programmes de soins, et Planification des mesures d'urgence. Le lancement d'un troisième module sur la gestion du comportement a été repoussé en raison de la COVID-19. L'ORMR a également mis au point une norme relative aux mauvais traitements et à la négligence, à laquelle sera dédié un module en ligne (en cours de conception à la fin de l'exercice).

Par ailleurs, l'ORMR a demandé l'avis et la rétroaction des parties prenantes clés quant aux façons de minimiser les résultats négatifs et d'augmenter les possibilités d'amélioration, dans l'optique de créer un produit final plus pertinent. L'ORMR continuera de mobiliser les parties prenantes lors de la conception de futurs MAC.

Mise en œuvre d'un nouveau modèle d'inspection

Dans le cadre de la stratégie d'amélioration continue du programme réglementaire de l'ORMR visant à améliorer nos pratiques pour renforcer la sécurité des résidents, nous avons adopté en juillet 2019 une nouvelle approche en matière d'inspections routinières. Il s'agit de la première phase d'un projet pluriannuel de modernisation du processus d'inspection se concentrant sur les zones de risques de préjudice les plus graves à l'encontre des résidents des maisons de retraite.

Les inspecteurs vont consacrer davantage de temps à l'observation de la vie quotidienne dans une maison de retraite et aux interactions avec le personnel et les résidents, et moins à la révision des politiques. En outre, la surveillance des maisons de retraite attestant de solides antécédents en termes de conformité sera allégée et l'ORMR pourra ainsi consacrer ses ressources aux zones à plus haut risque.

Cette approche a fait l'objet d'un essai pilote en avril 2019, avec la coopération de 31 maisons de retraite à travers la province. Très impliqués, les établissements participants ont fourni une précieuse rétroaction qui a permis à l'ORMR de peaufiner son modèle définitif.

L'ORMR a informé les parties prenantes dans son bulletin électronique externe « RHRA Update » (« Actualités de l'ORMR » en français) et mis au point des [ressources](#) en ligne destinées à répondre à toutes les questions que se posent les titulaires de permis et les exploitants des maisons de retraite sur la nouvelle approche en matière d'inspections routinières.

Gain d'efficacité de l'ORMR face à la crise

En janvier 2020, l'ORMR a finalisé son protocole de gestion des alertes en cas d'incident majeur et des fermetures soudaines, conçu pour favoriser une réponse uniforme et efficace aux besoins des résidents des maisons de retraite, de leurs proches et des parties prenantes en période de crise, et ce, qu'il s'agisse d'un incendie, d'un décès, d'une enquête policière ou de la fermeture soudaine d'une maison de retraite.

Ce nouveau protocole a pour but d'optimiser l'utilisation des ressources de l'ORMR sans nuire au déroulement des activités quotidiennes. Il clarifie en outre les renseignements nécessaires, le flux de circulation en interne et les méthodes de diffusion en externe.

Renforcement de la résilience de l'ORMR aux cyberattaques

En septembre 2019, l'ORMR a pris connaissance d'un incident de sécurité impliquant l'accès non autorisé à des courriels de l'ORMR datés du 15 avril 2019 au 13 juin 2019. L'ORMR a réagi immédiatement en bloquant tout accès non autorisé aux courriels de l'ORMR et en veillant à la sécurisation de ses données.

Nous avons fait appel à des experts tiers en cybersécurité pour mener une analyse criminalistique et renforcé notre infrastructure et nos protocoles en matière de sécurité pour empêcher toute attaque de ce type à l'avenir. Les membres du personnel ont suivi divers modules de formation sur la sécurité et sont informés des différents types de cybermenaces et des mesures à prendre pour s'en prémunir.

L'ORMR a prévenu par écrit et par téléphone toutes les personnes touchées et leur a offert un

suivi gratuit de la solvabilité pendant douze mois. L'ORMR a mis en œuvre un plan lui permettant d'étudier et d'améliorer sans cesse sa sécurité, lorsque la situation l'impose, afin qu'un tel événement ne se reproduise plus.

Conseil et soutien au gouvernement sur la réduction du fardeau réglementaire

Dans le cadre de la stratégie du gouvernement L'Ontario ouvert aux affaires/Réduction des formalités administratives et des fardeaux réglementaires, l'ORMR a prodigué des conseils au ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité concernant les initiatives proposées en la matière, notamment les modifications touchant la *Loi sur les maisons de retraite* et les règlements ainsi que les formulaires utilisés par les titulaires de permis des maisons de retraite.

Si l'ORMR soutient cette démarche et cherche des moyens de réduire le fardeau réglementaire et administratif pesant sur le secteur, nous mettrons en garde le gouvernement contre toute initiative de ce type qui risquerait de nuire à la sécurité des résidents.

L'ORMR poursuivra sa collaboration avec le ministère en faveur d'une réduction des formalités, y compris par la mise en œuvre de toute modification législative/réglementaire promulguée et par la révision des formulaires.

Mesures de rendement clés

Dans le cadre de son [plan stratégique](#) quinquennal, l'ORMR est passé à une approche de la mise en conformité fondée sur des données probantes et sur le contrôle des risques. À ce titre, nous veillons notamment à prendre des décisions en nous appuyant sur des données, ainsi qu'à intensifier nos activités de sensibilisation et d'autres initiatives pour permettre aux exploitants de se conformer à la Loi.

Nous avons établi trois objectifs mesurables clés qui ont les meilleures chances de renforcer la protection des résidents des maisons de retraite : les niveaux de risque (sécurité), de conformité et de transparence. Les mesures suivantes permettront d'évaluer, d'un exercice à l'autre, l'efficacité des activités et des programmes ciblés, conformément à notre plan d'activités annuel. Au cours des prochains exercices, nous inclurons d'autres mesures et initiatives.

Pilier stratégique	Objectif	Mesures	Référence de 2017-2018	Rendement en 2018-2019	Rendement en 2019-2020
Favoriser la conformité et mieux protéger les résidents	SÉCURITÉ Accroître l'impact de la conformité globale à la Loi, mesurée par le rendement des maisons de retraite.	Évolution des niveaux de risque des maisons de retraite (d'après les cas de non-conformité constatés) relativement à la Loi et aux variations dans le rendement global des maisons de retraite.	Variations dans les niveaux de risque : Risque élevé : en baisse de 47,5 % Risque moyen : en hausse de 27,4 %* Risque faible : en hausse de 60,6 %	Variations dans les niveaux de risque : Risque élevé : en baisse de 42,5 % Risque moyen : en hausse de 14,2 % Risque faible : en hausse de 43,6 %	Variations dans les niveaux de risque : Risque élevé : en baisse de 26,2 % Risque moyen : en hausse de 6,6 % Risque faible : en hausse de 13,3 %
Fournir des renseignements stratégiques grâce à la collecte et à l'analyse de données	CONFORMITÉ Réduire la proportion de maisons de retraite qui ne se conforment pas à certains domaines, grâce aux MAC et aux initiatives de soutien à la mise en conformité.	Plaintes : Nombre de citations.	424 citations liées à des procédures de plainte	607 citations liées à des procédures de plainte	382 citations liées à des procédures de plainte
Garantir la protection et le	TRANSPARENCE Mieux faire connaître	Sondage public omnibus à l'échelle de la	Sondage public omnibus à	Sondage public omnibus à l'échelle de la	En raison de la pandémie de COVID-19 qui

choix des consommateurs par le biais de la transparence, de la responsabilisation et de rapports publics	le mandat de protection de l'ORMR auprès des résidents et des consommateurs.	province Questions : Existe-t-il un organisme de réglementation chargé de délivrer des permis aux maisons de retraite de l'Ontario? Les maisons de retraite ont-elles l'obligation de détenir un permis en Ontario?	l'échelle de la province Résultats : 44 % Oui 10 % Non 46 % Je ne sais pas 52 % Oui 10 % Non 38 % Je ne sais pas	province 46 % Oui 6 % Non 48 % Je ne sais pas 53 % Oui 8 % Non 39 % Je ne sais pas	s'est déclarée début 2020 et de l'évolution rapide de la situation, l'ORMR s'est vu contraint de suspendre sa première campagne de sensibilisation et l'évaluation des résultats connexes. Il était prévu d'abandonner les sondages omnibus généraux pour poser des questions plus ciblées et mesurer la connaissance du rôle joué par l'ORMR. Les sondages avant la campagne démontraient que 2 p. 100 des personnes se renseignant sur les maisons de retraite connaissaient d'elles-mêmes l'existence de l'ORMR.** Les participants aux groupes de consultation ont expliqué qu'il était nécessaire de pouvoir se tourner vers un organisme de réglementation pour obtenir des renseignements fiables.
--	--	---	--	---	--

**Question : Quel organisme, le cas échéant, est responsable de la protection des aînés vivant dans les maisons de retraite de l'Ontario?

Trois exercices en chiffres

Délivrance de permis

Permis	Au 31 mars 2020		Au 31 mars 2019		Au 31 mars 2018		Au 31 mars 2017	
	Maisons de retraite	Locaux d'habitation	Maisons de retraite	Locaux d'habitation	Maisons de retraite	Locaux d'habitation	Maisons de retraite	Locaux d'habitation
Délivrés	748	63 625	750	61 630	747	59 960	729	58 142
Délivrés avec conditions	22	1 075	6	336	6	370	6	351
Total	770	64 700	756	61 966	753	60 330	733	58 493

Remarque : les locaux d'habitation constituent un indicateur de la capacité, et non des résidents réels.

Contacts

Contacts	Exercice 2019-2020	Exercice 2018-2019	Exercice 2017-2018	Exercice 2016-2017
Contacts avec le service de réception	4 127	5 076	4 745	4 511

En 2019-2020, le nombre de contacts avec le service de réception de l'ORMR a affiché une baisse globale de 19 p. 100 par rapport à l'exercice précédent.

Inspections

Inspections	Exercice 2019-2020	Exercice 2018-2019	Exercice 2017-2018	Exercice 2016-2017
Inspections routinières	399	473	659	487
Inspections liées à l'obligation de faire rapport (art. 75)	531	592	641	545
Inspections liées à une plainte (art. 84)	35	41	39	44
Inspections de la conformité (par. 77(1))	17	28	9	175
Rapports auprès du registrateur (par. 77(2))	28	24	35	32

Inspections liées à la délivrance d'un permis (art. 37)	0	2	0	0
Total	1 010	1 160	1 383	1 283

Dans l'ensemble, le nombre d'inspections était légèrement plus faible en 2019-2020 en comparaison de l'exercice précédent. Le nombre d'inspections routinières reflète les modifications apportées au profil des risques en 2017-2018, qui dicte en partie la fréquence des inspections. Les inspections liées à l'obligation de faire rapport sont restées relativement stables par rapport aux exercices précédents, tout comme le nombre d'inspections de la conformité. À noter que l'ORMR a également formulé des demandes d'inspections liées à l'obligation de faire rapport et d'inspections de la conformité pour assurer un suivi des renseignements qu'il est possible de recueillir plus efficacement par téléphone ou par voie électronique.

Plaintes

Plaintes	Exercice 2019-2020	Exercice 2018-2019	Exercice 2017-2018	Exercice 2016-2017
Reçues durant la période	81	105	96	75
Classées durant la période	100	78	96	60
En cours à la fin de la période	28	47	20	20
Agent ou agente d'examen des plaintes				
Renvois	11	9	9	3
Décisions rendues	7	12	6	5

Le nombre de plaintes a nettement diminué par rapport aux exercices précédents, tandis que le nombre de plaintes classées a augmenté. Cela s'explique en partie par les interventions précoces du personnel de l'ORMR qui s'efforce de résoudre les problèmes soulevés par les consommateurs avant qu'une plainte officielle soit déposée. Comme l'indiquait le précédent rapport annuel, l'ORMR a augmenté récemment ses capacités de traitement des plaintes, d'où le nombre de plaintes classées lors de cet exercice. À noter que les plaintes en souffrance de l'exercice précédent sont reportées et classées, le cas échéant, durant l'exercice en cours.

Mesures d'exécution de la loi

Type de mesure	Exercice 2019-2020 Mesures prises	Exercice 2018-2019 Mesures prises	Exercice 2017-2018 Mesures prises	Exercice 2016-2017 Mesures prises
*Assujettissement du permis à des conditions (art. 39)	21	5	1	5
*Refus de délivrer le permis (art. 36)	1	2	0	1
Ordre de présentation d'une demande ou de cessation de l'exploitation (art. 89)	8	9	6	6
Ordre de conformité (art. 90)	8	4	2	16
Ordre de gestion (art. 91)	0	2	1	0
Ordre de paiement d'une pénalité administrative (PA, art. 93)	5	4	4	6
Ordre de révocation du permis (art. 95)	3	5	0	1
TOTAL DES ORDRES/DÉCISIONS	46	31	14	35

L'activité d'exécution a augmenté en 2019-2020. Sur les 21 cas de permis assujettis à des conditions, 18 étaient liés à l'obligation d'installer des extincteurs automatiques dans les maisons de retraite. Les titulaires concernés étaient tenus de rendre compte tous les mois à l'ORMR de l'avancement de ce chantier.

Fonds d'urgence

Le Fonds d'urgence est un fonds permettant au registrateur ou à la registratrice d'effectuer des versements et de répondre aux demandes d'aide formulées par des résidents confrontés à certaines circonstances.

Fonds d'urgence	Exercice 2019-2020	Exercice 2018-2019	Exercice 2017-2018
Nombre de versements effectués par le registrateur ou la registratrice	14	24	0

Valeur totale	5 776 \$	36 410 \$	0
Solde du fonds en fin de période (31 mars)	614 574 \$	597 271 \$	597 177 \$

En 2019-2020, le Fonds d'urgence a servi dans un nombre limité de situations nécessitant de trouver un autre centre de soins pour les résidents.

Demandes de permis

Demandes de permis	Exercice 2019-2020	Exercice 2018-2019	Exercice 2017-2018	Exercice 2016-2017
Nouvelles (constructions/exploitations)	19	11	25	16
Transferts de propriété	21	30	44	35
Maisons de retraite exploitées sans permis	0	4	2	5
Total	40	45	71	56

Rapport du conseil consultatif des parties prenantes

Le 21 mai 2020

Barbara Sullivan

Présidente intérimaire du conseil d'administration de l'Office de réglementation des maisons de retraite

55, rue York, Bureau 700

Toronto (Ontario) M5J 1R7

Madame,

Au nom du conseil consultatif des parties prenantes (CCPP), j'ai le plaisir de présenter au conseil d'administration le rapport du CCPP sur les activités et les avis pour l'exercice financier 2019-2020.

Activités du CCPP

Le CCPP est heureux d'avoir pu fournir des avis et des commentaires constructifs sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un certain nombre d'initiatives clés incluant :

- la révision des droits 2020
- la modernisation du programme réglementaire
- le plan d'action de l'ORMR en réponse au sondage des parties prenantes sur l'efficacité 2018
- le comité de sélection pour le Prix Frank Kajfes pour la défense des droits des résidents, y compris le passage en revue des personnes sélectionnées et le choix d'un lauréat ou d'une lauréate pour le prix décerné lors de la célébration annuelle 2019 de l'ORMR
- la création de modules d'aide à la conformité, notamment sur la planification des mesures d'urgence et la gestion du comportement
- la poursuite de l'élaboration de la fiche de rendement
- le lancement d'une campagne de communication
- le plan de communication et de mobilisation des résidents
- les propositions de modification du mandat du CCPP, qui ont été approuvées par le conseil d'administration

Avis au conseil d'administration de l'ORMR

Amélioration de la visibilité de l'ORMR auprès du public et du gouvernement. Le CCPP a martelé, tout au long de l'année écoulée, que l'ORMR doit absolument améliorer sa visibilité et continuer de faire connaître son rôle et son mandat en faveur de la protection des résidents en menant des initiatives à l'image de sa campagne de sensibilisation du public. Le CCPP encourage le conseil d'administration à renforcer les efforts stratégiques de l'ORMR pour se rapprocher des principales instances gouvernementales chargées du bien-être des aînés, dont le ministère de la Santé et le ministère des Soins de longue durée.

Conseil relatif aux actions de l'ORMR face à la COVID-19. La situation actuelle nous rappelle péniblement le rôle que l'ORMR joue dans la vie des aînés de l'Ontario. Le CCPP juge important de souligner les effets tragiques de la pandémie de COVID-19 sur les résidents et leurs familles. Nous tenons à saluer les efforts colossaux entrepris par l'ORMR pour lutter contre la COVID-19, en œuvrant à soutenir les maisons de retraite, les résidents et leurs familles. L'ORMR a maintenu un dialogue permanent avec le CCPP durant cette crise, et nous l'en remercions. Nous nous tenons prêts à formuler des conseils constructifs afin d'aider l'ORMR à prendre les mesures proactives qui s'imposent pour garantir la sécurité et la protection à long terme de tous les résidents et des personnes qui s'occupent d'eux.

Prise en compte du point de vue des résidents. La pandémie actuelle met en lumière le libre choix, l'autonomie et le besoin de relations humaines des résidents. Il est indispensable que l'ORMR (à tous les échelons) soit régulièrement à l'écoute des résidents et s'efforce de comprendre l'interconnexion de ces facteurs à leurs yeux. Dans cette optique, nous souhaitons rappeler que, selon nous, le conseil d'administration tirerait grand bénéfice de l'expression à sa table du point de vue des résidents et nous lui recommandons d'intégrer une personne représentant les résidents.

Enfin, le CCPP adresse ses remerciements à Esther Goldstein, qui a exercé pendant six ans les fonctions de présidente du CCPP et dont le mandat a pris fin en décembre 2019. Son expertise, sa franchise et son professionnalisme se sont avérés essentiels au fonctionnement efficace du CCPP.

Au nom du CCPP, je tiens à remercier le conseil d'administration et le personnel de l'ORMR pour leur soutien continu à notre égard et pour les efforts constructifs qu'ils déploient constamment. En cette période inédite, nous nous tenons à la disposition de l'ORMR pour lui fournir des avis éclairés sur les moyens de garantir la protection, la sécurité et le bien-être des aînés vivant dans les maisons de retraite de l'Ontario.

Je vous prie d'agréer, Madame, mes sincères salutations.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. Dernick', with a stylized flourish at the end.

Peter Dernick
Président du conseil consultatif des parties prenantes

Conseil d'administration et gouvernance

La structure de gouvernance de l'ORMR est établie par la Loi et les règlements, des règlements administratifs, des politiques ainsi qu'un protocole d'entente avec le gouvernement par le biais du ou de la ministre des Services aux aînés et de l'Accessibilité. Le conseil d'administration rend compte au ou à la ministre par l'intermédiaire de son président ou de sa présidente.

Le conseil d'administration est chargé d'assurer la gouvernance interne et la surveillance réglementaire ainsi que d'orienter l'élaboration du plan stratégique et des priorités de l'ORMR. Les membres du conseil d'administration, comme ceux de l'équipe de direction de l'ORMR, se consacrent à mettre en œuvre leurs pratiques de gouvernance et de surveillance réglementaire de la façon la plus progressive possible. Le conseil d'administration s'engage à renforcer continuellement ses pratiques de gouvernance et le contrôle de l'organisme, ainsi qu'à continuer d'appuyer l'obligation publique de rendre des comptes qui incombe au gouvernement. Pour obtenir des renseignements sur le code de déontologie et sur le mode de nomination des membres du conseil d'administration, consultez ormr.ca.

Le conseil d'administration se réunit environ quatre fois par année. Les activités du conseil d'administration sont menées à bien grâce au travail de deux comités :

- Le comité de la gouvernance, de la réglementation et des nominations aide le conseil d'administration à s'acquitter de ses fonctions de surveillance et de gestion des risques relativement :
 - à la structure et aux processus de gouvernance
 - au recrutement/à la nomination et à la sensibilisation/au perfectionnement des membres du conseil d'administration
 - à l'évaluation de l'efficacité du conseil d'administration/de chacun de ses membres
 - à l'agent ou agente d'examen des plaintes et à l'agent ou agente de gestion des risques
 - à la réglementation
 - à la supervision de la collaboration/sensibilisation des parties prenantes
- Le comité d'audit, des finances et des ressources humaines aide le conseil d'administration à s'acquitter de ses fonctions de surveillance et de gestion des risques relativement :
 - aux rapports financiers, à la vérification et à la gestion du risque opérationnel
 - au Fonds d'urgence
 - aux ressources humaines et à la rémunération

Processus d'élection et de nomination : les règlements administratifs et le processus d'élection et de nomination des membres du conseil d'administration de l'ORMR sont disponibles sur ormr.ca (voir le Règlement administratif n° 1, le Règlement administratif n° 2 et la Politique de désignation des membres du conseil d'administration).

Rémunération des membres du conseil d'administration

Selon les dispositions de la politique administrative et de rémunération des membres du conseil d'administration (« Board Remuneration and Administration Policy ») :

- le président ou la présidente du conseil d'administration touche un montant journalier de 730 dollars
- le président ou la présidente touche un acompte annuel de 10 000 dollars, et le vice-président ou la vice-présidente du conseil d'administration et les présidents et présidentes des comités un acompte annuel de 5 000 dollars pour le travail effectué en dehors des réunions du conseil d'administration et des comités
- tous les autres membres du conseil d'administration touchent un montant journalier de 500 dollars

Durant l'exercice 2019-2020, la rémunération totale des membres du conseil d'administration s'est élevée à 120 121,74 dollars.

Membres du conseil d'administration

JOHN J. ROSSITER — PRÉSIDENT (jusqu'en décembre 2019) John est le PDG de SEM-ENG International Limited. Il fournit tout un éventail de services « durables intelligents », notamment de planification stratégique, de politique publique, de défense des intérêts et de relations avec les parties prenantes à des clients des secteurs privé, public et sans but lucratif, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. Il est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Carleton. 3^e année de son 3^e mandat (7 ans) (Son mandat a pris fin en décembre 2019.)

BARBARA SULLIVAN — PRÉSIDENTE INTÉRIMAIRE (depuis décembre 2019) et VICE-PRÉSIDENTE Barbara est la présidente du Cheltenham Group, société spécialisée dans les services de gouvernance et l'élaboration de politiques publiques. Elle est actuellement administratrice du Collège Mohawk, membre du conseil d'administration de la Bay Area Health Trust, et trésorière et membre du conseil d'administration de l'Association ontarienne des ex-parlementaires. Elle a été première secrétaire du trésorier de l'Ontario de 1985 à 1987. Elle a siégé en tant que députée provinciale pour Halton-Centre de 1987 à 1995. Active dans le secteur des affaires communautaires, Barbara a officié en qualité de présidente du conseil d'administration de la Hamilton Health Sciences Corporation, de membre du conseil d'administration du Country Heritage Park, de présidente du conseil d'administration de l'Oakville Centre for the Performing Arts, de vice-présidente de la Commission sur les contributions et les dépenses électorales de l'Ontario, et de membre du conseil d'administration du Centre Oaklands pour adultes ayant une déficience intellectuelle. Elle a également présidé le Conseil consultatif de réglementation des professions de la santé de 2004 à 2010. Barbara est fréquemment invitée à donner des conférences universitaires sur l'élaboration de politiques publiques. 2^e année de son 3^e mandat (6 ans)

MATHILDE GRAVELLE BAZINET Mathilde est la présidente de MGB & Associates, une société de spécialistes de la résolution de conflits. Elle a acquis ses connaissances spécialisées en exerçant les fonctions de doyenne du département des sciences de la santé au Collège Canadore, d'avocate chez Santé Canada et de directrice générale du Bureau de gestion des

conflits et du Centre fédéral de gestion de conflits en milieu de travail chez Justice Canada (1996-2004). Elle est titulaire d'un baccalauréat en enseignement des sciences infirmières (B.Sc.N.Ed.), d'une maîtrise en éducation (M.Ed.) et d'un baccalauréat en droit (L.L.B.) de l'Université d'Ottawa, ainsi que d'un titre de « Canadian Fellow » décerné par le Collège de la Défense nationale (aujourd'hui le Centre des études sur la sécurité nationale). 3^e année de son 4^e mandat (9 ans) (Son mandat a pris fin en décembre 2019.)

JONATHAN BOULAKIA Jonathan est le directeur des investissements et le directeur des affaires juridiques de Chartwell Retirement Residences. Il est responsable de l'ensemble des acquisitions, du développement et du financement immobilier de Chartwell et veille sur toutes les questions juridiques et de gouvernance. Membre du conseil d'administration de Chartwell à titre de secrétaire, il supervise par ailleurs le bureau de protection de la vie privée, le programme d'assurance et le service Contrôles internes et conformité de Chartwell. Il a également dirigé la conception du nouveau siège de la société. Avant de se joindre à Chartwell en 2008, Jonathan a pratiqué le droit des sociétés pour Torsys LLP. Il a fait des études de premier cycle à l'Université McGill en sciences et est titulaire d'un baccalauréat en common law (LL.B.) de l'Université d'Ottawa. Il a suivi le Cours sur le commerce des valeurs mobilières au Canada et détient le titre IAS.A. Dans le cadre de son engagement communautaire, il siège au conseil d'administration et préside le comité de gouvernance et de nomination de l'Orchestre national des jeunes du Canada. Il parle couramment l'anglais et le français. 1^{re} année de son 1^{er} mandat

MILLIE CHRISTIE Millie est la vice-présidente d'une société canadienne exploitant des maisons de retraite et des foyers de soins de longue durée. Elle a siégé au Comité consultatif technique pour l'amélioration de la sécurité-incendie pour les Ontariens et Ontariennes vulnérables ainsi qu'à de nombreux comités sectoriels, en tant que présidente ou simple membre, notamment dans les domaines de l'élaboration de normes, de l'éducation, de la cybersanté et de la liaison financière. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (B.Sc.) de l'Université Western Ontario et d'une maîtrise en administration des affaires (M.B.A.) de l'Université McMaster. 2^e année de son 3^e mandat (7 ans)

BOB KALLONEN Bob est le président d'Amica Senior Lifestyles. Il a assumé les fonctions de chef de l'exploitation de Schlegel Villages, à Kitchener (Ontario), de vice-président de l'exploitation pour Sunrise Senior Living, à McLean (Virginie), ainsi que de vice-président de l'exploitation dans l'Est du Canada pour Extendicare Canada, et a également siégé au conseil d'administration de l'institut Schlegel de recherche sur le vieillissement de l'Université de Waterloo (« Schlegel-UW Research Institute for Aging »). Il a obtenu son baccalauréat avec spécialisation en services environnementaux à l'Université de Waterloo et détient une maîtrise en administration des affaires (M.B.A.) pour cadres de l'Ivey Business School de l'Université Western Ontario. 1^{re} année de son 4^e mandat (7 ans)

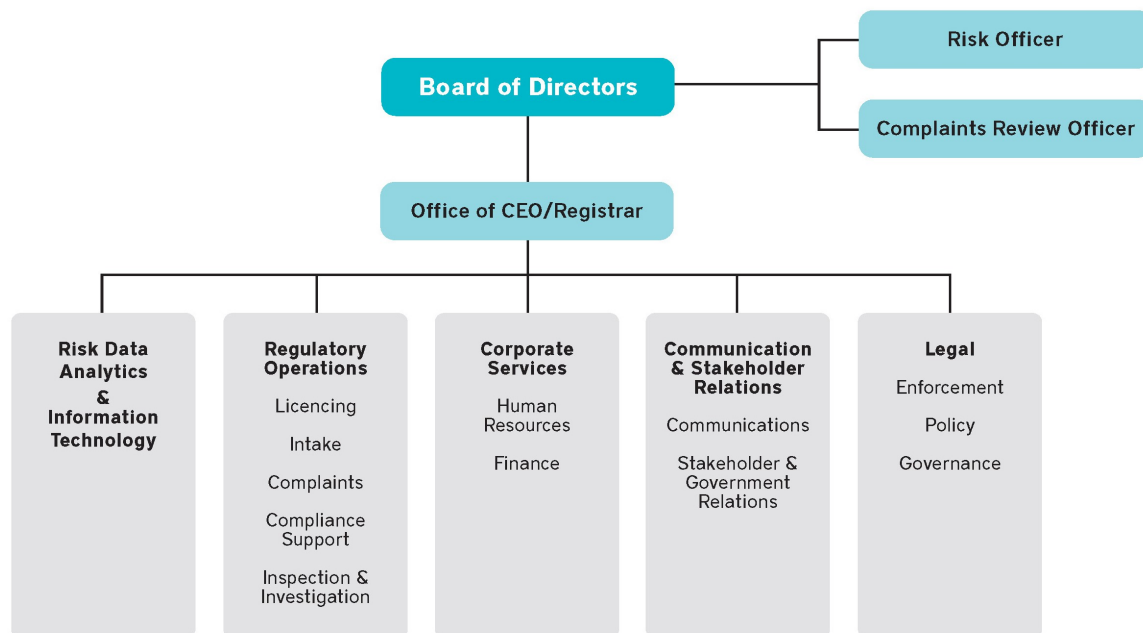
TREVOR LEE Trevor est le directeur général adjoint de l'administration (« Deputy CAO ») des services généraux (« Corporate Services ») de la ville de Guelph. Il est l'ancien directeur général de The Elliott Community, à Guelph (Ontario). Il a présidé un groupe régional composé de maisons de retraite et de foyers de soins de longue durée, au sein de l'Ontario Association of Non-Profit Homes and Services for Seniors (aujourd'hui AdvantAge Ontario), et, plus récemment, le conseil consultatif des parties prenantes de l'ORMR. Il est comptable professionnel agréé et détient un baccalauréat ès arts avec spécialisation en comptabilité agréée et une mineure en économie. 1^{re} année de son 3^e mandat (7 ans)

DAVID OLIVER Actuellement président-directeur général de BRJO Investments Ltd, David

travaille dans la gestion des investissements depuis plus de 30 ans, au cours desquels il a occupé plusieurs postes de direction et acquis une solide expérience en matière de gouvernance des conseils d'administration. Membre du conseil d'administration de l'ORMR, il siège également au conseil d'administration de la Lawyers' Professional Indemnity Company, de CDSPI et de BRJO Investments Ltd. Il est diplômé de l'Université de Toronto, où il a obtenu un baccalauréat en commerce et une maîtrise en économie. Il a également suivi un programme de gouvernance d'entreprise pour cadres à la Harvard Business School. Il détient les titres de directeur agréé, d'analyste financier agréé, de directeur des placements agréé et de Fellow du Canadian Securities Institute. 2^e année de son 1^e mandat (1,5 an)

CARLA PEPPLER Carla est une infirmière praticienne qui gère le Heartful Wellness Centre, à Hanover. Elle a acquis une vaste expérience en travaillant comme directrice des politiques et des soins aux résidents au sein de l'Ontario Nursing Home Association/Ontario Long-Term Care Association. Elle a aussi participé à la mise en œuvre du Programme d'inspections de conformité pour les foyers de soins de longue durée (aujourd'hui le Programme d'inspection de la qualité des foyers de soins de longue durée), de la *Loi de 1992 sur l'intervention* et de la *Loi de 1992 sur le consentement au traitement*. 1^{re} année de son 4^e mandat (9 ans) (Son mandat a pris fin en décembre 2019.)

Organigramme



ANGLAIS	FRANÇAIS
Board of Directors	Conseil d'administration
Risk Officer	Agent de gestion des risques
Complaints Review Officer	Agente d'examen des plaintes
Office of CEO/Registrar	Bureau du directeur général/registrateur
Risk Data Analytics & Information Technology	Analytique des données sur les risques et technologie de l'information
Regulatory Operations	Activités réglementaires
Licencing	Délivrance de permis
Intake	Réception
Complaints	Plaintes
Compliance Support	Soutien à la mise en conformité
Inspection & Investigation	Inspection et enquête
Corporate Services	Services généraux

Human Resources	Ressources humaines
Finance	Finances
Communication & Stakeholder Relations	Communications et relations avec les parties prenantes
Communications	Communications
Stakeholder & Government Relations	Relations avec les parties prenantes et le gouvernement
Legal	Services juridiques
Enforcement	Exécution de la loi
Policy	Politiques
Governance	Gouvernance

Activités de l'agent de gestion des risques et de l'agente d'examen des plaintes

L'agent de gestion des risques rend compte au conseil d'administration et est responsable de l'examen, du contrôle et de l'évaluation indépendants de l'efficacité avec laquelle l'ORMR fait appliquer la Loi. En mai 2018, Nav Sandhawalia a été nommé au poste d'agent de gestion des risques pour un mandat de trois ans. Il a présenté son premier rapport axé sur l'efficacité et l'efficacité du programme de soutien à la mise en conformité de l'ORMR. Le conseil d'administration l'a examiné avant de fournir une réponse, puis le rapport a été présenté lors de l'assemblée générale annuelle de l'ORMR, en septembre 2019. Le rapport et la réponse du conseil d'administration peuvent être consultés sur ormr.ca (en anglais uniquement).

L'agente d'examen des plaintes, Elyse Sunshine, qui a été nommée par le conseil d'administration et lui rend compte, est chargée d'examiner les plaintes dans les cas où un plaignant ou une plaignante ne se contente pas de la décision du registrateur ou de la registratrice de ne prendre aucune autre mesure à l'égard de sa plainte. En 2019-2020, Mme Sunshine a rendu des décisions dans sept dossiers, lesquels ont tous été reçus pendant l'exercice financier. La décision du registrateur a été confirmée dans cinq de ces dossiers et deux d'entre eux ont été transférés afin d'obtenir de plus amples renseignements ou de prendre des mesures supplémentaires. En février 2020, Mme Sunshine a été renouvelée dans ses fonctions pour un deuxième mandat de trois ans.

Politiques générales clés

Plaintes

Les plaintes et préoccupations concernant l'administration de l'ORMR peuvent être reçues directement par la direction, les membres du personnel ou les représentants des services à la clientèle. Elles sont transmises au personnel compétent aux fins d'examen et de règlement. La direction des ressources humaines les examine afin de déterminer les conséquences ou les mesures nécessaires selon les politiques et les processus de l'ORMR. Le conseil d'administration est informé des préoccupations importantes. Au 31 mars 2020, deux plaintes avaient été reçues quant au comportement des inspecteurs. Dans le premier cas, le dossier a été clos au bout de trois mois faute de participation du plaignant, malgré plusieurs tentatives de l'ORMR pour entamer la discussion. L'ORMR a malgré tout assuré un accompagnement gestionnaire/employé pour régler l'affaire. La seconde plainte, reçue début mars, est en cours. Cette politique et d'autres politiques générales, comme le code de déontologie, sont publiées sur ormr.ca.

Services en français

Afin de respecter les dispositions de la Loi, des règlements et de sa Politique relative à la prestation des services en français, l'ORMR met ses communications, ses renseignements et ses avis à disposition en français sur un site Web dédié, ormr.ca. La version anglaise du présent rapport annuel est disponible sur rhra.ca. L'ORMR répond à toutes les demandes de services en français.

Dotation en personnel

Toutes les offres d'emploi de l'ORMR soulignent que le bilinguisme (maîtrise du français et de l'anglais à l'écrit et à l'oral) est considéré comme un atout considérable. À l'heure actuelle, au sein de notre personnel :

- le poste d'inspecteur pour la région d'Ottawa est désigné bilingue
- huit postes sont occupés par des employés bilingues (dont quatre au sein des services à la clientèle)

Site Web et documents publics en français

Tous les documents publics, y compris les renseignements à l'intention des exploitants et des titulaires de permis, sont disponibles en français sur la version française du site Web de l'Office de réglementation des maisons de retraite (ORMR).

- Les rapports d'inspection sont disponibles en français sur demande
- Le bulletin électronique destiné aux exploitants est accessible en anglais (« RHRA Update ») et disponible en français (« Actualités de l'ORMR ») sur demande
- Des brochures et des affiches destinées aux résidents et au public sont produites en français

Demandes en français

En 2019-2020, l'ORMR a répondu à 4 127 demandes, dont 32 en français, ce qui représente moins de 1 p. 100 du total.

Maisons de retraite agréées offrant des services en français

Les maisons de retraite bilingues sont au nombre de 22.

Politique d'accessibilité pour les services à la clientèle

L'ORMR s'engage à remplir ses obligations conformément à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO). Dans cette optique, l'ORMR a créé un module complet de formation pour tous les membres du personnel, assorti de processus visant à aider les personnes handicapées, et élaboré un plan pour prévenir et éliminer les obstacles à l'accessibilité. La Politique d'accessibilité pour les services à la clientèle peut être consultée sur ormr.ca.

Rapport financier

L'examen financier qui suit se fonde sur les états financiers audités de l'ORMR pour l'exercice clos le 31 mars 2020 et précise les chiffres comparatifs de l'exercice précédent.

Aperçu

La situation financière et l'état des résultats rendent compte des initiatives et des projets de développement entrepris durant le troisième exercice du plan stratégique quinquennal de l'ORMR, ainsi que des activités quotidiennes de l'organisme, y compris les examens aux fins de délivrance de permis, le lancement d'une campagne de communication, les inspections, le soutien à la mise en conformité et les mesures d'exécution de la loi.

Dans l'ensemble, les résultats 2019-2020 sont en deçà des prévisions, principalement en raison du rendement des placements au dernier trimestre de l'exercice. En 2019-2020, l'ORMR a enregistré un déficit de 728 000 dollars, contre un excédent de 262 000 dollars pour l'exercice précédent. Cela représente 652 000 dollars supplémentaires par rapport au déficit prévisionnel de 76 000 dollars pour 2019-2020.

À la fin du troisième trimestre 2019-2020, les produits de l'ORMR étaient supérieurs aux prévisions. La direction, sur les conseils et avec l'approbation du conseil d'administration, a alors entrepris des activités supplémentaires pour un montant de 230 000 dollars au quatrième trimestre. Les produits et les charges de fonctionnement sont étudiés plus en détail ci-après et illustrés dans les états financiers.

Conséquence du déficit enregistré, l'ORMR a dû puiser dans ses réserves. Au total, malgré les difficultés importantes liées à la COVID-19 au cours du dernier mois de l'exercice 2019-2020, l'ORMR est parvenu à réagir rapidement et à financer son intervention opérationnelle grâce à sa réserve et au report d'autres dépenses planifiées. À la fin de l'exercice, le montant de la réserve de fonctionnement correspond au budget d'exploitation annuel pour une période de huit mois, contre neuf mois à l'issue de l'exercice précédent. Il n'est pas encore possible de mesurer l'ampleur des répercussions de la COVID-19 sur les résultats de l'ORMR et du secteur des maisons de retraite, mais il est probable que l'organisme devra encore puiser massivement dans ses réserves au cours des prochaines années.

Le Fonds d'urgence a conservé sa stabilité au niveau de financement actuel, en cohérence avec la politique en vigueur. Par ailleurs, l'ORMR maintient une réserve de 1 million de dollars affectée au Fonds d'urgence en cas de défaillance catastrophique au sein du secteur.

Les charges correspondent aux activités liées à la réglementation et aux projets de développement, à l'intervention de l'ORMR face à la pandémie de COVID-19, ainsi qu'aux charges de fonctionnement afférentes et aux placements en immobilisations permettant d'appuyer la mise en œuvre du plan stratégique de l'ORMR. L'état des résultats et l'état des flux de trésorerie rendent compte de ces activités pour l'exercice clos le 31 mars 2020.

Produits et charges de fonctionnement

Le total des produits de fonctionnement a augmenté de 5 p. 100 par rapport à l'exercice précédent, pour atteindre 8,1 millions de dollars, reflétant plus tôt que prévu une croissance de

4,4 p. 100 des locaux d'habitation des maisons de retraite et une augmentation des droits de 1 p. 100.

Le solde des produits de fonctionnement de l'ORMR inclut les droits de permis annuels (7,6 M\$), les droits de demande (473 000 \$) et d'autres produits (4 700 \$). Les produits proviennent principalement des droits annuels, qui représentent 94 p. 100 du solde total. Les droits annuels sont facturés par année civile et comptabilisés dans l'exercice auquel ils se rapportent. Les droits annuels pour l'exercice correspondent aux droits perçus entre le 1^{er} avril 2019 et le 31 mars 2020.

Les produits issus des droits de demande se fondent sur l'activité découlant principalement des transferts de propriété et des nouvelles constructions au cours de l'exercice. Les salaires et avantages sociaux représentent les charges les plus importantes de l'ORMR.

Les charges de fonctionnement ont augmenté de 11 p. 100 (853 000 \$) par rapport à 2019, mais restent conformes au budget annuel, la direction continuant de renforcer les capacités afin d'aider l'ORMR à satisfaire aux nombreuses exigences réglementaires de la Loi, ainsi qu'à absorber les charges supplémentaires prévues au budget annuel et l'augmentation des services juridiques principalement associés à l'activité d'exécution de la loi. L'amortissement des immobilisations et le passif différé sont enregistrés conformément aux conventions comptables énoncées.

Placements

Le portefeuille de placements est géré conformément à la politique en la matière approuvée par le conseil d'administration de l'ORMR, qui inclut une combinaison cible de types de placements conçus pour atteindre un rendement optimal, tout en conservant un niveau d'exposition au risque globalement faible. Néanmoins, malgré le rendement plus élevé du portefeuille constaté à la fin du troisième trimestre de l'exercice, la baisse drastique liée à la réaction sans précédent des marchés boursiers face à la COVID-19 a engendré une perte latente substantielle sur les placements de 469 000 dollars par rapport à l'exercice précédent.

Excédent/déficit et réserve

L'ORMR a enregistré un déficit global de 728 000 dollars, entièrement imputé à la réserve non affectée. Les réserves de l'ORMR ont aidé l'organisme à absorber les charges supplémentaires initiales découlant de l'intervention de l'ORMR face à la COVID-19. Cette pratique généralement reconnue s'est avérée une mesure particulièrement prudente dans le cas de l'ORMR, en raison de la pandémie de COVID-19 et de son effet disproportionné sur les aînés vulnérables pris en charge en hébergement collectif. Si l'ampleur et les répercussions de la crise de la COVID-19 pour le secteur et l'ORMR restent inconnues au moment de la rédaction de ce rapport, le prochain exercice sera probablement crucial pour déterminer la stabilité financière à long terme de l'organisme. Le déficit prévisionnel de 614 000 \$ reflète les modifications attendues de l'activité, même si ce chiffre est susceptible d'évoluer à mesure que l'on y verra plus clair sur la situation et les effets de la COVID-19.

Les pratiques de gestion du risque opérationnel de l'ORMR incluent la surveillance afin de cerner les risques éventuels et de saisir les occasions permettant à l'organisme d'atteindre ses objectifs stratégiques, ainsi que les problèmes susceptibles d'influer sur sa situation financière.

Fonds d'urgence

L'ORMR s'engage à satisfaire aux exigences relatives au Fonds d'urgence et aux dispositions sur les demandes et les paiements qui sont entrées en vigueur en janvier 2014. Grâce à l'ensemble des pénalités administratives (PA) et des intérêts acquis, le solde du Fonds d'urgence a augmenté de 3 p. 100 (17 000 \$). Il était entièrement capitalisé en fin d'exercice, selon la politique approuvée. L'ORMR a déboursé 5 776 dollars de son Fonds d'urgence pour aider des résidents déplacés à la suite de mesures d'application de la loi visant à mettre fin à l'exploitation illégale d'In-Touch Retirement Living à Toronto.

Responsabilité de la direction à l'égard de l'information financière

La direction de l'ORMR est responsable de l'intégrité, de la cohérence, de l'objectivité et de la fiabilité de ses états financiers et de l'information financière connexe, telle que présentée. Les normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif ont été appliquées et la direction a exercé son jugement et fait les meilleures estimations possibles, le cas échéant. Le système comptable de l'ORMR et les contrôles internes connexes sont conçus, et les procédures à l'appui sont maintenues, de manière à fournir l'assurance raisonnable que les documents financiers sont complets et exacts et que les actifs sont protégés contre toute perte découlant d'une utilisation ou d'une cession non autorisée.

Le conseil d'administration de l'ORMR, agissant par l'intermédiaire du comité d'audit, des finances et des ressources humaines, qui se compose intégralement d'administrateurs indépendants, supervise les responsabilités de la direction à l'égard de l'information financière. Le comité d'audit, des finances et des ressources humaines examine les états financiers et recommande au conseil d'administration de les approuver. Les autres responsabilités du comité d'audit, des finances et des ressources humaines incluent la surveillance du système de contrôles internes de l'ORMR lié au processus d'élaboration des rapports financiers et la formulation de recommandations au conseil d'administration concernant la nomination de l'auditeur externe.

Le cabinet d'auditeurs indépendants Deloitte LLP, nommé par le conseil d'administration de l'ORMR, a audité les états financiers de l'ORMR au 31 mars 2020 et pour l'exercice clos à cette date. Dans son rapport, qui figure à la fin du présent rapport annuel, le cabinet ne modifie pas son opinion d'audit. Deloitte LLP peut s'adresser librement et sans restriction au comité d'audit, des finances et des ressources humaines, et tient des réunions régulières avec ce dernier, pour discuter de l'audit et des questions qui peuvent se poser comme suite aux commentaires éventuels du cabinet concernant l'équité de l'information financière et la pertinence des contrôles internes.

Jay O'Neill
Directeur général et registrateur
Toronto, Canada
Le 9 juin 2020



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

Téléphone : 416 440-3570
Numéro sans frais : 1 855 ASK-RHRA (1 855 275-7472)
Courriel : info@rhra.ca
Télécopie : 1 855 631-0170



États financiers de l'Office de réglementation des maisons de retraite

31 mars 2020

Rapport de l'auditeur indépendant	1-2
État de la situation financière	3
État des résultats	4
État de l'évolution de l'actif net	5
État des flux de trésorerie	6
Notes complémentaires	7-12

Rapport de l'auditeur indépendant

À l'intention du conseil d'administration de
l'Office de réglementation des maisons de retraite

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Office de réglementation des maisons de retraite (l'« Office »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2020, et les états des résultats, de l'évolution de l'actif net et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes complémentaires, y compris le résumé des principales méthodes comptables (appelés collectivement les « états financiers »).

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Office au 31 mars 2020, ainsi que de ses résultats d'exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues (NAGR) du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » de notre rapport. Nous sommes indépendants de l'Office conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'Office à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'Office ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'Office.

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux NAGR du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles, individuellement ou collectivement, puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux NAGR du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne.
- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'Office.
- Nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.
- Nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'Office à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'Office à cesser son exploitation.
- Nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.

Comptables professionnels agréés
Experts-comptables autorisés
Le 9 juin 2020

Office de réglementation des maisons de retraite

État de la situation financière

Au 31 mars 2020

	Note	2020 \$	2019 \$
Actif			
À court terme			
Trésorerie		6 132 477	6 442 523
Placements à court terme	3	—	360 344
Débiteurs	2	1 369 983	1 161 753
Charges payées d'avance		161 905	233 629
Sommes à recevoir au titre de la TVH		54 888	—
		7 719 253	8 198 249
Placements à long terme	3	4 500 146	4 561 916
Trésorerie affectée au fonds d'urgence	9	614 574	597 271
Immobilisations	4	923 951	1 055 927
		13 757 924	14 413 363
Passif			
À court terme			
Créditeurs et charges à payer	5	792 988	938 926
Sommes à payer au titre de la TVH		—	15 831
Produits reportés	6	5 853 522	5 573 251
		6 646 510	6 528 008
Apports reportés pour immobilisations		27 077	40 996
Incitatif à la location reporté	7	276 838	308 781
		6 950 425	6 877 785
Engagements et éventualités	10		
Actif net			
Non affecté		506 135	1 251 517
Affecté au fonds d'urgence	9	614 574	597 271
Grevé d'une affectation interne	8	5 686 790	5 686 790
		6 807 499	7 535 578
		13 757 924	14 413 363

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par le conseil d'administration,

_____, président du conseil d'administration

_____, président du comité des finances, de la vérification et
des ressources humaines

Office de réglementation des maisons de retraite
État des résultats

pour l'exercice clos le 31 mars 2020

	Note	2020			2019		
		Fonds de fonctionnement \$	Fonds d'urgence (note 9) \$	Total \$	Fonds de fonctionnement \$	Fonds d'urgence (note 9) \$	Total \$
Produits							
Droits annuels	6	7 636 775	—	7 636 775	7 185 972	—	7 185 972
Droits de demande		473 175	—	473 175	534 600	—	534 600
Autres frais		4 718	—	4 718	14 951	—	14 951
Sanctions administratives pécuniaires (Perte financière nette)		—	9 500	9 500	—	24 500	24 500
produits financiers nets	3	(187 806)	13 579	(174 227)	260 588	12 004	272 592
Amortissement des apports reportés pour immobilisations		13 919	—	13 919	68 929	—	68 929
		7 940 781	23 079	7 963 860	8 065 040	36 504	8 101 544
Charges							
Salaires et avantages sociaux		6 089 179	—	6 089 179	5 697 094	—	5 697 094
Fonctionnement		2 286 072	—	2 286 072	1 860 036	—	1 860 036
Amortissement des immobilisations		278 969	—	278 969	234 876	—	234 876
Amortissement de l'incitatif à la location reporté		31 943	—	31 943	10 648	—	10 648
Paiements au titre du fonds d'urgence		—	5 776	5 776	—	36 410	36 410
		8 686 163	5 776	8 691 939	7 802 654	36 410	7 839 064
(Insuffisance) excédent des produits sur les charges		(745 382)	17 303	(728 079)	262 386	94	262 480

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Office de réglementation des maisons de retraite
État de l'évolution de l'actif net
pour l'exercice clos le 31 mars 2020

Note	2020				2019			
	Non affecté \$	Affecté au fonds d'urgence (note 9) \$	Grevé d'une affectation interne (note 8) \$	Total \$	Non affecté \$	Affecté au fonds d'urgence (note 9) \$	Grevé d'une affectation interne (note 8) \$	Total \$
Actif net au début de l'exercice	1 251 517	597 271	5 686 790	7 535 578	1 185 921	597 177	5 490 000	7 273 098
(Insuffisance) excédent des produits sur les charges	(745 382)	17 303	—	(728 079)	262 386	94	—	262 480
Montant transféré dans l'actif net grevé d'une affectation interne	—	—	—	—	(196 790)	—	196 790	—
Actif net à la fin de l'exercice	506 135	614 574	5 686 790	6 807 499	1 251 517	597 271	5 686 790	7 535 578

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Office de réglementation des maisons de retraite

État des flux de trésorerie

pour l'exercice clos le 31 mars 2020

	2020 \$	2019 \$
Activités de fonctionnement		
(Insuffisance) excédent des produits sur les charges	(728 079)	262 480
Éléments sans effet sur la trésorerie		
(Perte) profit non réalisé(e) sur les placements	469 296	(19 097)
Amortissement des immobilisations	278 969	234 876
Amortissement des apports reportés		
pour immobilisations	(13 919)	(68 929)
Amortissement de l'incitatif à la location reporté	(31 943)	(10 648)
	(25 676)	398 682
Variation des éléments hors trésorerie		
du fonds de roulement de fonctionnement		
Débiteurs	(208 230)	(183 214)
Charges payées d'avance	71 724	13 771
Sommes à recevoir/à payer au titre de la TVH	(70 719)	89 444
Créditeurs et charges à payer	(145 938)	263 197
Produits reportés	280 271	266 566
Incitatif à la location reporté	—	319 429
	(98 568)	1 167 875
Activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations	(146 993)	(941 855)
Acquisition de placements	(412 571)	(82 835)
Produit du rachat de placements	365 389	300 000
Augmentation de la trésorerie affectée	(17 303)	(94)
	(211 478)	(724 784)
(Diminution) augmentation de la trésorerie	(310 046)	443 091
Trésorerie au début de l'exercice	6 442 523	5 999 432
Trésorerie à la fin de l'exercice	6 132 477	6 442 523

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

L'Office de réglementation des maisons de retraite (l'« ORMR ») est chargé d'administrer et d'appliquer la *Loi de 2010 sur les maisons de retraite* (la « Loi »). L'ORMR a été constitué à titre de société sans capital-actions en vertu de la *Loi*. L'ORMR est assujéti à la *Loi sur les personnes morales* (Ontario) et, en tant qu'organisme sans but lucratif constitué en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada), il fait l'objet d'une exonération d'impôt.

L'ORMR est notamment responsable de délivrer les permis aux maisons de retraite, de veiller au respect des normes relatives aux soins et à la sécurité des résidents ainsi que de sensibiliser les titulaires de permis, les consommateurs et le public aux exigences et aux normes légales.

1. Principales méthodes comptables

Les états financiers ont été préparés conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif en vertu de la Partie III du *Manuel des Comptables professionnels agréés du Canada* et comprennent les principales méthodes comptables suivantes :

a) Comptabilité par fonds

Le fonds de fonctionnement rend compte des activités de fonctionnement et d'administration de l'ORMR et présente les produits et les charges non affectés.

Le fonds d'urgence présente les fonds détenus en fiducie afin de pouvoir satisfaire aux demandes d'indemnisation des résidents actuels et des anciens résidents de maisons de retraite relativement à des événements survenant à compter du 1^{er} janvier 2014 si les critères de présentation d'une demande d'indemnisation ou de paiement sont respectés.

b) Placements

Les placements de l'ORMR sont constitués de titres à revenu fixe et d'instruments de capitaux propres. Les placements sont comptabilisés à la juste valeur lors de la comptabilisation initiale. Par la suite, ils sont évalués à la juste valeur, et les profits et les pertes non réalisés sont comptabilisés dans l'état des résultats.

Les coûts de transaction liés aux placements sont passés en charges à mesure qu'ils sont engagés.

c) Immobilisations

Les achats d'immobilisations sont comptabilisés au coût. Le coût d'une immobilisation comprend le prix d'achat et les frais directement rattachés à la préparation de l'actif aux fins de son utilisation prévue.

Les contrats de location qui transfèrent pratiquement tous les risques et avantages de la propriété sont capitalisés.

L'amortissement est calculé selon le mode linéaire sur la durée de vie utile estimative des immobilisations, en fonction des taux annuels suivants :

Matériel	25 %
Logiciels	50 %
Matériel informatique	33 %
Mobilier et agencements	20 %
Améliorations locatives	Sur la durée restante du contrat de location
Système de délivrance de permis	20 %

L'amortissement d'une immobilisation commence le mois suivant sa mise en service.

d) Conversion de devises

Les actifs et les passifs monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens aux taux de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Les produits et les charges sont convertis aux taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les gains et les pertes de change réalisés et non réalisés sont compris dans l'état des résultats.

1. Principales méthodes comptables (suite)

e) Incitatif à la location reporté

L'incitatif à la location reporté consiste en une remise à des fins d'améliorations locatives et est amorti selon la méthode linéaire sur la durée du contrat de location.

f) Constatation des produits

Apports

L'ORMR comptabilise les apports selon la méthode du report.

Les apports reçus pour les immobilisations sont reportés et amortis dans les produits selon la même méthode d'amortissement que pour l'actif lié.

Droits annuels

Les droits annuels sont constatés proportionnellement en produits au cours de l'exercice auquel ils se rapportent, déduction faite des montants dont la recouvrabilité est incertaine. Les droits annuels sont exigibles le premier jour de l'année civile. Les droits annuels payés chaque trimestre sont assujettis à des frais financiers qui sont reportés et constatés au cours des périodes auxquelles les reports se rapportent.

Droits de demande

Les droits de demande sont constatés à la réception d'une demande dûment remplie et après l'évaluation préliminaire de cette demande.

Produits financiers

Les produits financiers sont comptabilisés en produits selon la comptabilité d'exercice lorsqu'ils sont gagnés, et comprennent les produits d'intérêts et de dividendes, ainsi que les gains et les pertes réalisés et non réalisés.

g) Instruments financiers

Les instruments financiers sont les actifs ou passifs financiers de l'ORMR qui, généralement, lui donnent le droit de recevoir de la trésorerie ou un autre actif financier de la part d'un tiers, ou qui l'obligent à verser de la trésorerie ou d'autres actifs financiers à un tiers.

Les actifs et passifs financiers sont initialement constatés à la juste valeur lorsque l'ORMR devient partie aux dispositions contractuelles d'un instrument financier. Par la suite, tous les instruments financiers sont évalués au coût après amortissement, à l'exception des placements, qui sont évalués à la juste valeur.

La juste valeur de la trésorerie, des débiteurs ainsi que des créditeurs et charges à payer de l'ORMR se rapproche de leur valeur comptable.

h) Utilisation d'estimations

La préparation d'états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif exige que la direction effectue des estimations et pose des hypothèses qui ont des répercussions sur les montants déclarés des produits, des charges, des actifs, des passifs, ainsi que sur la présentation d'actifs et de passifs éventuels dans les états financiers et les notes complémentaires. Les soldes qui font l'objet d'estimations ont principalement trait à certaines charges à payer, au montant à recevoir au titre de l'assurance, à la provision pour créances douteuses, aux produits reportés, de même qu'à la durée de vie utile des diverses catégories d'immobilisations. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

2. Débiteurs

	2020 \$	2019 \$
Débiteurs	1 191 235	1 147 171
Montants à recevoir au titre de l'assurance	169 090	–
Intérêts à recevoir	9 658	14 582
	1 369 983	1 161 753

Les débiteurs sont présentés déduction faite d'une provision pour créances douteuses de néant (2019 – néant).

3. Placements

Les décisions de placement de l'ORMR sont prises conformément à la politique de placement approuvée par le conseil. Les placements sont constitués de la trésorerie détenue dans un compte de placement, de titres à revenu fixe et d'instruments de capitaux propres.

	2020 \$	2019 \$
Placements à court terme		
Titres à revenu fixe	–	360 344
Placements à long terme		
Trésorerie détenue dans un compte de placement	4 989	3 587
Titres à revenu fixe	2 093 230	1 916 546
Actions privilégiées	206 882	236 638
Actions ordinaires	1 120 725	1 206 747
Fonds commun de placement	898 623	971 624
Titres étrangers	175 697	226 774
	4 500 146	4 561 916
	4 500 146	4 922 260

Le tableau suivant présente la composition (de la perte financière nette) des produits financiers nets.

	2020 \$	2019 \$
Intérêts et dividendes	295 069	253 495
(Pertes) gains non réalisé(e)s au cours de l'exercice	(469 296)	19 097
	(174 227)	272 592

4. Immobilisations

	Coût	Amortissement cumulé	2020 Valeur comptable nette	2019 Valeur comptable nette
	\$	\$	\$	\$
Matériel	35 411	13 171	22 240	30 766
Logiciels	124 762	107 820	16 942	25 636
Matériel informatique	420 344	229 358	190 986	176 913
Mobilier et agencements	134 295	118 983	15 312	31 166
Améliorations locatives	681 536	90 872	590 664	658 819
Système de délivrance de permis	603 142	515 335	87 807	132 627
	1 999 490	1 075 539	923 951	1 055 927

Au cours de l'exercice, l'ORMR a cédé des immobilisations entièrement amorties dont le coût initial était de 10 045 \$ (2019 – 162 771 \$).

5. Sommes à remettre à l'État

Au 31 mars 2020, l'ORMR affichait des sommes à remettre à l'État de 13 004 \$ (2019 – 32 255 \$) comprises dans les créditeurs et charges à payer.

6. Produits reportés

Les droits annuels se rapportant aux périodes ultérieures à la date de fin d'exercice sont reportés.

Le solde des produits reportés s'établit comme suit :

	2020 \$	2019 \$
Produits reportés au début de l'exercice	5 573 251	5 306 685
Ajouter :		
Droits annuels reçus au cours de l'exercice	7 917 046	7 452 538
	13 490 297	12 759 223
Moins : montants comptabilisés en produits au cours de l'exercice	7 636 775	7 185 972
Produits reportés à la fin de l'exercice	5 853 522	5 573 251

7. Incitatif à la location reporté

L'incitatif à la location reporté a trait à une remise à des fins d'améliorations locatives reçue de la part du bailleur pour la rénovation des locaux pour bureaux loués. Le montant initial de l'incitatif se chiffrait à 319 429 \$ et est amorti selon la méthode linéaire sur la durée du contrat de location. L'amortissement cumulé se chiffre à 42 591 \$ (2019 – 10 648 \$).

8. Actif net grevé d'une affectation interne

L'ORMR a établi une réserve aux fins des charges de fonctionnement, afin de disposer de trésorerie en cas d'insuffisance imprévue du fonds de fonctionnement.

Le conseil d'administration a approuvé une politique visant à maintenir une réserve de fonctionnement dont le montant se situe dans les limites du budget de fonctionnement annuel normal pour une période cible de 6 à 12 mois, et un processus d'affectation de l'actif net non affecté.

9. Fonds d'urgence

Le fonds d'urgence a été établi en 2013 en vertu de la *Loi*. Les fonds sont détenus en fiducie afin de pouvoir satisfaire aux demandes d'indemnisation des résidents actuels et des anciens résidents de maisons de retraite relativement à des événements survenant à compter du 1^{er} janvier 2014 si les critères de présentation d'une demande d'indemnisation ou de paiement sont respectés. Toutes les sanctions administratives pécuniaires perçues par l'ORMR doivent être versées au fonds d'urgence conformément à la *Loi*. Les opérations et le solde du fonds d'urgence s'établissent comme suit :

	2020	2019
	\$	\$
Solde d'ouverture	597 271	597 177
Sanctions administratives pécuniaires	9 500	24 500
Intérêts créditeurs	13 579	12 004
	620 350	633 681
Moins : demandes d'indemnisation ou de paiement acquittées	5 776	36 410
Solde de clôture	614 574	597 271

10. Engagements et éventualités

Obligations locatives

Les paiements futurs globaux pour chacun des cinq prochains exercices et par la suite relatifs au contrat de location de locaux pour bureaux se présentent comme suit :

	\$
2021	414 415
2022	417 110
2023	422 498
2024	425 193
2025	430 581
Par la suite	1 603 048
Total des paiements de location minimaux	3 712 845

11. Gestion des risques

Les placements détenus par l'ORMR sont exposés à divers risques financiers. L'ORMR cherche à minimiser les effets négatifs potentiels de ces risques en examinant régulièrement la position du placement, les événements survenus sur le marché et la diversité du portefeuille de placements selon les limites de la politique de placement de l'ORMR.

Les principaux risques liés aux placements de l'ORMR sont les suivants :

Gestion des risques financiers

L'ORMR est assujetti au risque de marché et au risque de taux d'intérêt relativement à ses placements à long terme, et au risque de taux d'intérêt relativement à ses placements à court terme.

Risque de marché

Le risque de marché découle de la négociation de titres de capitaux propres et de titres à revenu fixe. Les fluctuations sur le marché exposent l'ORMR au risque de perte.

11. Gestion des risques (suite)

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt découle de la possibilité que des variations des taux d'intérêt aient une incidence sur la valeur des titres à revenu fixe détenus par l'ORMR.

Pour gérer le risque de marché et le risque de taux d'intérêt, l'ORMR a établi des politiques de placement qui comprennent une composition cible de types de placement et des limites de concentration conçues pour générer un rendement optimal respectant une tolérance au risque raisonnable.

Risque de crédit

Le risque de crédit s'entend du risque qu'une partie à un instrument financier ne s'acquitte pas d'une obligation et entraîne pour l'autre partie une perte financière. L'ORMR est assujéti au risque de crédit relativement à ses débiteurs. Le solde des débiteurs dans l'état de la situation financière représente l'exposition maximale de l'ORMR au 31 mars 2020. L'ORMR gère ce risque au moyen de politiques de recouvrement proactives.

Passifs financiers

Risque de liquidité

L'objectif de l'ORMR est de s'assurer qu'il dispose de liquidités suffisantes pour s'acquitter de ses passifs à leur échéance. L'ORMR surveille son solde de trésorerie et ses flux de trésorerie liés au fonctionnement pour être en mesure de respecter ses engagements.

Au 31 mars 2020, les créiteurs et charges à payer représentaient le passif financier le plus important et la direction est d'avis que l'ORMR respectait toutes les modalités de ses passifs financiers.

12. Indemnisation des administrateurs

L'ORMR a convenu d'indemniser ses administrateurs, passés, actuels et futurs, à l'égard de frais (notamment les frais juridiques), de montants découlant d'un jugement ou de montants réellement engagés par ces derniers ou qui peuvent avoir été raisonnablement engagés relativement à des poursuites ou à des procédures judiciaires aux termes desquelles ces administrateurs sont poursuivis dans le cadre de leur fonction, s'ils ont agi en toute honnêteté et en toute bonne foi dans l'intérêt véritable de l'ORMR. La nature même des engagements d'indemnisation ne permet pas à l'ORMR de faire une estimation raisonnable du risque maximal en cause. L'ORMR a souscrit une assurance responsabilité civile pour les administrateurs afin de couvrir ce genre d'indemnisation. Les administrateurs de l'ORMR n'ont connaissance d'aucune menace de poursuite ni d'aucune poursuite.

13. Pandémie de COVID-19

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé a qualifié de pandémie l'éclosion d'une souche du nouveau coronavirus (la « COVID-19 »), ce qui a déclenché la mise en place d'une série de mesures de santé publique et d'urgence en vue d'empêcher la propagation du virus. La durée et les répercussions de la COVID-19 sont pour le moment inconnues et il est impossible d'estimer de façon fiable les répercussions que la durée et la gravité de cette crise auront sur les résultats financiers et la situation financière de l'ORMR au cours de périodes futures.

14. Classement des montants de l'exercice précédent

Certains montants de l'exercice précédent ont été reclassés afin que leur présentation soit conforme à celle des états financiers de l'exercice considéré. Les montants reclassés comprennent ceux des postes (Perte financière nette) produits financiers nets et Fonctionnement.