

### Gestion budgétaire

N° Politique : <b>POL-005</b>	Responsable de l'application : Direction des ressources financières	
N° Procédure découlant : s.o.		
Approuvée par : Conseil d'administration	Date d'approbation : 11 février 2016	Date de révision : 11 février 2020
Destinataires : Le conseil d'administration, tous les directeurs et les gestionnaires		

## 1. CONTEXTE

Cette politique énonce les activités et les moyens mis en place pour assurer la gestion budgétaire du Centre intégré universitaire de santé et des services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSS-EMTL).

Cette politique encadre un ensemble de lois, règlements, énoncés et pratiques de gestion qui conditionnent notre démarche budgétaire, à savoir :

- *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (L.R.Q., chapitre S-4.2), Québec, Éditeur officiel du Québec;
- *Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux* (L.R.Q., chapitre E-12.0001), Québec, Éditeur officiel du Québec;
- *MINISTRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2014), Normes et pratiques de gestion du ministère de la Santé et des Services sociaux*, Québec, Éditeur officiel du Québec.

Les documents auxquels nous référons ci-haut ne sont pas repris dans la présente politique.

## 2. CHAMP D'APPLICATION

Cette politique s'applique à l'ensemble des activités de planification financière, qu'elle soit annuelle ou reliée à une activité ponctuelle. Elle concerne également les activités de suivis périodiques et annuelles.

## 3. OBJECTIFS

- Déterminer et faire connaître les mécanismes d'encadrement du processus de budgétisation;
- Garantir une gestion efficace des ressources financières;
- Préciser les rôles et responsabilités des différentes instances autant dans la démarche de planification annuelle que dans le processus de suivi.

Les principes directeurs sont l'efficacité, l'imputabilité, la performance et la cohérence.

## 4. PRINCIPES DIRECTEURS

**Efficacité** : L'efficacité désigne la capacité d'utiliser les ressources disponibles (humaines, matérielles, financières, technologiques et informationnelles) de façon optimale.

**Imputabilité** : La gestion budgétaire est fondée sur l'imputabilité des dirigeants de l'établissement et sur la bonne gestion des fonds publics. Les gestionnaires ont le devoir de respecter le budget qui leur a été octroyé.

**Performance** : L'allocation des ressources tient compte de l'évolution des clientèles et de la performance attendue de chaque service.

**Cohérence** : Tout développement, consolidation de volume d'activités, introduction de nouvelles technologies nécessitant l'ajout de ressources financières, doit s'inscrire dans les orientations et objectifs de l'établissement.

## 5. ÉNONCÉ :

- La planification budgétaire annuelle se veut un outil pour actualiser la planification stratégique du Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) ainsi que les enjeux spécifiques de l'organisation. Le CIUSSS-EMTL doit répondre aux besoins grandissants de la population dans le respect impératif des ressources financières allouées par le MSSS. La direction de l'établissement doit faire preuve de vigilance et de concertation dans l'octroi de ses ressources en considérant les objectifs et enjeux de l'organisation comme étant toujours prioritaires.

- La planification suscite la réflexion des gestionnaires pour maintenir ou améliorer la performance globale de l'établissement et s'assurer de l'atteinte de l'équilibre budgétaire de l'établissement; à cet effet, elle encourage la définition d'objectifs de performance dans les secteurs.
- Toujours en lien avec les objectifs de l'organisation, la direction soutient les initiatives de l'ensemble des directions en regard de la révision des activités et des processus de travail, et ce, dans toutes les facettes d'amélioration de la performance organisationnelle.
- La gestion courante des budgets est décentralisée. Cette approche nécessite l'implication de toutes les directions et nécessite que les directeurs et leurs gestionnaires disposent de ressources permettant la mise en place d'une offre de service adéquate selon le niveau de performance attendu. Le budget qui est octroyé en début d'année financière à chacune des directions ne peut être modifié sans accord des directions. Il demeure sous la responsabilité du directeur et des gestionnaires et est utilisé en fonction des priorités et des politiques de l'établissement.
- La gestion décentralisée implique que les chefs de service répondent de leur gestion budgétaire à leur directeur et que les directeurs soient imputables des résultats financiers de leur direction au président-directeur général.
- Afin de maximiser les ressources disponibles pour soutenir l'adaptation de l'organisation, tout excédent d'économie généré par une réorganisation est l'objet d'une entente de partage entre les projets de la direction effectuant la réorganisation et le budget global de l'établissement. Les projets sont nécessairement en lien avec les objectifs et les enjeux de l'établissement.
- Le directeur, en collaboration avec ses gestionnaires, peut profiter de toute occasion pour affecter les ressources en fonction des besoins jugés prioritaires. Ainsi, les départs, les mutations, les absences sans solde, la fluctuation des autres dépenses sont des occasions de réallocation qui demeurent sous la responsabilité des directeurs et gestionnaires. Cependant, les réallocations doivent être faites en fonction des priorités de l'organisation avec l'accord du président-directeur général.
- Le suivi budgétaire et de l'entente de gestion sont abordés lors des rencontres du comité stratégique et des comités tactiques sous le leadership de la direction des ressources financières et de la direction de la qualité, évaluation, performance et éthique.
- Le directeur, en collaboration avec ses gestionnaires, effectue l'analyse périodique de la situation financière de ses secteurs d'activités. Il met en place les actions nécessaires au maintien de l'équilibre budgétaire de sa direction.
- Dans un contexte de déficit organisationnel, toutes les directions ont la responsabilité de protéger les surplus budgétaires de leur direction en contribution à l'équilibre budgétaire.

La Direction des ressources financières élabore annuellement le cadre de référence de la planification financière. Ce cadre précise le contexte national et organisationnel du CIUSSS-EMTL en énumérant les orientations et les enjeux particuliers de l'établissement. Les postulats et la méthodologie encadrant la démarche de planification annuelle ainsi que l'échéancier de cette démarche complètent ce cadre de référence. Cet outil sert à baliser l'octroi annuel des ressources.

Le cadre de référence est entériné par le comité de direction et déposé à titre d'information au comité de vérification du conseil d'administration.

## **6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

### **6.1. Le conseil d'administration**

Conformément au règlement sur la régie interne du conseil d'administration, il doit constituer un comité de vérification qui doit être formé d'une majorité de membres indépendants et doit être présidé par un membre indépendant;

Le comité de vérification doit s'assurer de la mise en place d'un plan visant une utilisation optimale des ressources de l'établissement ainsi que de son suivi;

Le comité de vérification doit réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de l'établissement portée à sa connaissance.

De façon spécifique, le conseil d'administration :

- S'assure du respect des lois en vigueur ;
- S'assure que l'élaboration du budget favorise une gestion pertinente et efficace des ressources;
- S'assure que le budget proposé prend en considération l'offre de service et les besoins de la population;
- S'assure que le budget proposé tient compte des priorités du MSSS et des objectifs convenus dans l'entente de gestion entre le CIUSSS-EMTL et le MSSS;
- Adopte le budget de fonctionnement et les mesures de redressement le cas échéant;
- Assure un suivi périodique de l'évolution de la situation financière dont le mandat est confié au comité de vérification qui fait rapport au conseil d'administration.

## **6.2. Président-directeur général**

- Recommande, au conseil d'administration, les orientations, les objectifs, les stratégies et les priorités de l'établissement en tenant compte de celles du MSSS et des objectifs convenus dans l'entente de gestion entre le CIUSSS-EMTL et le MSSS;
- S'assure de la coordination des étapes visant la préparation des prévisions budgétaires conformément aux orientations et priorités approuvées par le conseil d'administration;
- S'assure que l'élaboration du budget favorise une gestion pertinente et efficiente des ressources;
- S'assure que le budget proposé prend en considération l'offre de service et les besoins de la population;
- S'assure que l'évaluation des services dispensés par l'établissement répond à des critères de pertinence, de qualité, d'accessibilité et d'efficience;
- Dépose au comité de vérification, les orientations budgétaires et les mesures suggérées par les directions afin d'atteindre la performance souhaitée;
- S'assure du déploiement et du respect du budget initial;
- Dépose au conseil d'administration, dans les délais requis, le budget de fonctionnement dès la confirmation des paramètres par le MSSS. Si nécessaire, des mesures de rationalisation seront documentées et déposées;
- S'assure du rôle actif des directeurs quant au respect du budget.

## **6.3. Directeur des ressources financières**

- Assure le respect de la politique de gestion budgétaire ;
- Planifie, organise et coordonne le processus de planification budgétaire annuelle;
- Établit les paramètres financiers et conseille le président-directeur général sur la répartition et l'utilisation des fonds et des budgets de l'établissement;
- Assure le choix et la mise en place des indicateurs de performance financière, le suivi et la mise à jour;

- En partenariat avec la Direction de la qualité, évaluation, performance et éthique, met en place les mécanismes de suivi du budget et des cibles de l'entente de gestion par la tenue de comités stratégiques et tactiques et y intègre les objectifs de performance en complémentarité au mandat de suivi;
- Offre un soutien-conseil aux directions;
- S'assure que le processus budgétaire est suivi et informe le président-directeur général de tous éléments significatifs qui pourraient compromettre le respect de l'équilibre budgétaire ou des échéanciers;
- Transmet, aux dates prescrites, aux directeurs et gestionnaires les informations pertinentes sur le suivi budgétaire de leur direction et sur les conséquences des décisions administratives qui y sont prises;
- Interprète les résultats, soumet ses recommandations au président-directeur général et transmet les rapports aux instances concernées;
- S'assure de transmettre l'information financière au MSSS selon le calendrier établi.
- Identifie les paramètres et recommande les stratégies financières de l'exercice financier;
- Identifie, en collaboration avec les directeurs et les chefs de service, les groupes de comparaison, les cibles de performance financière à atteindre et les indicateurs à mettre en place;
- Reçoit et valide les demandes de développement budgétaires;
- Élabore les prévisions budgétaires des directions, les marges de manœuvre raisonnables permettant de pallier aux imprévus et des paramètres budgétaires;
- S'assure de la conformité des enveloppes par programme-service telle que transmis par le MSSS;
- Développe des outils et des rapports de gestion permettant de faciliter le suivi périodique et la reddition de compte quant à l'utilisation des ressources, au respect des priorités et des objectifs de l'exercice;
- Informe périodiquement, à l'aide des outils de suivi, les gestionnaires de l'évolution de la situation financière, des volumes d'activités et de la performance;
- Joue un rôle proactif dans l'amélioration de la performance organisationnelle;

#### **6.4. Directeur des ressources humaines, communications et affaires juridiques**

En collaboration avec l'ensemble des directeurs, assume le leadership des dossiers organisationnels ayant des incidences financières significatives telles que l'assurance salaire, la main d'œuvre indépendante, le temps supplémentaire, la formation et l'orientation.

#### **6.5. Les directeurs**

- Contribuent à l'élaboration des objectifs, des priorités et des stratégies de l'établissement;
- Préparent les prévisions budgétaires de leur direction dans le respect des paramètres entendus;
- Participent, avec les chefs de service, au choix du groupe d'établissements comparables et à la détermination des cibles de performance financière à atteindre;
- Collaborent au développement, à la mise en place et à la mise à jour du système d'information de gestion financière de leur direction;
- Réalisent des études de performance et émettent des recommandations en collaboration avec la direction des ressources financières et la direction de la direction de la qualité, évaluation, performance et éthique;
- Assurent un suivi budgétaire rigoureux de leur direction, produisent une analyse des écarts et effectuent le suivi auprès de la direction des ressources financières;
- Apportent, le cas échéant, les correctifs nécessaires au redressement de la situation financière de leur direction;
- S'assurent de l'utilisation optimale des ressources dans leur direction;
- Collaborent avec la direction des ressources humaines, communications et affaires juridiques (DRHCAJ) à l'atteinte des objectifs concernant les dossiers organisationnels;
- Participent au comité tactique de suivi budgétaire et de performance intégrée. Proposent des actions concrètes de redressement de la situation financière et du respect des cibles de l'entente de gestion reliées aux activités de sa direction.

## **6.6. Les gestionnaires de service**

- Participent activement à la préparation de la planification budgétaire de leur secteur dans le respect des paramètres entendus; (doivent prendre en considération, le cas échéant, les volumes d'activités et un objectif d'efficacité comparable avec le groupe de comparaison retenu);
- Évaluent les services dispensés par leur secteur d'activités quant à la pertinence, la qualité, l'efficacité et le volume;
- Assurent un suivi budgétaire et périodique rigoureux de son secteur, produisent une analyse des écarts et effectuent le suivi auprès de la direction des ressources financières. S'il y a lieu, suggèrent un plan de redressement rédigé en collaboration avec la direction des ressources financières, et l'actualisent dès son adoption (informent régulièrement leur directeur et la direction des ressources financières des écarts de volume et/ou de performance sur la planification attendue);
- Assurent une gestion efficace des ressources financières et matérielles;
- Assurent un suivi rigoureux quant à la production des statistiques tant au chapitre de la précision que du respect des échéanciers;
- Assurent un suivi rigoureux quant à l'approbation et à la production des pièces justificatives dans la semaine suivant la fermeture de la période comptable.

## **7. ÉLABORATION, RÉDACTION ET MISE À JOUR DE LA POLITIQUE**

### **7.1. Direction des ressources financières**

Responsable de l'élaboration, de la rédaction et de la mise à jour de la politique.

### **7.2. Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques; Direction de la qualité, évaluation, performance éthique**

Directions(s) et secteur(s) ayant participé(s) à l'élaboration, la rédaction et la mise à jour à la présente politique.

### **7.3. Calendrier de révision de la politique**

La présente politique devra être révisée tous les 4 ans ou plus rapidement en fonction des besoins.

## **8. RESPONSABLE DE LA MISE EN APPLICATION**

### **8.1. Direction des ressources financières**

Elle est responsable de la mise en application de la présente politique.



## **9. ENTRÉE EN VIGUEUR**

La présente politique entre en vigueur le jour de son adoption par le conseil d'administration et annule, par le fait même, toute autre politique en cette matière adoptée antérieurement dans l'une ou l'autre des installations administrées par le CIUSSS-EMTL.