



Cornwall Community Hospital
Hôpital communautaire de Cornwall

Hôpital communautaire de Cornwall

Cadre de rémunération des cadres supérieurs

Septembre 2017

Modifié : janvier 2018

Tenant compte du Règlement 304/16 de l'Ontario, « Cadre de rémunération des cadres supérieurs », tel qu'amendé par le Règlement 187/17 de l'Ontario relevant de la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic*, c. 13 de l'annexe 1

Sommaire

Contexte.....	1
A. Principes de rémunération	2
B. Postes de cadre désignés	3
C. Plafonds de traitement et de rémunération au rendement.....	4
1. Sélection des organismes de comparaison	4
2. Détails de l’analyse comparative.....	9
3. Structure.....	12
D. Enveloppe des traitements et rémunérations au rendement.....	12
E. Autres éléments de rémunération.....	16

Dans le présent document, les mots de genre masculin appliqués aux personnes désignent les hommes et les femmes.

This document is also available in English under the title “Executive Compensation Framework”.

Contexte

L'Hôpital communautaire de Cornwall est un centre de soins actifs et de traitement des dépendances ainsi qu'un établissement de santé mentale qui dessert une zone de 100 000 habitants dans l'Est de l'Ontario. L'hôpital dessert la ville de Cornwall, la communauté Mohawk d'Akwesasne et de petites communautés rurales des comtés de Stormont, Dundas et Glengarry. Étant un établissement désigné en vertu de la *Loi sur les services en français*, l'Hôpital de Cornwall fournit des services dans les deux langues officielles (anglais/français) aux patients. Plus de 1 100 employés, 180 médecins et 260 bénévoles offrent aux patients des services axés sur la vision de l'hôpital - *Des soins exceptionnels. Toujours.*

L'Hôpital communautaire de Cornwall a été constitué en personne morale en 2004, suite à la fusion de l'Hôpital général de Cornwall et des services de soins actifs de l'Hôpital Hôtel-Dieu, deux établissements qui offraient des services de santé depuis plus d'un siècle. Suite à l'achèvement d'un grand projet de réaménagement en 2014, l'hôpital a regroupé tous les services d'hospitalisation dans un seul emplacement.

Avec un budget de fonctionnement de plus de 120 millions de dollars, l'Hôpital communautaire de Cornwall est le plus grand hôpital dans le Réseau local d'intégration des services de santé (RLISS) de Champlain à l'extérieur des limites de la ville d'Ottawa à offrir une gamme complète de services. Les services offerts par l'hôpital comprennent : les soins aux patients en phase critique, l'obstétrique, la pédiatrie, la médecine, la réadaptation, la santé mentale et la chirurgie (orthopédie, urologie, ophtalmologie, gynécologie, chirurgie dentaire et générale), de même qu'un service d'urgence (58 000 visites par année), des services d'imagerie diagnostique incluant la tomographie et la résonance magnétique. En collaboration avec nos partenaires régionaux, nous offrons également un accès local à des services tels que la chimiothérapie et la dialyse.

L'Hôpital communautaire de Cornwall est aussi un partenaire clé dans la prestation de services communautaires dans toute la région. Suite à la construction d'un nouvel établissement, les Services de traitement des dépendances et de santé mentale ont récemment été intégrés. Ceux-ci incluent : le Service de traitement des dépendances, les Services de santé mentale pour les adultes, l'Équipe communautaire de traitement intensif (ECTI), les Services de santé mentale pour les enfants et les jeunes, les Services communautaires de gestion du sevrage, les Services de santé mentale gériatriques et les Services d'intervention en situation de crise en santé mentale. L'hôpital est également un organisme responsable désigné par la province pour offrir des services de santé mentale pour les enfants.

L'hôpital fournit le leadership et la facilitation pour le Maillon santé de Stormont, Glengarry, Cornwall et Akwesasne.

Au-delà de la prestation d'une gamme complète de services de santé, l'Hôpital communautaire de Cornwall est le plus important employeur de la zone desservie et apporte une contribution importante à la stabilité économique de la région.

A. Principes de rémunération

Les principes de rémunération sont un ensemble de lignes directrices qui guident la prise de décision relativement à la rémunération dans un organisme.

Le tableau ci-après indique les principes de rémunération de l'Hôpital communautaire de Cornwall, y compris des détails relativement à la façon dont le régime de rémunération des cadres supérieurs appuie les objectifs stratégiques de l'hôpital et ce que le régime, incluant son approche relativement aux primes de rendement, est conçu pour récompenser.

<p><i>1. Renseignements sur les principes de rémunération de l'Hôpital communautaire de Cornwall</i></p>	<p>L'Hôpital communautaire de Cornwall est déterminé à offrir un régime de rémunération équitable et compétitif, qui permettra d'attirer, de retenir et de récompenser les employés à rendement élevé de tous les niveaux. L'hôpital fournit un régime de rémunération complet, relié à la réalisation des objectifs et des priorités de l'organisation.</p> <p>Les principes essentiels qui guident le régime de rémunération de l'Hôpital communautaire de Cornwall comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none">– Équité et conformité dans l'application– Compétitivité externe– Récompense pour bon rendement– Contribution– Reddition de comptes envers les parties intéressées– Communication ouverte et consultation des représentants
<p><i>2. Façons que le régime de rémunération des cadres supérieurs appuie les objectifs stratégiques de l'hôpital</i></p>	<p>L'énoncé de mission de l'Hôpital communautaire de Cornwall, « Notre équipe de soins collabore en vue de dispenser des soins exceptionnels, axés sur les patients », est la pierre angulaire sur laquelle repose le régime de rémunération de l'hôpital. Le but du régime est de motiver tous les membres du personnel et les cadres supérieurs à déployer des efforts pour suivre les quatre (4) orientations stratégiques de l'hôpital, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none">– Travailler en partenariat pour la sécurité des patients et des résultats de qualité– Notre force réside dans notre équipe– Atteindre l'excellence opérationnelle grâce à l'innovation– Offrir des soins centrés sur le patient
<p><i>3. Ce que le régime de rémunération, y compris l'approche aux primes de rendement, est conçu pour récompenser</i></p>	<p>Le régime de rémunération des cadres supérieurs de l'Hôpital communautaire de Cornwall est conçu en vue de récompenser :</p> <ul style="list-style-type: none">✓ l'excellent rendement des employés – déterminé en fonction de l'atteinte des objectifs de rendement et des priorités stratégiques de l'organisme, y compris :<ul style="list-style-type: none">– les indicateurs annuels du plan d'amélioration de la qualité– les objectifs annuels établis par le Conseil d'administration en

	<p>vue de faire progresser l'organisation vers la concrétisation des priorités stratégiques susmentionnées</p> <p>Le régime est également conçu en vue d'assurer l'équité interne (par l'entremise de l'évaluation) et pour améliorer la compétitivité externe en se comparant régulièrement à des hôpitaux ontariens du groupe affinitaire.</p>
--	--

Le régime de rémunération des cadres supérieurs est conforme à l'esprit et à l'intention de la *Loi sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* et de la *Loi sur l'excellence des soins pour tous*. Les indicateurs choisis dans le régime sont compatibles avec les orientations du ministère de la Santé et des Soins de longue durée, du RLSS de Champlain, de même qu'avec les orientations stratégiques et les priorités de l'Hôpital communautaire de Cornwall.

B. Postes de cadre désignés

Les postes et les catégories de cadres désignés ci-après sont inclus dans le régime de rémunération des cadres supérieurs de l'Hôpital communautaire de Cornwall :

1. Président-directeur général
2. Médecin chef
3. Cadre supérieur, catégorie A
 - a. vice-président des services aux patients et directeur des soins infirmiers
 - b. chef des services financiers et de l'information
4. Cadre supérieur, catégorie B
 - a. directeur principal des services de soins aux patients en phase critique et des services péri-opératoires
 - b. vice-président des programmes communautaires
 - c. vice-président des services de soutien

Cadre supérieur, catégorie A : Ces postes assument la responsabilité globale pour les services cliniques, financiers, des technologies de l'information, pour la gestion de la qualité et du risque, dans l'ensemble de l'hôpital. Ces postes relèvent directement du président-directeur général et fournissent la direction et l'orientation générales pour toutes les activités, conformément aux politiques, aux orientations stratégiques et aux objectifs établis par le président-directeur général et le conseil d'administration. Ces cadres doivent également rendre des comptes pour les budgets, les plans de fonctionnement et les affaires réglementaires dans le cadre de leur portefeuille. Chacun de ces cadres supérieurs détient la responsabilité fonctionnelle pour l'ensemble de l'organisme en l'absence du président-directeur général.

Cadres supérieurs, catégorie B : Ces postes assument la responsabilité pour les budgets, les plans de fonctionnement et les affaires réglementaires dans le cadre de leur portefeuille. Ils relèvent directement du président-directeur général et sont membres de l'équipe de direction.

C. Plafonds de traitement et de rémunération au rendement

1. Sélection des organismes de comparaison

Dans le but de déterminer les taux de rémunération des cadres, les marchés concurrentiels dans lesquels l'Hôpital communautaire de Cornwall œuvre et au sein desquels il livre concurrence pour attirer du personnel compétent ont été recensés. Des organismes ont été choisis en fonction de leur similarité par rapport aux trois critères suivants :

- a) Étendu des responsabilités des cadres supérieurs
 - i. Appariement des postes – responsabilités et compétences similaires
- b) Type d'opération de l'établissement
 - i. Tous les organismes de comparaison sont des hôpitaux ontariens.
 - ii. Des efforts ont également été déployés afin de trouver des hôpitaux ontariens qui, comme l'Hôpital communautaire de Cornwall, ont un nombre important de programmes communautaires sous leur responsabilité.
- c) L'industrie au sein de laquelle l'organisme livre concurrence pour embaucher des cadres supérieurs
 - i. Tous les organismes de comparaison sont des hôpitaux ontariens.
- d) Taille de l'organisme
 - i. Les critères suivants ont permis de déterminer si les hôpitaux étaient comparables :
 - Budget global de fonctionnement – de 50 millions à 150 millions de dollars
(Le budget de fonctionnement de l'Hôpital communautaire de Cornwall se chiffre à 120 millions de dollars)
 - Nombre d'employés (ETP) – de 500 à 1 500
(L'Hôpital communautaire de Cornwall a 748 ETP)
 - Nombre de lits d'hospitalisation – entre 100 et 250
(L'Hôpital communautaire de Cornwall offre 140 lits d'hospitalisation)
 - Nombre de visites au Service d'urgence – de 25 000 à 80 000
(Le Service d'urgence de l'Hôpital communautaire de Cornwall reçoit 58 000 visites par année)
- e) Emplacement de l'organisation
 - i. La concurrence livrée au sein d'un même marché de l'emploi a été considérée, c'est-à-dire que nous avons tenu compte de l'emplacement et de la proximité. L'Hôpital de Cornwall concurrence effectivement avec de plus grands hôpitaux d'Ottawa pour recruter du personnel qualifié. La proximité de la ville d'Ottawa permet aux gens de

faire la navette tous les jours. L'Hôpital de Cornwall peut offrir deux exemples courants de la compétitivité pour l'embauche de cadres supérieurs dans la région d'Ottawa. Un certain nombre de nos médecins et cadres intermédiaires ont été recrutés dans Ottawa.

- ii. La majorité des hôpitaux choisis pour comparaison sont situés dans des centres urbains plus petits ou de taille similaire.

Comme les tableaux ci-après le démontrent, les organismes de comparaison satisfaisaient à au moins trois (3) des critères ci-dessus et, dans la plupart des cas, ils satisfaisaient à quatre critères ou plus.

Le nombre d'organismes de comparaison varie en fonction des postes et des catégories, selon la capacité de l'Hôpital communautaire de Cornwall de confirmer un bon critère de comparaison. Bien qu'il n'y ait pas d'appariement parfait pour chacun des critères de comparaison, des efforts ont été déployés afin d'assurer que des organismes de plus petite et de plus grande taille étaient représentés.

L'appariement s'est avéré difficile pour les cadres supérieurs de catégorie B, car il était difficile de confirmer de bons critères de comparaison. L'écart dans la taille des organismes était plus important dans cette catégorie. Par exemple, dans certains cas, des organismes considérablement plus petits ont été utilisés dans la comparaison des postes, alors que dans d'autres cas (au sein de la même catégorie), des organismes de plus grande taille ont été utilisés. Dans le cas du poste du directeur principal des Services aux patients en phase critique et des Services péri-opératoires, par exemple, la comparaison a été faite avec un poste similaire dans un organisme plus grand, mais avec un seul domaine de responsabilité.

Sommaire des organismes comparatifs appariés									
Nom de l'organisme	1. Étendue des responsabilités	2. Type d'opération de votre organisme	3. Type d'industrie	4. Taille de l'organisme (2/4 requis)				5. Emplacement géographique (1 heure de déplacement)	N ^{bre} de critères satisfaits sur 5 (3 requis)
				Budget global de fonctionnement	Équivalents temps plein (ETP)	N ^{bre} de lits d'hospitalisation (à 100 % d'occupation)	Volume des visites au Service d'urgence		
Cadre supérieur : Président-directeur général				Niveau d'appariement 50 à 150 millions	Niveau d'appariement 500 à 1 500	Niveau d'appariement 100 à 250	Niveau d'appariement 25k à 80k		
St. Thomas-Elgin General Hospital	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Orillia Soldiers' Memorial Hospital	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Hôpital de Timmins et du district	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Lindsay Ross Memorial Hospital	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Huron Perth Health Alliance (Stratford)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Hôpital de Sault-Ste-Marie	✓	✓ ☒	✓	×	✓	✓	✓	×	4
Chatham Kent Health Alliance	✓	✓ ☒	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Hôpital régional de Pembroke	✓	✓ ☒	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
St. Joseph's Care Group Thunder Bay	✓	✓ ☒	✓	✓	✓	×	×	×	4
Cambridge Memorial Hospital	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Centre hospitalier pour enfants de l'est de l'Ontario	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	5
Hôpital Elisabeth-Bruyère	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	✓	5
Commentaires supplémentaires									
✓ ☒ Représente un établissement qui offre des programmes communautaires									

Sommaire des organismes comparatifs appariés									
Nom de l'organisme	1. Étendue des responsabilités	2. Type d'opération de votre organisme	3. Type d'industrie	4. Taille de l'organisme (2/4 requis)				5. Emplacement géographique (1 heure de déplacement)	Nbre de critères satisfaits sur 5 (3 requis)
				Budget global de fonctionnement	Equivalents temps plein (ETP)	Nbre de lits d'hospitalisation (à 100 % d'occupation)	Volume des visites au Service d'urgence		
Cadre supérieur : Médecin chef				Niveau d'appariement 50 à 150 millions	Niveau d'appariement 500 à 1 500	Niveau d'appariement 100 à 250	Niveau d'appariement 25k à 80k		
Cambridge Memorial Hospital	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Chatham Kent Health Alliance	✓	✓ ☒	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Orillia Soldiers' Memorial Hospital	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Brant Community Healthcare	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	×	4
St. Thomas-Elgin General Hospital	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Lindsay Ross Memorial Hospital	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Hôpital régional de Pembroke	✓	✓ ☒	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Guelph General Hospital	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Hôpital Elisabeth-Bruyère	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	✓	5
Commentaires supplémentaires									
✓ ☒ Représente un établissement qui offre des programmes communautaires									

Sommaire des organismes comparatifs appariés									
Nom de l'organisme	1. Étendue des responsabilités	2. Type d'opération de votre organisme	3. Type d'industrie	4. Taille de l'organisme (2/4 requis)				5. Emplacement géographique (1 heure de déplacement)	N ^{bre} de critères satisfaits sur 5 (3 requis)
				Budget global de fonctionnement	Équivalents temps plein (ETP)	N ^{bre} de lits d'hospitalisation (à 100 % d'occupation)	Volume des visites au Service d'urgence		
Cadre supérieur : Catégorie A				Niveau d'appariement 50 à 150 millions	Niveau d'appariement 500 à 1 500	Niveau d'appariement 100 à 250	Niveau d'appariement 25k à 80k		
St. Thomas-Elgin General Hospital	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Queensway Carleton Hospital	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	5
Chatham Kent Health Alliance	✓	✓ ☒	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Huron Perth Health Alliance (Stratford)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Orillia Soldiers' Memorial Hospital	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Hôpital régional de Pembroke	✓	✓ ☒	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Lindsay Ross Memorial Hospital	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Bluewater Health General Hospital	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	×	4
Burlington Joseph Brant Memorial Hospital	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	×	4
Centre hospitalier pour enfants de l'est de l'Ontario	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	5
Hôpital Montfort	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	5
Hôpital Élisabeth-Bruyère	✓	✓	✓	✓	✓	×	×	✓	5
Commentaires supplémentaires									
✓ ☒ Représente un établissement qui offre des programmes communautaires									

Sommaire des organismes comparatifs appariés									
Nom de l'organisme	1. Étendue des responsabilités	2. Type d'opération de votre organisme	3. Type d'industrie	4. Taille de l'organisme (2/4 requis)				5. Emplacement géographique (1 heure de déplacement)	N ^{bre} de critères satisfaits sur 5 (3 requis)
				Budget global de fonctionnement	Équivalents temps plein (ETP)	N ^{bre} de lits d'hospitalisation (à 100 % d'occupation)	Volume des visites au Service d'urgence		
Cadre supérieur : Catégorie B				Niveau d'appariement 50 à 150 millions	Niveau d'appariement 500 à 1 500	Niveau d'appariement 100 à 250	Niveau d'appariement 25k à 80k		
Hôpital général de Hawkesbury	✓	✓	✓	✓	×	×	×	✓	4
Carleton Place & District Memorial Hospital / Almonte General Hospital	✓	✓	✓	×	×	×	×	✓	4
Renfrew Victoria Hospital	✓	✓	✓	×	×	×	×	×	3
Brockville General Hospital	✓	✓ ☒	✓	✓	✓	×	✓	✓	5
Lakeridge Health	✓	✓ ☒	✓	×	×	×	×	×	3
Perth Smith Falls Hospital	✓	✓	✓	✓	×	×	×	✓	4
Burlington Joseph Brant Memorial Hospital	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	×	4
Weeneebayko Area Health Authority	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×	3
Markham Stouffville General Hospital	✓	✓ ☒	✓	×	✓	×	×	×	3
Hôpital régional de Pembroke	✓	✓ ☒	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Lindsay Ross Memorial Hospital	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	4
Hôpital Élisabeth-Bruyère	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	5
St. Joseph's Care Group, Thunder Bay	✓	✓ ☒	✓	✓	✓	×	✓	×	4
Hôpital Montfort	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	5
Centre régional de santé de North Bay	✓	✓ ☒	✓	×	×	×	✓	×	3
Commentaires supplémentaires									
✓ ☒ Représente un établissement qui offre des programmes communautaires									

2. Détails de l'analyse comparative

Renseignements concernant le centile utilisé comme point de repère pour établir le plafond de traitement et de rémunération au rendement pour chaque cadre désigné ou chaque catégorie de postes :

Le plafond choisi par l'Hôpital communautaire de Cornwall pour les salaires et les primes de rendement est de 50 %. Ce plafond a été choisi tout d'abord parce que les taux de rémunération des cadres supérieurs de l'hôpital ont pris du recul par rapport au marché et, dans certains cas, ne sont maintenant plus concurrentiels; le salaire actuel du président-directeur général est de 20 000 \$ inférieur au salaire le moins élevé du groupe de comparaison. Certains cadres dans de plus petits hôpitaux de la région reçoivent maintenant un meilleur régime de rémunération. L'examen comparatif démontre que certains des cadres

supérieurs de l'Hôpital communautaire de Cornwall sont beaucoup moins bien rémunérés que ceux de tous les organismes de comparaison. En conséquence, l'Hôpital a perdu des employés chevronnés au profit de compétiteurs de la région et risque de rencontrer de graves difficultés pour recruter du personnel, surtout que plusieurs départs à la retraite sont attendus dans les rangs des cadres supérieurs au cours des trois prochaines années.

L'analyse des antécédents de rémunération de l'Hôpital communautaire de Cornwall indique que les taux de rémunération des cadres supérieurs ont pris du recul par rapport au marché, plus particulièrement dans ce qui suit.

- En 2005, immédiatement après la fusion des deux hôpitaux de soins actifs de Cornwall (Hôpital Hôtel-Dieu et Hôpital général de Cornwall), le conseil d'administration de l'Hôpital communautaire de Cornwall a approuvé une stratégie de rémunération pour tous les employés non syndiqués, y compris les cadres supérieurs. L'objectif de cette stratégie était d'assurer et de maintenir l'équité au sein de l'hôpital et la compétitivité avec le marché externe. L'équité interne a été atteinte en créant des catégories de postes et un processus d'évaluation des postes, comparable au processus utilisé pour l'évaluation des postes pour l'équité salariale.
- Dans l'espoir de maintenir la compétitivité externe, les sondages financés par l'Association des hôpitaux de l'Ontario ont servi de documents de référence principaux. Le régime de rémunération approuvé par le conseil d'administration consiste à se comparer à la « moyenne », puis de décaler de un an par rapport aux salaires du marché du travail. Les hôpitaux communautaires de taille similaire et ayant un budget similaire étaient considérés comme faisant partie du groupe affinitaire.
- Durant les deux années précédant l'arrivée de la *Loi sur les mesures de restriction de la rémunération dans le secteur public visant à protéger les services publics*, l'Hôpital communautaire de Cornwall a été confronté à des pressions exercées sur son budget de fonctionnement et a alors pris la décision de réduire/limiter les rajustements salariaux pour les postes non syndiqués, incluant les cadres supérieurs. À l'époque, le conseil d'administration était conscient que cette pratique allait à l'encontre des stratégies de rémunérations adoptées précédemment. Cependant, comme l'hôpital devait maîtriser ses dépenses discrétionnaires, la décision a été prise. (L'Hôpital communautaire de Cornwall a maintenu un budget équilibré depuis ce temps.) À ce moment, cette mesure devait être temporaire et serait suivi, puis modifiée ultérieurement afin d'éviter qu'elle ait des répercussions sur l'équité et sa compétitivité.
- Avec l'arrivée de la *Loi sur les mesures de restriction de la rémunération dans le secteur public visant à protéger les services publics*, les augmentations accordées aux cadres supérieurs de l'Hôpital communautaire de Cornwall qui avaient été limitées étaient maintenant gelées.

La rémunération non compétitive que l'Hôpital communautaire de Cornwall accorde à ses cadres supérieurs a entraîné la perte d'employés chevronnés et d'expertise. Ce fait est devenu évident dans le rapport d'un sondage complété par le Groupe Hay en février 2011. Ce sondage

comparait la rémunération versée aux présidents-directeurs généraux de 11 hôpitaux semblables à celui de Cornwall. Les résultats ont démontré que l'Hôpital communautaire de Cornwall avait pris beaucoup de recul et se retrouvait maintenant sous la moyenne, la médiane ou le 25^e centile et était maintenant le groupe affinitaire le moins bien rémunéré. L'analyse menée à l'appui du présent cadre de rémunération confirme que la situation a continué de se détériorer. Dans le cas de certains postes, la rémunération versée dans des hôpitaux considérablement plus petits dépasse maintenant celle que l'Hôpital communautaire de Cornwall verse présentement.

Renseignements sur la méthodologie utilisée pour déterminer le traitement et la rémunération au rendement :

L'Hôpital communautaire de Cornwall s'engage à offrir un régime de rémunération équitable et concurrentiel, qui permettra d'attirer, de retenir et de récompenser les employés à rendement élevé de tous les niveaux. Le régime de rémunération est relié à l'atteinte des priorités et des objectifs organisationnels.

Plus particulièrement, à l'Hôpital communautaire de Cornwall, la rémunération est établie à l'aide du processus suivant :

- L'échelle salariale pour un poste est établie en fonction d'une vaste analyse comparative des organismes de comparaison. Les postes comportant des responsabilités et des compétences similaires dans des hôpitaux ontariens de taille similaire servent de comparateurs. Les comparateurs peuvent aussi inclure des hôpitaux dans le marché de l'emploi local.
- L'échelle salariale (la grille) comportera un montant minimal et un montant maximal, de même que des étapes entre les deux.
- L'échelon sur lequel une personne se situe sur la grille dépend de son expérience dans le rôle. Les cadres débutants commenceront à l'échelon minimal et leur progression dans la grille sera étudiée annuellement. La progression est reliée directement au rendement, c'est-à-dire à l'atteinte d'objectifs formulés antérieurement.
- La prime de rendement s'élève à 2 % du salaire d'un cadre et est déterminée grâce à l'analyse de l'atteinte de cibles de rendement antérieurement exprimées dans le Plan d'amélioration de la qualité annuel, comme l'exige la *Loi sur l'excellence des soins pour tous* (p. ex. les indicateurs pour le taux de réadmission pour 2017-2018, l'expérience des patients).

3. Structure

Le plafond pour le traitement et la rémunération au rendement pour chaque cadre désigné/catégorie de poste est comme suit :

Poste cadre ou catégorie de postes	Plafond pour le traitement et la rémunération au rendement (\$)
Président-directeur général	300 800
Médecin chef (0,4 ETP)	300 000
Cadre, catégorie A	185 000
Cadre, catégorie B	150 000

Renseignements concernant les échelles salariales et la structure des primes de rendement pour chaque poste/catégorie de postes :

Poste cadre ou catégorie de postes	Échelle salariale Minimum (\$)	Échelle salariale Maximum (\$)	Prime de rendement annuelle maximale (% du salaire)	Plafond pour le traitement et la rémunération au rendement (\$)
Président-directeur général	274 400	294 900	2,0	300 800
Médecin chef (0,4 ETP)	244 125	294 125	2,0	300 000
Cadre, Catégorie A	171 800	181 400	2,0	185 000
Cadre, Catégorie B	130 000	147 000	2,0	150 000

D. Enveloppe des traitements et rémunérations au rendement

Total des salaires et des primes de rendement pour l'année de paie complète la plus récente (\$)	Pourcentage maximal d'augmentation de l'enveloppe (%)
1 296 580 \$	5,0

L'Hôpital communautaire de Cornwall propose une augmentation du taux maximal d'augmentation de l'enveloppe salariale et des primes de rendement équivalente à 5 %. Les facteurs suivants ont été considérés dans l'établissement de ce taux maximal.

1. *Les priorités financières et les priorités de rémunération du gouvernement de l'Ontario, tel que précisé dans le discours du Trône, le budget, les perspectives économiques et la revue financière ainsi que dans les documents publics de la Couronne aux droits de l'Ontario, du Conseil des ministres, du Conseil du Trésor et du Conseil de gestion du gouvernement.*
2. *Les tendances récentes en matière de rémunération des cadres supérieurs observées dans le secteur public canadien et dans le secteur parapublic qui concernent l'industrie au sein de laquelle l'employeur rivalise pour attirer des cadres.*
3. *Une comparaison du pourcentage du budget de fonctionnement de l'employeur désigné duquel les traitements et rémunérations au rendement des cadres supérieurs sont payés avec les pourcentages des budgets de fonctionnement des organismes de comparaison désignés en fonction de la section 3, à partir desquels les traitements et rémunérations au rendement sont payés.*
4. *L'effet que la différence entre le salaire et les primes de rendement a sur la capacité de l'employeur d'attirer des candidats talentueux pour combler ses postes de cadre désignés et de les retenir, de même que la différence entre l'échelle salariale et les primes de rendement des titulaires des postes de cadre désignés et celles des employés ou des titulaires de fonctions qui relèvent des titulaires de ces postes.*
5. *Tout élargissement considérable des opérations de l'employeur désigné qui ne découle pas d'une restructuration importante de l'organisme.*

Voici des détails supplémentaires relativement à ce qui précède :

<p>1. <i>Les priorités financières et les priorités de rémunération du gouvernement de l'Ontario, tel que précisé dans le discours du Trône, le budget, les perspectives économiques et la revue financière ainsi que dans les documents publics de la Couronne aux droits de l'Ontario, du Conseil des ministres, du Conseil du Trésor et du Conseil de gestion du gouvernement.</i></p>	<p>Lorsque le ministre des Finances, Charles Sousa, a déposé le nouveau budget le 27 avril 2017, les membres du public l'ont entendu parler du budget nouvellement équilibré grâce à « une approche plus réfléchie et davantage fondée sur des principes », et à « des investissements stratégiques ». Le public a également entendu le ministre parler des plans de l'Ontario d'investir massivement dans le système de santé, alors qu'il déclarait « Nous investirons dans ce qui nous distingue. [...] Nous ferons de nouveaux investissements dans notre système de santé. »</p> <p>La volonté de l'Ontario d'investir dans le système de la santé est remarquable. L'Hôpital communautaire de Cornwall s'engage à collaborer avec le gouvernement provincial afin de transformer et de rehausser notre système de la santé. L'hôpital partage le point de vue du gouvernement qui croit qu'un leadership solide et innovateur est essentiel pour bâtir un système de santé durable. Dans ce but, l'Hôpital communautaire de Cornwall propose que l'offre de régimes de salaire compétitifs pour les cadres supérieurs</p>
---	---

	<p>des hôpitaux devrait constituer une priorité.</p> <p>L'investissement dans des régimes de rémunération compétitifs pour les hôpitaux représente une méthode hautement stratégique d'investir dans le système de santé. Nous souhaitons transformer et améliorer nos systèmes et nous souhaitons être reconnus comme des chefs de file et des innovateurs dans l'industrie. Pour réussir, nous devons avoir l'appui et la direction d'une équipe de cadres supérieurs forte qui réunit des personnes hautement qualifiées, chevronnées et bien informées, qui partagent notre engagement envers la qualité des soins. Nous ne pouvons attirer un tel calibre d'employés que si nous sommes habilités financièrement à leur offrir des régimes de salaires concurrentiels. De plus, nous devons offrir des récompenses financières et des primes de rendement qui inciteront nos cadres à accomplir leur meilleur travail.</p> <p>L'Hôpital communautaire de Cornwall s'engage à collaborer avec le gouvernement provincial afin de transformer et rehausser notre système de santé. Nous sommes décidés à rehausser la qualité des soins de santé que nous fournissons aux patients et nous sommes résolu à faire en sorte que notre établissement fonctionne le plus efficacement possible. Nous souhaitons vivement faire preuve de leadership et d'innovation. Cependant, nous ne pourrions atteindre ces objectifs si nous ne pouvons compter sur un groupe de personnes talentueuses aux commandes. Finalement, nous croyons que l'appui envers nos efforts pour recruter une équipe de cadres supérieurs chevronnés constitue un investissement stratégique pour l'Ontario. Notre hôpital serait le mieux positionné pour collaborer avec la province dans l'atteinte des objectifs que nous partageons pour le système de santé.</p>
<p>2. <i>Les tendances récentes en matière de rémunération des cadres supérieurs observées dans le secteur public canadien et dans le secteur parapublic qui concernent l'industrie au sein de laquelle l'employeur rivalise pour attirer des cadres.</i></p>	<p>L'examen des tendances en matière de rémunération dans les hôpitaux ontariens démontre que les régimes de rémunération actuellement offerts dans les organismes de comparaison de l'Hôpital communautaire de Cornwall sont beaucoup plus généreux dans bien des cas ce que reçoivent certains de nos cadres supérieurs, par exemple, dans le cas de notre président-directeur général. En l'absence d'une augmentation de « rattrapage » importante et opportune visant à se rapprocher du plafond de traitement et de rémunération au rendement proposé pour les cadres de l'hôpital, nous pouvons nous attendre à ce qu'il s'avère difficile pour l'hôpital de recruter et de retenir des cadres. Étant donné que nous anticipons le départ à la retraite d'un certain nombre de cadres de l'hôpital au cours des prochaines années, y compris de la directrice générale, cette préoccupation est importante, car sans une correction rapide, la situation risque de nuire à la capacité de l'Hôpital communautaire de Cornwall d'atteindre ses objectifs en matière de soins de santé.</p>

<p>3. <i>Une comparaison du pourcentage du budget de fonctionnement de l'employeur désigné duquel les traitements et rémunérations au rendement des cadres supérieurs sont payés avec les pourcentages des budgets de fonctionnement des organismes de comparaison désignés en fonction de la section 3, à partir desquels les traitements et rémunérations au rendement sont payés.</i></p>	<p>La somme versée par l'Hôpital communautaire de Cornwall pour les salaires des cadres supérieurs représente 1,07 % du budget de fonctionnement, comparativement à 1,34 % pour les autres hôpitaux ontariens desquels nous avons obtenu ces renseignements. Il a été difficile d'avoir accès à ces renseignements. Parmi ceux qui ont répondu à notre demande d'information, nous pouvons confirmer que l'Hôpital communautaire de Cornwall se situe à l'intérieur des pourcentages versés ou en deçà de ceux-ci. À l'aide de l'outil du ministère de la Santé et des Soins de longue durée pour comparer les indicateurs de rendement (HIT), nous avons comparé le pourcentage de l'ensemble des dépenses administratives à la somme des dépenses (à titre d'approximation). Le ratio de 8,7 % de l'hôpital est inférieur à celui des hôpitaux de la province qui se situe à 10 %.</p>
<p>4. <i>L'effet que la différence entre le salaire et les primes de rendement a sur la capacité de l'employeur d'attirer des candidats talentueux pour combler ses postes de cadre désignés et de les retenir, de même que la différence entre l'échelle salariale et les primes de rendement des titulaires des postes de cadre désignés et celles des employés ou des titulaires de fonctions qui relèvent des titulaires de ces postes.</i></p>	<p>Pendant les sept dernières années de gel salarial, le pourcentage moyen non composé d'augmentation de salaire accordé aux syndicats hospitaliers s'est élevé à 12,6 % par opposition à la proposition de 5 % de l'enveloppe salariale que propose l'Hôpital communautaire de Cornwall.</p> <p>Au cours des sept dernières années, les gestionnaires et directeurs non syndiqués ont reçu des ajustements au coût de la vie et des avancements dans la grille salariale représentant approximativement 22 %, ce qui a provoqué une compression des salaires des cadres.</p>
<p>5. <i>Tout élargissement considérable des opérations de l'employeur désigné qui ne découle pas d'une restructuration importante de l'organisme.</i></p>	<p>Depuis la fusion des hôpitaux en 2004, l'Hôpital communautaire de Cornwall a continué d'élargir ses responsabilités par rapport à la prestation de soins de santé à toute la région. Depuis l'introduction du gel des salaires il y a environ sept ans, le budget de fonctionnement de l'hôpital, et la complexité correspondante des opérations, s'est accru de 11 %. Cela inclut un important projet de réaménagement de 120 millions de dollars pour réunir tous les services hospitaliers dans un seul emplacement, l'intégration volontaire avec un fournisseur de services de traitement de la dépendance et le leadership fournit pour le maillon santé local.</p>

E. Autres éléments de rémunération

L'Hôpital communautaire de Cornwall ne fournit aucun autre élément de rémunération aux cadres désignés que ceux généralement fournis, de la même manière et d'un montant comparable à ceux versés aux gestionnaires qui ne sont pas des cadres.

Exigence du cadre (Paragraphe 2 (3))	Conformité de l'Hôpital communautaire de Cornwall
i. Paiements d'autres avantages fournis à la place d'avantages accessoires	Aucun paiement n'est versé en guise d'avantages accessoires
ii. Primes à la signature	L'Hôpital communautaire de Cornwall ne verse pas de primes à la signature
iii. Primes de maintien en poste	L'Hôpital communautaire de Cornwall ne verse pas de primes de maintien en poste
iv. Allocations de loyer en argent	L'Hôpital communautaire de Cornwall ne verse pas d'allocations de loyer en argent
v. Avantages garantis qui ne sont généralement pas versés à des gestionnaires qui ne sont pas des cadres	Confirmé - les avantages garantis sont conformes aux avantages versés aux gestionnaires qui ne sont pas des cadres
vi. Indemnités de départ, incluant les paiements tenant lieu de préavis, et les indemnités de fin d'emploi dont la somme est égale à plus de 24 fois le salaire mensuel moyen du cadre désigné	L'Hôpital communautaire de Cornwall ne verse pas d'indemnité de fin d'emploi tenant lieu de préavis et représentant plus de 24 fois le salaire mensuel
vii. Indemnités de départ ou de fin d'emploi payables en cas de licenciement motivé	L'Hôpital communautaire de Cornwall ne verse pas d'indemnités de départ ou de fin d'emploi en cas de licenciement motivé
viii. Congé administratif payé, à moins qu'il ne soit versé à un recteur d'université ou de collège ou à tout autre cadre désigné qui fait partie d'une faculté ou qui retournera à une faculté universitaire ou collégiale	L'Hôpital communautaire de Cornwall ne verse pas d'indemnités de congés administratifs ni de paiements tenant lieu de congé administratif
ix. Congé administratif payé qui s'accumule à un taux supérieur à 10,4 semaines payées par année	
x. Paiements tenant lieu de congé administratif	