

ALERTE AUX INVESTISSEURS: CHARTWELL ET LES RISQUES DANS LES SOINS DE LONGUE DURÉE

MAI 2022



ALERTE AUX INVESTISSEURS: CHARTWELL ET LES RISQUES DANS LES SOINS DE LONGUE DURÉE

LES RISQUES DANS LE SECTEUR DES SOINS DE LONGUE DURÉE

Le secteur des soins de longue durée est depuis longtemps aux prises avec de graves problèmes ESG de nature « sociale », notamment des problèmes conjugués de qualité des soins, de conditions de travail et de viabilité financière. Ainsi, l'analyse ESG de Moody's a révélé des performances médiocres dans l'ensemble du secteur, tant sur le plan des polémiques que sur celui des performances ESG, notamment de mauvaises performances managériales pour ces entreprises dans la gestion des facteurs de risque liés à la réputation, au capital humain, aux activités et à la législation.¹

L'ampleur de ces risques dans le secteur a été récemment illustré par le scandale qui a frappé le groupe Orpea, multinationale française spécialisée dans les soins de longue durée. Le cours de l'action de l'entreprise a chuté de plus de 60 pour cent dans les semaines qui ont suivi la publication d'un livre contenant une multitude d'accusations graves liées à un grand nombre de problèmes répandus dans tout le secteur, ainsi que des accusations relatives à l'éthique professionnelle en général.²

Il ressort en particulier que de mauvaises conditions de travail limitent la capacité des prestataires de soins de longue durée à fournir des soins de qualité aux résidents, ce qui peut altérer la confiance et, en fin de compte, les performances à long terme. Dans l'ensemble du secteur, on observe des risques liés aux sous-effectifs, à la santé et à la sécurité, aux salaires et aux contrats, ainsi qu'à la liberté syndicale et au droit de négociation collective, qui sont à la base de tous ces problèmes. Pour un rapport complet aux investisseurs sur ces questions, veuillez cliquer [ici](#).

La pandémie de COVID-19 a révélé et exacerbé bon nombre de ces risques dans le secteur, et a provoqué la mort tragique de nombreux résidents et membres du personnel. Les problèmes relatifs aux conditions de travail, notamment le manque de personnel, les bas salaires et la pénurie d'EPI, sont liés à ces résultats désastreux³. La présence d'un syndicat s'est avérée être un facteur de différenciation essentiel du fait du rôle qu'il joue dans la résolution de ces problèmes. Une étude publiée dans Health Affairs a montré que la présence d'un syndicat entraînait une baisse de 30 % du taux de mortalité due à la COVID-19 chez les résidents des maisons de retraite.⁴

Ces problèmes vont bien au-delà de la pandémie. Vu les mauvaises conditions de travail, les exploitants de foyers de soins de longue durée ont bien du mal à attirer et à conserver suffisamment de personnel pour répondre aux besoins actuels et aux perspectives de croissance future. Pour faire face à l'évolution démographique que connaissent la plupart des économies développées, l'OCDE estime que le nombre de travailleurs des soins devra augmenter de 60 % d'ici à 2040, soit 13,5 millions de travailleurs dans l'ensemble des pays de l'OCDE, pour maintenir le ratio actuel entre soignants et personnes âgées.⁵

1. Kachi Nwanna, « ESG Comment: Nursing homes under pressure, » [Commentaire ESG : les maisons de retraite sous pression], *Moody's ESG Solutions*, 7 mars 2022, <https://esg.moodys.io/insights-analysis-reports/esg-comment-nursing-homes-under-pressure>

2. Reuters, « LIVE MARKETS ESG: a look at the fall of Orpea and Korian » [Points marchés ESG : retour sur la chute d'Orpea et Korian], *Reuters*, 4 février 2022, <https://www.reuters.com/markets/asia/live-markets-esg-look-fall-orpea-korian-2022-02-04/>

3. Louise Riley, « Proper staffing ratios in long-term care make a world of difference » [Des ratios de personnel suffisants dans les soins de longue durée peuvent vraiment changer les choses] *Saltwire*, 5 juin 2020, <https://www.saltwire.com/halifax/opinion/local-perspectives/louise-riley-proper-staffing-ratios-in-long-term-care-make-a-world-of-difference-458775/>

4. Adam Dean, Atheendar Venkataramani, et Simeon Kimmel, « Mortality Rates From COVID-19 Are Lower In Unionized Nursing Homes » [Les taux de mortalité dus à la COVID-19 sont plus faibles dans les maisons de retraite syndiquées], *Health Affairs*, 10 septembre 2020, <https://www.healthaffairs.org/doi/full/10.1377/hlthaff.2020.01011>

5. OCDE (2020), « Who Cares? Attracting and Retaining Care Workers for the Elderly » [Qui en a cure ? Attirer et fidéliser les travailleurs des soins aux personnes âgées], Études de l'OCDE sur les politiques de santé, Publication OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/92c0ef68-en>.

LES PROBLÈMES DE PERSONNEL AU SEIN DE CHARTWELL RETIREMENT RESIDENCES

Le secteur canadien des soins de longue durée a été particulièrement touché par la pandémie, puisque plus de 80 % des décès liés à la COVID-19 ont eu lieu dans des foyers de soins de longue durée. L'opinion publique s'en est émue et a réclamé un renforcement de la réglementation afin de fixer des normes fédérales pour le secteur et de mettre fin au rôle des prestataires à but lucratif. À un certain moment au cours de la pandémie, l'armée est intervenue pour gérer cinq foyers de soins défaillants en Ontario, où la plupart des soins de longue durée ont été privatisés. Un grand nombre d'exploitants ont également dû faire face à des poursuites judiciaires de la part de familles de résidents, dont plus de vingt-quatre actions en justice en septembre 2020.⁶

Les graves problèmes liés aux conditions de travail se sont révélés être au centre de la crise, notamment en ce qui concerne la pénurie de personnel. La Commission ontarienne sur la COVID-19 dans les foyers de soins de longue durée, chargée d'enquêter sur les causes des conséquences tragiques de la pandémie dans le secteur, a rapporté, par exemple, qu'un grand nombre des problèmes qui sévissaient dans le secteur des soins de longue durée depuis des décennies - sous-financement chronique, graves pénuries de personnel, infrastructure désuète et surveillance déficiente - ont contribué aux répercussions mortelles de la pandémie sur les citoyens les plus vulnérables de l'Ontario.⁷

Le manque criant de personnel a été mis en évidence avant la pandémie, un rapport d'Unifor et de la Coalition ontarienne de la santé indiquant que « les foyers de soins de longue durée ont signalé qu'il leur manquait un ou deux préposés aux services de soutien à la personne (PSSP) sur presque tous les quarts de travail. Cela signifie que les foyers peuvent manquer de cinq à dix PSSP par période de 24 heures. Dans certains foyers, nous avons entendu parler d'une pénurie de 20 à 50 PSSP. »⁸

La chaîne canadienne Chartwell Retirement Residences, l'un des plus grands acteurs au Canada, incarne bon nombre de ces risques dans le secteur. L'entreprise exploite à la fois des foyers de soins de longue durée et des maisons de retraite, et a indiqué qu'elle prévoyait de se concentrer sur le volet retraite de ses activités.⁹ Ces établissements se différencient par le degré de soins requis pour les résidents, les niveaux de réglementation et de financement public étant généralement plus élevés dans les foyers de soins de longue durée que dans les maisons de retraite. Dans la pratique, cependant, de nombreuses problématiques sont comparables et la frontière entre les types de soins fournis est devenue de plus en plus floue, ce qui risque d'entraîner un segment de soins aux personnes âgées insuffisamment surveillé dans les maisons de retraite.

Bien que l'entreprise ne dévoile pas la rotation de son personnel, SEIU Healthcare a estimé les chiffres de rotation chez Chartwell (voir figure 1 ci-dessous) sur la base des données auxquelles il a eu accès sur les sites:

6. Ontario Health Coalition, « NOTE D'INFORMATION: COVID-19 dans les litiges et les actions en justice en matière de soins de longue durée », *Ontario Health Coalition*, 16 septembre 2020, <https://www.ontariohealthcoalition.ca/index.php/briefing-note-covid-19-in-long-term-care-litigation-legal-actions/>

7. Hon. Frank N. Marrocco, Angela Coke, et Dr. Jack Kitts, « Rapport final de la Commission ontarienne d'enquête sur la COVID-19 dans les foyers de soins de longue durée », 30 avril 2021, https://www.ltcccommission-commissionsld.ca/report/pdf/20210623_LTCC_AODA_EN.pdf, pages 5-6.

8. Ontario Health Coalition, « Caring in crisis: Pénurie de PSSP en soins de longue durée en Ontario ». 9 décembre 2019, <https://www.ontariohealthcoalition.ca/wp-content/uploads/final-PSW-report.pdf>

9. Presse canadienne, « Chartwell Retirement Residences vend des maisons de soins de longue durée en Ontario », *CTV News Toronto*, 31 mars 2022, <https://toronto.ctvnews.ca/chartwell-retirement-residences-selling-ontario-long-term-care-homes-1.5842622>

SECTEUR	JAN 2019- JAN 2020 ROTATION	JAN 2020- JAN 2021 ROTATION	JAN 2021- JAN 2022 ROTATION
Maisons de retraite	28.8%	40%	37.7%
Foyers de soins de longue durée	21%	27%	20.9%

Figure 1 – Estimation de la rotation annuelle chez Chartwell

Cette estimation est prudente car elle ne tient pas compte de certains mouvements de personnel, notamment des travailleurs qui restent moins d'une année, par exemple s'ils sont embauchés en février 2019 et partent avant janvier 2020. Pour étayer ce manque de données, SEIU Healthcare a analysé le nombre d'employés nouvellement engagés sur une base annuelle, ce qui peut faire office de pourcentage de renouvellement du personnel.

lieu de travail, l'entreprise atteignant à peine 44 % de salariés qui se disent « satisfaits de Chartwell en tant que lieu de travail »¹² en 2020.

Comme de nombreux prestataires au Canada, Chartwell a eu recours à un grand nombre d'intérimaires pour combler ses pénuries de personnel.

SECTEUR	RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL POURCENTAGE 2019	RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL POURCENTAGE 2020	RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL POURCENTAGE 2021
Retraite	55%	68%	55%
Longue durée	30%	45%	32%

Figure 2 – Pourcentage de renouvellement du personnel chez Chartwell

Ces chiffres témoignent d'importants problèmes de fidélisation du personnel chez Chartwell, ce qui constitue un risque important pour répondre aux besoins opérationnels de l'entreprise et à l'évolution du secteur. Alors que les homologues de Chartwell au Canada ne font pas non plus état du taux de rotation du personnel, les deux chaînes multinationales de soins de longue durée Orpea¹⁰ et Korian déclarent toutes deux un taux de rotation nettement inférieur, soit 20,4 % chez Orpea et 20,2 % chez Korian en 2020¹¹. Chartwell publie elle-même son taux de satisfaction des collaborateurs, qui, même s'il s'agit d'une mesure discutable, révèle des problèmes importants dans la culture du

Les entreprises qui font appel à de nombreux intérimaires offrent généralement des taux de rémunération beaucoup plus élevés. Chartwell paie les infirmières auxiliaires autorisées (IAA) qui utilisent les plateformes de placement entre 35 et 55 \$/heure, mais paie ses propres employés IAA au tarif de 28,28 \$/heure.

Ce recours au personnel intérimaire peut nuire à la qualité des soins prodigués aux résidents, car ceux-ci ne peuvent bénéficier d'une constance dans les soins leur permettant de recevoir un soutien émotionnel de la part de leurs soignants. La rotation de la main-d'œuvre intérimaire augmente le risque que

10. Orpea, "2020 Universal Registration Document," Orpea, 12 mai 2021, https://www.orpea-corp.com/images/orpeafinance/pdf/Documentation/EN/2021/ORPEA_URD_2020_a994f.pdf, page 125.

11. Korian, "Universal Registration Document," Korian, 20 avril 2021, https://www.korian.com/sites/default/files/documents/Korian_URD_2020_EN_WEBSITE_0.pdf, page 88.

12. Chartwell Retirement Residences, "2020 Annual Report," Chartwell Retirement Residences, 4 mars 2021, https://s23.q4cdn.com/371771841/files/doc_financials/2020/ar/CHARTWELL_ANNUAL_REPORT_2020-rev2-online-AODA.pdf, page 8.

ce personnel ne soit pas entièrement formé, notamment en matière de santé et de sécurité. Cette solution à court terme ne semble donc que renforcer les difficultés du secteur, plutôt que de contribuer à une solution durable à long terme consistant à remédier aux conditions de travail qui entraînent un taux de rotation élevé dans le secteur.

De manière plus générale, l'incapacité d'attirer et de fidéliser suffisamment d'employés, conjuguée à des stratégies de réduction des coûts, peut être l'une des raisons qui explique la pénurie de personnel. Ce problème a été constaté chez Chartwell. Un foyer Chartwell, par exemple, aurait été signalé des dizaines de fois au cours des dernières années comme étant en sous-effectif¹³. Les inspections de suivi ont souvent révélé que les exploitants de Chartwell avaient à plusieurs reprises manqué à leurs obligations réglementaires.¹⁴

Les enquêtes menées auprès des travailleuses et travailleurs de Chartwell ont montré que la pénurie de personnel était une préoccupation généralisée. Dans un sondage effectué par SEIU Healthcare en 2018, soit avant la pandémie, 96 % des travailleurs de Chartwell interrogés ont déclaré travailler en sous-effectif, dont près de 50 % ont affirmé travailler toujours ou presque toujours en sous-effectif. 99 % des membres interrogés ont estimé qu'il y avait trop de travail au quotidien. 88 % des travailleurs ont répondu que la surcharge de travail avait une incidence sur la qualité des soins fournis aux résidents, et lorsque cette même question a été posée en 2021, ce chiffre est passé à 92 %. De plus, des sondages menés en 2022 par plusieurs syndicats, dont Unifor et SEIU Healthcare, dans les établissements Chartwell ont révélé que 88 % des 130 travailleurs estimaient que le manque de personnel avait des répercussions sur leur capacité à fournir des soins de qualité.

La surcharge de travail liée aux sous-effectifs, conjuguée aux bas salaires, pousse de nombreux travail-

leurs à aller chercher un emploi ailleurs. 85 % des travailleurs interrogés en 2022 ont déclaré que leur salaire ne leur permettait pas d'avoir un niveau de vie décent. De nombreux travailleurs et travailleuses interrogés ont insisté sur leurs bas salaires dans les commentaires libres qu'ils ont formulés dans le cadre de l'enquête, avec des remarques telles que:

« Je travaille depuis 5 ans chez Chartwell. Il est consternant de constater à quel point nos employés sont mal payés. Sans cesse, je vois de bons employés partir pour un meilleur salaire. Nous n'arrivons pas à recruter ou à conserver des employés. Personne ne veut travailler pour un salaire aussi bas alors que des maisons de retraite concurrentes offrent des salaires beaucoup plus élevés à leurs employés!! »

Il convient de noter que si les bas salaires sont un problème dans l'ensemble du secteur mondial des soins, les préoccupations des employés de Chartwell à ce sujet sont nettement plus élevées que celles des autres travailleurs du secteur des soins dans le monde. Sur les 3.000 travailleuses et travailleurs du secteur mondial des soins, interrogés par UNI Global Union et ayant répondu à la même question, 52% ont déclaré que leur salaire ne leur permettait pas d'avoir un niveau de vie décent.¹⁵

Par ailleurs, les travailleurs sont exposés à des risques importants en matière de santé et de sécurité, qu'il s'agisse de problèmes liés à la pandémie ou de problèmes plus généraux de santé et de sécurité. D'après l'enquête menée en 2022 auprès des travailleuses et travailleurs de Chartwell, 38 % d'entre eux estiment que les mesures prises par l'entreprise pour protéger les résidents et eux-mêmes sont inadéquates, et 25 % ne se sentent pas en sécurité au travail. SEIU Healthcare a constaté

13. Terence McKenna, « Australia's COVID-19 successes shine a light on Canada's troubled long-term care sector » [Le succès de l'Australie dans le cadre de la COVID-19 fait la lumière sur les difficultés du secteur des soins de longue durée au Canada], CBC, 13 juin 2020, <https://www.cbc.ca/news/world/australia-covid-19-long-term-care-1.5591912>

14. Ibid.

15. UNI Global Union, « Risquer sa vie pour aider les autres à survivre: Enquête menée auprès des travailleurs des soins en maison de retraite et à domicile dans 37 pays », UNI Global Union, 4 mars 2021, https://uniglobalunion.org/news_media/uploads/2021/03/risking_their_lives_report.pdf

des répercussions généralisées sur la santé mentale et physique, notamment 92 % des travailleurs souffrant d'épuisement mental, 95 % de stress, 96 % d'épuisement physique, 92 % de douleurs dans la partie supérieure du corps, 96 % de douleurs dans la partie inférieure du corps et 96 % de douleurs dorsales. De nombreux travailleurs et travailleuses ont également déclaré avoir été victimes de violence au travail, comme le montre la figure 3 ci-dessous.

Pour s'attaquer à ces problèmes sous-jacents, Chartwell doit coopérer avec les syndicats dans l'ensemble de ses activités afin d'améliorer les normes. Face aux 11 syndicats qui représentent les travailleuses et travailleurs de Chartwell, cette dernière a fait preuve de réticence à négocier véritablement pour résoudre les problèmes soulevés.

AGRESSEUR	HARCÈLEMENT VERBAL	MORSURE	INTIMIDATION	AGRESSION PHYSIQUE	COUPS
Résidents	73%	50%	27%	69%	58%
Famille des résidents	12%	0%	12%	0%	0%
Direction	19%	0%	23%	0%	0%
Aucune expérience	8%	42%	35%	23%	27%

Figure 3 – Expérience de violence au travail

L'engagement des travailleuses et travailleurs envers les résidents les pousse à continuer à s'efforcer de fournir des soins de bonne qualité, mais s'appuyer sur la bonne volonté des travailleurs, qui de plus subissent depuis des années les effets néfastes de salaires et de conditions de travail médiocres, ne constitue pas une stratégie commerciale fiable à long terme. Comme l'a rapporté un travailleur de Chartwell:

« Nous venons travailler tous les jours pour nos résidents, mais le coût de la vie, qui ne cesse d'augmenter, rend les choses très difficiles au fil des jours. Notre salaire est trop bas au quotidien. J'ai l'impression qu'il y a du soutien, mais nous perdons du personnel au profit d'autres foyers qui paient mieux leurs employés. Nous ne parvenons même pas à recruter de nouveaux employés. Nous nous sentons tous abattus, fatigués et peu appréciés. En toute honnêteté, je ne sais pas comment les gens arrivent à tenir le coup. Chartwell doit passer à la vitesse-supérieure et montrer à ses employés à quel point ils sont appréciés. »

SEIU Healthcare a constaté des répercussions généralisées sur la santé mentale et physique, notamment 92 % des travailleurs souffrant d'épuisement mental, 95 % de stress, 96 % d'épuisement physique, 92 % de douleurs dans la partie supérieure du corps, 96 % de douleurs dans la partie inférieure du corps et 96 % de douleurs dorsales.

L'analyse de SEIU Healthcare à la figure 4 ci-dessus montre la position des employeurs dans cet arbitrage, lesquels se sont opposés au règlement des problèmes au cours des 10 dernières années, plutôt que de chercher des solutions en tant qu'investissement à long terme dans le personnel et la qualité des soins. Pour ce qui est des salaires, par exemple, les propositions salariales des employeurs au cours de la dernière décennie ont représenté une augmentation de 0,5 % par an, soit l'équivalent d'une augmentation de 1 \$ sur 10 ans, malgré les pénuries de personnel dans le secteur.

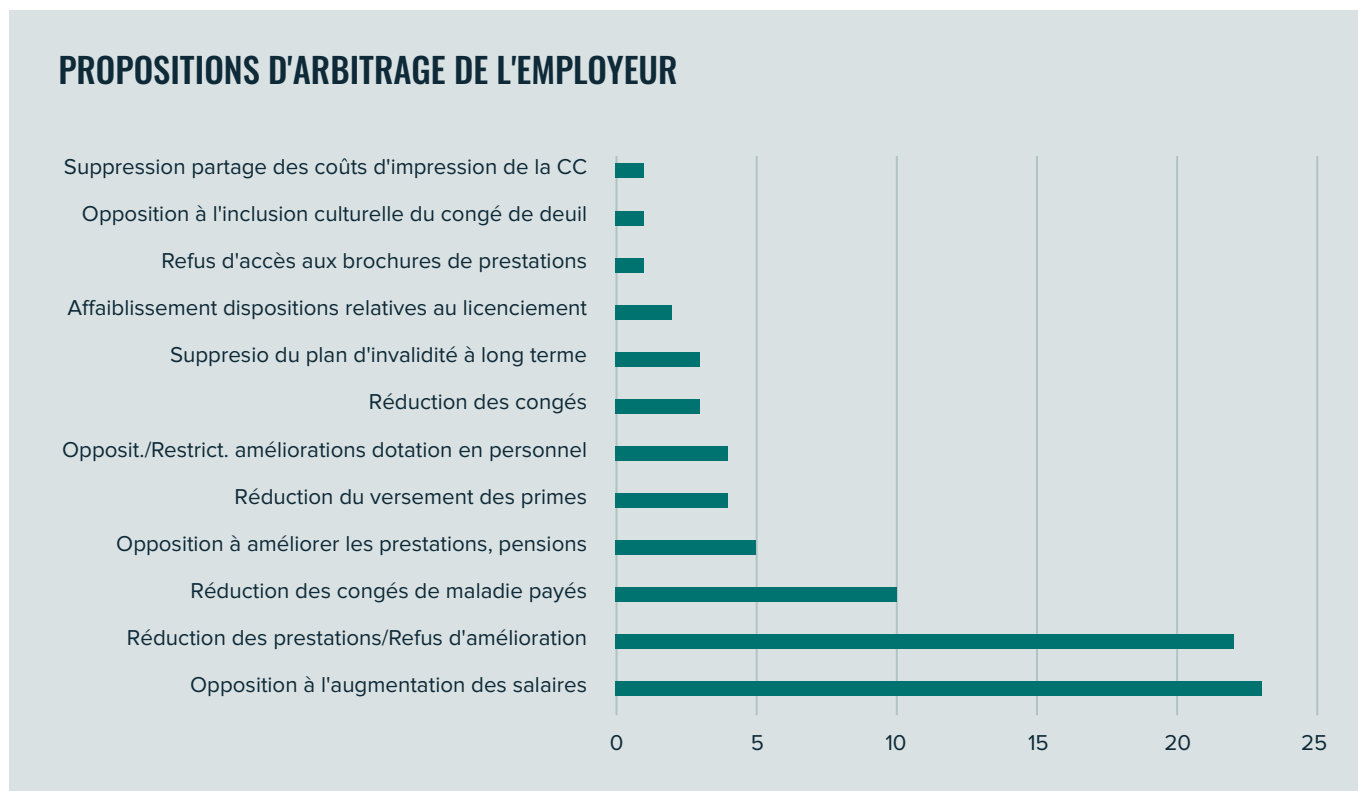


Figure 4 – Propositions d'arbitrage de l'employeur

L'INTÉRÊT POUR LES INVESTISSEURS

Les investisseurs doivent faire preuve de bonne gestion à l'égard des risques liés à la main-d'œuvre chez Chartwell et dans le secteur des soins de longue durée en général, et ce, pour plusieurs raisons. Avant tout, les investisseurs ont des responsabilités en matière de droits humains, comme le soulignent les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et comme l'officialisent de plus en plus les lois sur le devoir de diligence en matière de droits humains. Les conséquences de ces mauvaises pratiques en matière de droits humains sont importantes, qu'il s'agisse des risques pour la santé et la sécurité des résidents et des travailleurs, des salaires décents ou de la liberté d'association et de négociation collective. Par ailleurs, les mesures prises dans ce secteur s'inscrivent dans le droit fil du nombre croissant d'engagements pris par les investisseurs en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Plus de 90 % des

travailleurs du secteur des SLD sont des femmes.¹⁶ Les piètres conditions dans le secteur ont également une incidence disproportionnée du point de vue de l'origine ethnique, tant pour les résidents que pour les travailleurs. Les recherches montrent que l'impact de la COVID-19 est plus important dans les maisons de retraite où le pourcentage de personnes de couleur est plus élevé et où la proportion de personnes de couleur et de travailleurs migrants est plus importante. Les données indiquent que la valorisation de la main-d'œuvre et la capacité de prendre l'initiative de s'attaquer de manière proactive aux inégalités fondées sur l'origine ethnique et le genre sont des stratégies commerciales importantes pour créer de la valeur à long terme.

D'autres éléments appellent à un changement important du plan d'affaires de Chartwell. Le secteur est axé sur les personnes et dépend des travailleurs pour atteindre l'objectif de l'entreprise, à savoir fournir des soins de qualité aux résidents. Tout man-

16. OCDE (2020), « Who Cares? Attracting and Retaining Care Workers for the Elderly » [Qui en a cure ? Attirer et fidéliser les travailleurs des soins aux personnes âgées], *Études de l'OCDE sur les politiques de santé*, Publication OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/92c0ef68-en>.

quement à cet égard nuit à la réputation de l'entreprise, ce qui peut créer des difficultés pour attirer les résidents et, en fin de compte, peut également engendrer des risques juridiques. Les maisons de retraite et les analystes ont fait part de prévisions financières désastreuses à la suite de la pandémie. Les taux d'occupation ont chuté dans l'ensemble du secteur - du fait des décès de résidents et des répercussions sur la réputation du secteur. De nombreuses chaînes sont confrontées à des actions en justice, dont des poursuites au Canada, notamment un recours collectif déposé contre Chartwell en mai 2020 pour des défaillances présumées dans la planification de l'épidémie et la réponse à la COVID-19.¹⁷ Sur le plan opérationnel, la persistance d'un taux de rotation élevé et le recours à un nombre croissant de travailleurs intérimaires plus coûteux ne permettent pas de disposer d'une main-d'œuvre ou d'une qualité de soins suffisante pour répondre aux besoins actuels, sans parler du développement nécessaire pour répondre aux demandes futures.

Le secteur des soins de longue durée doit impérativement regagner la confiance du public, du gouvernement, des résidents et des travailleurs. Cela ne peut se faire qu'en passant à un modèle plus vertueux qui ne se contente pas de réduire les coûts mais investit dans le personnel afin de fournir des soins de qualité aux résidents.

Chartwell a été particulièrement au centre de la crise au Canada. Le présent rapport a mis en évidence la gravité des risques pour la main-d'œuvre dans le modèle d'affaires de Chartwell, et devrait amener les investisseurs à long terme à s'interroger sur la viabilité de l'entreprise si elle continue à fonctionner comme si de rien n'était. Lors de l'AGA de l'an dernier, des actionnaires ont envoyé un signal fort pour que le conseil d'administration exerce davantage de surveillance et communique sur la façon dont l'entreprise gère les risques liés à la main-d'œuvre, et ont recueilli 31,37 % des votes exprimés. Chartwell doit maintenant démontrer aux actionnaires comment elle donne suite à ce signal.

RECOMMANDATIONS AUX INVESTISSEURS

Les investisseurs à long terme devraient user de leur sens de la gestion pour encourager Chartwell et les autres prestataires de soins de longue durée à remédier à ces risques critiques et à adopter un modèle durable de soins aux personnes âgées.

Cela devrait inclure de:

1. S'entretenir avec Chartwell et d'autres prestataires de soins de longue durée sur la façon dont ils gèrent les principaux facteurs liés à la main-d'œuvre, notamment les niveaux de dotation en personnel, les salaires et les contrats, la santé et la sécurité, ainsi que la liberté syndicale et la négociation collective.
2. Devenir signataire de l'initiative des investisseurs pour une gestion responsable des soins, qui vise à relever les normes dans l'ensemble du secteur. Elle est coordonnée par UNI Global Union et soutenue par plus de 100 investisseurs ayant 3.700 milliards de dollars d'actifs sous gestion.
3. Participer aux efforts de collaboration avec Chartwell, menés par SHARE, dans le cadre de [l'Initiative des investisseurs pour une gestion responsable des soins](#).
4. S'engager et envisager de prendre des décisions de vote sur des questions liées à la surveillance efficace de ces enjeux critiques par le conseil d'administration dans le cadre de sa gouvernance.

¹⁷ John Paul Tasker, « One of Canada's largest long-term care operators is owned by a federal Crown corporation » [L'un des plus grands prestataires de soins de longue durée du Canada appartient à une société d'État fédérale], *CBC News*, 25 mai 2020, <https://www.cbc.ca/news/politics/crown-corporation-long-term-care-homes-revera-1.5584098>

