

## PROCESSUS BUDGÉTAIRE

---

<b>Émetteur</b>	Direction des ressources financières	
<b>Direction responsable</b>	Direction des ressources financières	
<b>Destinataires</b>	Conseil d'administration, hors-cadres, gestionnaires, comité de vérification et de suivi budgétaire, comité stratégique de gestion intégrée des finances et de l'optimisation, et tous les employés concernés par le processus budgétaire	
<b>Entrée en vigueur</b>	2019-05-30	
<b>Adopté par</b>	Le conseil d'administration	<b>Date</b> 2019-05-29
<b>Signature</b>	Original signé par : _____ Jacques Fortier, président du conseil d'administration	

---

### Table des matières

1. Mise en contexte .....	2
3. Champs d'application .....	3
4. Cadre normatif.....	3
5. Étapes du cadre budgétaire .....	4
6. Rôles et responsabilités.....	5
7. Ouvrages consultés.....	9
8. Dispositions finales .....	9
ANNEXE A - HISTORIQUE DES VERSIONS .....	10

---

## 1. Mise en contexte

La présente politique vise à orienter et assurer la mise en place d'un processus budgétaire conforme aux valeurs organisationnelles et aux orientations stratégiques du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CIUSSS de l'Estrie – CHUS).

Le processus budgétaire est un ensemble de mécanismes élaborés afin d'appuyer la gestion financière en lien avec les orientations stratégiques et opérationnelles de l'établissement dans le but d'assurer l'efficacité et l'utilisation adéquate des ressources.

## 2. Objectifs

L'objectif principal de la présente politique est d'encadrer les différentes phases et de préciser le rôle et les responsabilités des instances visées par le processus de budgétisation.

### 2.1 Objectifs spécifiques de la phase de planification et de préparation budgétaire

La phase de planification budgétaire concerne la préparation et la détermination du budget de fonctionnement qui assure la saine utilisation des ressources pour fin de prestation de services aux usagers en tout respect de l'équilibre budgétaire.

**Cette phase vise à permettre :**

- De s'assurer que le budget de fonctionnement est élaboré à partir des orientations, des priorités et des objectifs émis par le ministère de la Santé et de Services sociaux (MSSS) et du conseil d'administration (CA);
- De s'assurer que l'élaboration du budget tient compte de l'analyse des résultats de l'exercice en cours, des paramètres et des indicateurs pouvant influencer le budget de fonctionnement, de l'évolution des clientèles ainsi que de l'intensité des services;
- D'assurer une participation active et une imputabilité des gestionnaires de l'établissement en lien avec les objectifs de performance et de cibles de productivité mesurables;
- De maintenir une interactivité et une collaboration constantes entre les gestionnaires et la direction des ressources financières;
- D'établir les différentes étapes de l'élaboration du budget de fonctionnement de l'établissement et les échéanciers de réalisation;
- De faire ressortir, s'il y a lieu, le déficit anticipé (si l'équilibre budgétaire ne peut être respecté), d'en informer le Ministère et, le cas échéant, d'élaborer et de soumettre un plan d'équilibre budgétaire au Ministère pour approbation;
- De faire adopter au conseil d'administration un budget de fonctionnement équilibré (l'équilibre entre les dépenses et les revenus) dans les délais prescrits et de transmettre ce budget au Ministère.

### 2.2 Objectifs spécifiques de la phase de contrôle et de suivi budgétaire

Pour faire suite à l'adoption du budget de fonctionnement de l'établissement, il est nécessaire d'établir un système de suivi et de contrôle des activités de l'établissement.

Cette phase a pour objectif d'analyser périodiquement et de façon rigoureuse, les résultats obtenus avec les prévisions et, le cas échéant, d'apporter les mesures d'optimisation afin de maintenir ou d'atteindre l'équilibre budgétaire de l'organisation. Cette phase doit favoriser une participation active de l'ensemble des gestionnaires de l'établissement et vise également à uniformiser l'ensemble des mécanismes d'évaluation des résultats en lien avec les données opérationnelles.

Enfin, le processus de contrôle et de suivi budgétaire doit être revu en mode continue afin de respecter la stratégie, les objectifs et le rendement de l'établissement.

Les résultats du contrôle et du suivi budgétaire doivent faire l'objet périodiquement d'un rapport au comité de vérification et au conseil d'administration. Ce dernier doit fournir suffisamment d'information pour lui permettre de connaître la capacité de l'établissement à réaliser ses objectifs.

**Cette phase de contrôle et de suivi budgétaires doit permettre de :**

- Suivre la planification budgétaire effectuée en début d'année;
- Maintenir l'équilibre budgétaire;
- Assurer une participation active des gestionnaires de l'établissement au contrôle et au suivi financier;
- Maintenir une interactivité et une collaboration constante entre les gestionnaires et la direction;
- Analyser les écarts favorables ou défavorables entre les résultats réels et budgétisés concernant les heures travaillées et rémunérées, la masse salariale, les autres dépenses, les revenus, la productivité et le volume d'activités (données opérationnelles et unités de mesure);
- Assurer un processus d'analyse, de correction et de rétroaction aux différents paliers décisionnels qui tiennent compte des écarts entre les données réelles et prévisionnelles;
- Produire et transmettre aux instances de l'établissement et au Ministère, aux dates et dans la forme que ceux-ci déterminent, des rapports, des états de situation ou toutes les autres demandes d'information;
- Modifier le budget de fonctionnement, si l'équilibre budgétaire ne peut être respecté, afin d'y faire ressortir le déficit anticipé, d'en informer le Ministère ainsi que, le cas échéant, d'élaborer et de soumettre un plan d'équilibre budgétaire au Ministère pour approbation.

### 3. Champs d'application

Cette politique s'adresse aux instances suivantes :

- Conseil d'administration (CA)
- Comité de vérification et de suivi budgétaire (CVSB)
- Comité de direction générale (CDG)
- Comité de direction (CD)
- Comité stratégique de gestion intégrée des finances et de l'optimisation (GIFO)
- Direction des ressources financières (DRF)
- Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques (DRHCAJ)

Cette politique s'adresse également à tous les gestionnaires, aux chefs de départements cliniques, les chefs de service médical ainsi que tous les autres intervenants pouvant apporter une contribution valable au regard de la planification, du contrôle et du suivi budgétaire.

### 4. Cadre normatif

Cette politique est requise en vertu des normes et pratiques de gestion du manuel de gestion financière à la note d'orientation (NOCC-03), des règlements et des lois applicables en matière de processus budgétaire.

Le processus de budgétisation d'un exercice financier comprend deux phases :

- 1° La planification et l'élaboration du budget (circulaire 03.01.61.02) ;
- 2° Le contrôle et le suivi budgétaire (circulaire 03.01.61.04).

## 5. Étapes du cadre budgétaire

Le CIUSSS de l'Estrie – CHUS est tenu, selon l'article 10 de la Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux de maintenir l'équilibre budgétaire et de respecter les budgets alloués tout en respectant les dispositions législatives et les politiques. Le plan budgétaire doit être élaboré en préservant, avant tout et autant que possible, les services à la population.

Les étapes du cadre budgétaire sont présentées ci-dessous.

Étapes	Responsables	Échéance
Élaboration de l'échéancier	DRF	novembre
Préparation des outils de travail nécessaires aux gestionnaires pour la validation de la base budgétaire	DRF	novembre
Analyse de la performance comparative et détermination des cibles prioritaires d'amélioration par direction et service	Comité stratégique GIFO	décembre
Élaboration de la stratégie budgétaire	Comité stratégique GIFO et Comité de direction	décembre
Présentation de la démarche de validation aux gestionnaires	DRF	Mi-décembre
Préparation des budgets par les directions	Directions	Mi-décembre à janvier
Détermination des paramètres et hypothèses qui serviront à l'élaboration du budget	Comité stratégique GIFO	janvier
Préparation des outils de travail nécessaires aux gestionnaires pour la préparation des demandes budgétaires ou mesures d'optimisation	DRF	janvier
Compilation et validation des demandes des directions par la DRFL : Budget de fonctionnement Demandes de développement Préparation d'un rapport sommaire	DRF	février
Analyse des demandes budgétaires et discussions relatives à l'atteinte d'un budget équilibré	GIFO	mars
Préparation d'un budget équilibré préliminaire pour l'approbation du budget par le comité d'audit et le conseil d'administration	DRF	avril
Réception du budget initial du CIUSSS de l'Estrie – CHUS	DRF	Fin avril
Transmission du budget détaillé RR-446 au CIUSSS de l'Estrie – CHUS Élaboration et transmission d'un plan de retour à l'équilibre, le cas échéant	DRF	Délai prescrit par la Loi (art.7)

Élaboration et transmission des rapports de suivi requis par le CIUSSS de l'Estrie – CHUS : AS-617 et Rapport détaillé RR-444	DRF	P3, P6, P9, P12 P6
Suivi budgétaire à chaque fin de période pour chacune des directions	Cascade	P2 à P12

## 6. Rôles et responsabilités

Les rôles et responsabilités des principaux intervenants pouvant apporter une contribution valable à la phase de planification budgétaire ainsi qu'à la phase de contrôle et suivi budgétaire sont décrits ci-dessous.

### 6.1 Phase de planification et de préparation budgétaire

Rôles et responsabilité - Planification et préparation budgétaire	
<b>Le conseil d'administration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prendre connaissance des orientations et des priorités du Ministère qui ont un impact sur le budget de fonctionnement et sur la prestation des services;</li> <li>▪ Approuver les orientations stratégiques et opérationnelles ainsi que les priorités budgétaires, tout en respectant le budget de fonctionnement transmis par le Ministère;</li> <li>▪ Approuver, le cas échéant, des mesures d'optimisation afin de se conformer à l'enveloppe budgétaire allouée par le Ministère;</li> <li>▪ Recevoir les recommandations du comité de vérification et de suivi budgétaire;</li> <li>▪ Adopter un budget de fonctionnement en équilibre dans les délais prescrits et le transmettre au Ministère;</li> <li>▪ Approuver la répartition interne du budget de fonctionnement.</li> </ul>
<b>Le comité de vérification et de suivi budgétaire (CVSB)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prendre connaissance du budget de fonctionnement que lui a transmis le comité de direction et procéder à l'analyse;</li> <li>▪ Faire des recommandations et formuler des avis au conseil d'administration concernant le budget de fonctionnement de l'établissement, sur les choix budgétaires qui y sont inclus ainsi que, le cas échéant, sur le plan d'équilibre budgétaire ou sur les mesures d'optimisation élaborées par l'établissement.</li> </ul>
<b>Le comité de direction générale (CDG)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confirmer les orientations stratégiques et les priorités de l'établissement;</li> <li>▪ Élaborer et soumettre au conseil d'administration les priorités et les orientations stratégiques et opérationnelles concernant les activités de l'établissement;</li> <li>▪ Déterminer et s'assurer du respect de la procédure et de l'échéancier à l'égard de la préparation du budget;</li> <li>▪ Analyser et prioriser les demandes de ressources additionnelles en provenance des directions et s'assurer que les réaménagements budgétaires soient effectués pour assurer l'équilibre budgétaire;</li> <li>▪ Effectuer les démarches nécessaires auprès du Ministère afin d'obtenir le financement requis dans le cadre d'un développement de services à la population.</li> </ul>

<b>Rôles et responsabilité - Planification et préparation budgétaire</b>	
<b>Le comité de direction (CD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soumettre et recommander au comité de vérification et de suivi budgétaire, avant le début de l'année, un budget de fonctionnement préliminaire incluant les projets de développement et, le cas échéant, des mesures d'optimisation pour atteindre l'équilibre budgétaire;</li> <li>▪ Approuver les objectifs financiers et les cibles de productivité mesurables, identifiés par les directions de l'établissement;</li> <li>▪ S'assurer que les cadres de l'établissement soient informés des orientations et des priorités retenues par le conseil d'administration et du budget de fonctionnement qui leur est alloué.</li> </ul>
<b>Le comité stratégique de gestion intégrée des finances et de l'optimisation (GIFO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer la cohésion interdirection et l'ancrage à la réalité de l'ensemble des secteurs d'activités du CIUSSS de l'Estrie – CHUS, des orientations et stratégies de gestion financière et d'optimisation proposées au comité de direction;</li> <li>▪ Proposer au comité de direction des recommandations de priorisation et de répartition des cibles d'économies et de développements financiers reposant sur des critères objectifs, et facilitant la prise de décision, car les recommandations sont portées conjointement par des représentants de l'ensemble des secteurs de l'organisation, et des représentants du comité de direction générale et du comité de direction;</li> <li>▪ Accélérer et faciliter la prise de décision du comité de direction en lui proposant des recommandations financières et d'optimisation passées au filtre de la vision des représentants du Comité de gestion intégrée des finances et de l'optimisation (GIFO), du comité intégrée sur la main d'œuvre (GIMO) et de représentants des secteurs cliniques, techniques et administratifs, recommandations considérant les impacts sur les ressources humaines, ainsi que les impacts communicationnels et politiques;</li> <li>▪ Faciliter la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'organisation en proposant au comité de direction des recommandations financières et stratégies d'optimisation appuyées par des représentants de l'ensemble des directions générales adjointes du comité de direction générale et du comité de direction;</li> <li>▪ Assurer le lancement et le suivi du cycle budgétaire annuel.</li> </ul>
<b>La direction des ressources financières (DRF)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Établir, en collaboration avec le comité stratégique de gestion intégrée des finances et de l'optimisation, les paramètres financiers, et conseiller ce dernier sur la répartition et l'utilisation des disponibilités budgétaires de l'établissement. Il doit également conseiller le comité de direction générale sur les démarches nécessaires auprès du Ministère afin d'obtenir le financement requis dans le cadre d'un développement de services à la population;</li> <li>▪ Soutenir et conseiller les personnes impliquées dans la phase de planification et de préparation budgétaire;</li> <li>▪ Coordonner et superviser la phase de l'élaboration du budget afin que cette dernière se déroule dans le respect des règles et de l'échéancier;</li> <li>▪ Produire, pour chacun des services de l'établissement, un budget préliminaire;</li> <li>▪ Coordonner, lorsque requis, l'élaboration de plans d'équilibre budgétaire ou de mesures d'optimisation pour l'atteinte de l'équilibre budgétaire.</li> </ul>

Rôles et responsabilité - Planification et préparation budgétaire	
<b>La direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produire, maintenir à jour et rendre disponible le registre des postes;</li> <li>▪ Informer les intervenants de la direction des ressources financières de tous les éléments pouvant avoir un impact sur le budget de fonctionnement (exemple : règlement de griefs importants à venir, poursuites, mesures touchant la main-d'œuvre, etc.).</li> </ul>

## 6.2 Phase de contrôle et de suivi budgétaire

Rôles et responsabilités - Contrôle et suivi budgétaire	
<b>Le conseil d'administration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenir, avec la présidence-direction générale, le type d'information qui lui sera fournie pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités.</li> <li>▪ Approuver les objectifs importants sur lesquels le contrôle et le suivi budgétaire seront dirigés.</li> <li>▪ Recevoir, analyser et approuver des rapports périodiques sur recommandation du comité de vérification.</li> <li>▪ Approuver, le cas échéant, les mesures d'optimisation afin de respecter l'équilibre budgétaire de l'établissement.</li> <li>▪ Voir à l'élaboration et à l'approbation, lorsque requises selon l'article 10 de la Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux, d'un plan d'équilibre budgétaire et en informer le Ministère pour approbation.</li> <li>▪ S'assurer que les rapports exigés par le Ministère concernant le suivi financier sont produits dans les délais demandés et prendre connaissance de ces rapports.</li> <li>▪ Rétroagir au processus de contrôle et de suivi budgétaire appliqué annuellement et voir à son amélioration, au besoin.</li> </ul>
<b>Le comité de vérification et de suivi budgétaire (CVSB)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prendre connaissance et procéder à l'analyse des rapports périodiques que lui a transmis le comité de direction.</li> <li>▪ Faire des recommandations et formuler des avis au conseil d'administration concernant l'évolution budgétaire, les moyens à privilégier pour maintenir ou atteindre l'équilibre budgétaire, les actions à prendre lorsque des écarts significatifs se manifestent entre les résultats de l'établissement et les projections annuelles ainsi que, le cas échéant, tout plan d'équilibre budgétaire ou mesure d'optimisation élaborés par l'établissement.</li> </ul>
<b>Le comité de direction générale (CDG)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'assurer que les orientations financières sont en lien avec la planification stratégique.</li> </ul>
<b>Le comité de direction (CD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer un suivi sur la réalisation des prévisions budgétaires.</li> <li>▪ Au besoin, recommander au comité de vérification des moyens à privilégier pour maintenir ou atteindre l'équilibre budgétaire ainsi que le maintien et l'amélioration de la performance des services ou des secteurs d'activités.</li> <li>▪ Le cas échéant, aviser le comité de vérification que l'équilibre budgétaire ne pourra être respecté tel que requis à l'article 10 de la Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux et élaborer</li> </ul>

<b>Rôles et responsabilités - Contrôle et suivi budgétaire</b>	
	un plan d'équilibre budgétaire.
<b>Le comité stratégique de gestion intégrée des finances et de l'optimisation (GIFO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluer et mesurer les impacts financiers des mesures stratégiques déployées (par exemple : impact de l'ajout de ressources dans l'administration des ressources humaines et dans les technologies de l'information (TI), impact des garanties d'heures, stratégie de réduction des surveillances constantes, etc.);</li> <li>▪ À chaque période financière, faire ressortir les enjeux, et s'assurer de la prise en charge de ceux-ci par les personnes responsables à l'échelle organisationnelle, et dans chaque direction.</li> </ul>
<b>La direction des ressources financières (DRF)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recueillir, compiler et analyser les données pertinentes à la production de rapports appropriés sur le suivi budgétaire, les volumes d'activités et les indicateurs de gestion;</li> <li>▪ Périodiquement, rendre disponible aux gestionnaires un rapport démontrant les écarts entre leurs résultats réels et leurs prévisions budgétaires, l'analyse des résultats et recueillir leurs explications sur les écarts;</li> <li>▪ Conseiller et assister les gestionnaires dans leur processus d'analyse, de suivi budgétaire ainsi que dans leur performance financière;</li> <li>▪ Interpréter les résultats de l'exercice en cours et soumettre des recommandations au comité de direction;</li> <li>▪ Préparer périodiquement et sommairement, pour le comité de direction, le conseil d'administration et, le cas échéant, le comité de vérification en collaboration avec les directeurs, l'analyse comparative des résultats de l'établissement avec les projections annuelles;</li> <li>▪ Participer, lorsque requis, à l'élaboration des plans d'équilibre budgétaire ou des mesures d'optimisation;</li> <li>▪ Rétroagir sur le processus de contrôle et le suivi budgétaire et voir à son amélioration en mode continue;</li> <li>▪ Mettre en place les recommandations pour le conseil d'administration sur les processus de contrôle et de suivi budgétaire.</li> </ul>
<b>Les directeurs ou directeurs adjoints</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Être responsable de l'atteinte des objectifs budgétaires et des résultats de sa direction;</li> <li>▪ Suivre périodiquement l'évolution de la situation financière de sa direction en lien avec les budgets de fonctionnement alloués et l'atteinte des cibles identifiées;</li> <li>▪ Analyser le rendement et les écarts, en faisant participer les gestionnaires responsables;</li> <li>▪ Convenir avec la direction des ressources financières des mesures envisagées pour corriger les situations problématiques;</li> <li>▪ Contribuer à l'élaboration de plans de redressement ou de mesures correctives nécessaires à l'atteinte de l'équilibre budgétaire.</li> </ul>
<b>Les coordonnateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivre périodiquement l'évolution de la situation financière de leur coordination en lien avec les budgets de fonctionnement alloués;</li> <li>▪ Valider les résultats analysés par les chefs de service, ajouter des précisions et commentaires, et en informer leur directeur;</li> </ul>

Rôles et responsabilités - Contrôle et suivi budgétaire	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser toutes les actions correctives dont ils auront été informés par les chefs, permettant de redresser toutes les situations problématiques;</li> <li>▪ Conseiller et soutenir leur directeur dans l'élaboration de plans de redressement ou de mesures correctives nécessaire à l'atteinte de l'équilibre budgétaire;</li> <li>▪ Informer leur directeur de l'ensemble de leurs travaux en matière du suivi budgétaire.</li> </ul>
<b>Les chefs de service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'approprier l'ensemble des outils de suivis budgétaire fournis par la direction des ressources financières;</li> <li>▪ Suivre périodiquement l'évolution de la situation financière de leur secteur en lien avec les budgets alloués;</li> <li>▪ Valider, analyser et évaluer les résultats;</li> <li>▪ Produire un rapport mensuel incluant l'analyse et l'évaluation des résultats;</li> <li>▪ Identifier les actions correctives permettant de redresser les situations problématiques et actualiser les actions retenues et approuvées par leur directeur;</li> <li>▪ Informer leur coordonnateur de l'ensemble de leurs travaux en matière du suivi budgétaire.</li> </ul>

## 7. Ouvrages consultés

*Politique relative au processus de budgétisation (PO-RF.3)*, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Direction des ressources financières, 18 janvier 2017, 12 pages

*Guide : processus de budgétisation*, MSSS, 18 décembre 2000

## 8. Dispositions finales

### 8.1 Version antérieure

Sans objet

### 8.2 Prochaine révision

La présente politique doit faire l'objet d'une révision au plus tard dans les quatre (4) années suivant son entrée en vigueur.

## Annexe A - Historique des versions

<b>Description</b>	<b>Auteur/Responsable</b>	<b>Date / Période</b>
Création	Lyne Jutras, directrice des ressources financières / Julie Tremblay, directrice adjointe - Ressources financières et gestion budgétaire (DRF)	avril 2019
Comité de direction	Lyne Jutras, directrice des ressources financières	mai 2019
Comité de vérification et suivi budgétaire	Lyne Jutras, directrice des ressources financières	mai 2019