


<p>Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale</p> <p>Québec </p>	POLITIQUE
	Code : PO-27
	Direction responsable : Direction des ressources financières
	Approuvée au comité de direction le : 31 janvier 2017
	Adoptée par le conseil d'administration le : 14 novembre 2017
Entrée en vigueur le : 14 novembre 2017	
TITRE : Politique relative au processus de budgétisation	

<p>CONSULTATIONS</p> <p><input type="checkbox"/> Conseil des infirmières et infirmiers :</p> <p><input type="checkbox"/> Conseil multidisciplinaire :</p> <p><input type="checkbox"/> Conseil des médecins, dentistes et pharmaciens :</p>	<p><input type="checkbox"/> Cadres :</p> <p><input type="checkbox"/> Autres :</p>
---	---

Table des matières

1.	CHAMP D'APPLICATION.....	3
2.	OBJECTIFS.....	3
3.	PHASE DE PLANIFICATION ET D'ÉLABORATION DU BUDGET	3
3.1	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	3
3.2	RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES PRINCIPAUX INTERVENANTS.....	4
3.2.1	<i>Le conseil d'administration doit :</i>	4
3.2.2	<i>Le comité de direction par l'entremise du président-directeur général doit :</i>	4
3.2.3	<i>La Direction des ressources financières doit :</i>	4
3.2.4	<i>La Direction des ressources humaines et des communications doit :</i>	5
3.2.5	<i>La Direction des affaires juridiques et institutionnelles doit :</i>	5
3.2.6	<i>La Direction de la qualité, évaluation, performance et éthique (DQEPE) doit :</i>	5
3.2.7	<i>Les directeurs doivent :</i>	5
3.2.8	<i>Les gestionnaires doivent :</i>	5
3.2.9	<i>Étapes et échéanciers de la phase de planification et d'élaboration budgétaire</i>	6
4.	PHASE DE CONTRÔLE ET DE SUIVI BUDGÉTAIRE	7
4.1	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	7
4.2	RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES PRINCIPAUX INTERVENANTS.....	8
4.2.1	<i>Le conseil d'administration doit :</i>	8
4.2.2	<i>Le comité de vérification doit :</i>	8
4.2.3	<i>Le comité de direction, par l'entremise du président-directeur général, doit :</i>	8
4.2.4	<i>La Direction des ressources financières doit :</i>	8
4.2.5	<i>La Direction de la qualité, évaluation, performance et éthique doit :</i>	9
4.2.6	<i>Les directeurs doivent :</i>	9
4.2.7	<i>Les gestionnaires doivent :</i>	9
5.	APPLICATION DE LA POLITIQUE	9
6.	ENTRÉE EN VIGUEUR.....	10
7.	MISE À JOUR	10

1. Champ d'application

La présente politique vise à définir un processus de budgétisation conforme aux valeurs organisationnelles et aux orientations stratégiques du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale. De plus, 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 les deux phases suivantes :

- 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](#))

2. Objectifs

Cette politique permet de préciser le rôle et les responsabilités des différentes instances du CIUSSS de la Capitale-Nationale concernées par la planification, le contrôle et le suivi budgétaire.

3. Phase de planification et d'élaboration du budget

3.1 Objectifs spécifiques

La phase de planification et d'élaboration du budget concerne la préparation et la détermination du budget qui assure la prestation de services aux usagers. Elle a pour objectif l'atteinte de l'équilibre budgétaire (équilibre entre les dépenses et les revenus).

Précisément, cette phase permet :

- D'assurer une participation active et une imputabilité des gestionnaires de l'établissement qui tiennent compte d'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 (DRF).
- De déterminer les différentes étapes de l'élaboration du budget de l'établissement et les échéanciers de réalisation.
- De s'assurer que le budget est élaboré à partir des orientations, des priorités et des objectifs émis par le ministère de la Santé et de Services sociaux (MSSS) et par le conseil d'administration.
- 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 l'évolution des clientèles ainsi que de l'intensité des services.
- 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 un budget (équilibre entre les dépenses et les revenus) par le conseil d'administration de l'établissement dans les délais prescrits, et de transmettre ce budget au Ministère.

3.2 Rôles et responsabilités des principaux intervenants

3.2.1 Le conseil d'administration doit :

- Prendre connaissance des orientations et des priorités du Ministère qui se répercutent sur le budget et sur la prestation des services.
- Approuver les orientations stratégiques et opérationnelles ainsi que les priorités budgétaires, tout en respectant le budget transmis par le Ministère.
- Approuver la répartition interne du budget.
- Approuver un budget en équilibre ou, dans le cas contraire, approuver des mesures d'optimisation afin de se conformer à l'enveloppe budgétaire allouée par le Ministère, et ce, dans les délais prescrits.

3.2.2 Le comité de direction par l'entremise du président-directeur général doit :

- Élaborer et soumettre au conseil d'administration les priorités et les orientations stratégiques et opérationnelles concernant les activités de l'établissement.
- Soumettre et recommander au conseil d'administration, avant le début de l'année, un budget préliminaire incluant les projets de développement et, le cas échéant, les mesures d'optimisation permettant d'atteindre l'équilibre budgétaire.
- Approuver les objectifs financiers et les cibles de productivité mesurables, identifiés par la Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique (DQÉPÉ).
- Analyser et prioriser les demandes de ressources additionnelles en provenance des directions, et s'assurer que les réaménagements budgétaires sont effectués pour assurer l'équilibre budgétaire.
- S'assurer que les cadres de l'établissement sont informés des orientations et des priorités retenues par le conseil d'administration, et du budget qui leur est alloué.
- Effectuer les démarches nécessaires auprès du Ministère afin d'obtenir le financement requis dans le cadre d'un développement de services à la population.
- Se conformer aux Ententes de gestion et d'imputabilité tout en respectant l'équilibre budgétaire.

3.2.3 La Direction des ressources financières doit :

- Établir les paramètres financiers et conseiller le comité de direction sur la répartition et l'utilisation des disponibilités budgétaires de l'établissement. Elle doit également conseiller le comité de direction sur les démarches à entreprendre auprès du Ministère afin d'obtenir le financement requis dans le cadre d'un développement de services à la population.
- Prendre en considération les analyses comparatives et les cibles de productivité identifiées par la DQÉPÉ dans la détermination de mesures d'optimisation approuvées à mettre en place.
- Coordonner et superviser la phase d'élaboration du budget afin qu'elle se déroule dans le respect des règles et de l'échéancier.
- Produire un budget préliminaire pour chaque service de l'établissement.
- Soutenir et conseiller les personnes impliquées dans la phase de planification et de

préparation budgétaire.

- Compiler l'ensemble des budgets approuvés pour l'ensemble de l'établissement.
- Informer les gestionnaires du budget qui leur est accordé.
- Coordonner, lorsque requis, l'élaboration de plans d'équilibre budgétaire ou de mesures d'optimisation pour l'atteinte de l'équilibre budgétaire.
- Conseiller le comité de direction sur la méthode de répartition des cibles de mesures de compression.
- Transmettre le budget détaillé au Ministère.

3.2.4 La Direction des ressources humaines et des communications doit :

- Produire, maintenir à jour et rendre disponible le registre des postes.
- Informer les intervenants de la DRF de tous les éléments pouvant avoir un impact sur le budget (exemple : règlement de grief important à venir, poursuite, mesure touchant la main-d'œuvre, etc.).

3.2.5 La Direction des affaires juridiques et institutionnelles doit :

- Informer la DRF de risques corporatifs pouvant avoir un impact sur le budget.

3.2.6 La Direction de la qualité, évaluation, performance et éthique (DQEPE) doit :

- Réaliser des études et des analyses en vue de déterminer des indicateurs de performance mesurables et des cibles de productivité découlant de l'identification d'un groupe comparable ou de référence, et les soumettre au comité de direction.

3.2.7 Les directeurs doivent :

- Contribuer à l'élaboration des orientations et des priorités de l'établissement.
- Responsabiliser leurs gestionnaires quant à l'élaboration, à la validation des budgets et à leur imputabilité.
- Valider et approuver les budgets, incluant les demandes de développement reçues de leurs gestionnaires.
- Collaborer avec la DQEPE à des études et à des analyses, en vue de déterminer des indicateurs de performance mesurables et des cibles de productivité découlant de l'identification d'un groupe comparable ou de référence, et les soumettre au comité de direction pour approbation.
- Déterminer et, le cas échéant, prioriser les projets de développement pour leur direction, les transmettre à la DRF pour ensuite obtenir l'approbation du comité de direction.
- Contribuer à l'élaboration de plans d'équilibre budgétaire ou de mesures d'optimisation, et en assurer le suivi de l'atteinte.

3.2.8 Les gestionnaires doivent :

- Collaborer à préciser les orientations et les priorités de l'établissement.
- Collaborer à des études et à des analyses, en vue de déterminer des cibles de productivité et des indicateurs de performance mesurables pour leur service.
- Élaborer, commenter et valider le budget préliminaire reçu de la DRF.

- Déterminer et prioriser les projets de développement pour leur service et les transmettre à leur directeur.
- Collaborer à la détermination des mesures d'optimisation de leur service dans le cadre de l'équilibre budgétaire ou d'un plan d'équilibre budgétaire.

3.2.9 Étapes et échéanciers de la phase de planification et d'élaboration budgétaire

	Étapes	Échéancier	Responsable
1	Prendre connaissance des orientations et des priorités du Ministère qui se répercutent sur le budget et sur la prestation des services.	Tout au long de l'année	Conseil d'administration, président-directeur général et les membres du comité de direction
2	Élaborer et déposer au conseil d'administration des priorités et des orientations stratégiques et opérationnelles.	Processus en continu	Président-directeur général et les membres du comité de direction
3	Approuver les orientations stratégiques et opérationnelles et les priorités budgétaires.	Processus en continu	Conseil d'administration
4	Établir les paramètres financiers, et conseiller le comité de direction sur la répartition et l'utilisation des disponibilités budgétaires.	Novembre	DRF
5	Présenter les paramètres financiers au conseil d'administration.	Novembre ou décembre	Président-directeur général et DRF
6	Diffuser aux gestionnaires de l'établissement les orientations et les priorités budgétaires.	Mi-décembre	Président-directeur général et les membres du comité de direction
7	Transmettre aux gestionnaires la procédure pour l'élaboration du budget.	Mi-décembre	DRF
8	Valider et commenter les budgets préliminaires produits par la DRF et les transmettre aux directeurs pour approbation.	Février	Gestionnaires
9	Produire le budget préliminaire de l'organisation.	Février et mars	Équipe de la DRF
10	Analyser et approuver le budget préliminaire.	Mars	Comité de direction
11	Soumettre et recommander au conseil d'administration un budget préliminaire	Mars	Président-directeur général et DRF
12	Recevoir et prendre connaissance du budget provenant du Ministère.	Avril ou mai	Président-directeur général et DRF
13	Ajuster, le cas échéant, le budget préliminaire.	Avril ou mai	Comité de direction
14	Analyser et approuver le budget. Les revenus et les dépenses doivent être en équilibre. Dans le cas contraire, un plan d'équilibre budgétaire est requis selon l'article 10 de la Loi*.	Avril ou mai	Conseil d'administration
15	Rendre disponible aux gestionnaires le budget final.	Avril ou mai	DRF
16	Transmettre le budget détaillé au Ministère.	Selon les délais prescrits à l'article 7 de la Loi *	DRF

* Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux.

4. Phase de contrôle et de suivi budgétaire

4.1 Objectifs spécifiques

Cette phase permet d'analyser périodiquement et de façon rigoureuse, les résultats obtenus et, le cas échéant, d'identifier et d'apporter les mesures d'optimisation nécessaires afin de maintenir ou d'atteindre l'équilibre budgétaire de l'organisation. Cette phase vise à uniformiser l'ensemble des mécanismes d'évaluation des résultats de l'établissement. Enfin, le processus de contrôle et de suivi budgétaire doit être revu au besoin dans un objectif d'amélioration continue.

Le contrôle et le suivi budgétaire impliquent un processus rigoureux et fiable qui repose sur le principe suivant :

Chaque gestionnaire dans l'établissement a, à un certain degré, une responsabilité et une imputabilité à l'égard du contrôle et du suivi budgétaire.

Les résultats du contrôle et du suivi budgétaire doivent faire l'objet d'un rapport au comité de vérification et au conseil d'administration. Ce rapport doit fournir suffisamment d'information pour 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.
- De maintenir l'équilibre budgétaire.
- D'assurer une participation active des gestionnaires de l'établissement.
- De maintenir une interactivité et une collaboration constante entre les gestionnaires et la DRF.
- D'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).
- D'assurer un processus d'analyse, de correction et de rétroaction aux différents paliers décisionnels qui tient compte des écarts entre les données réelles et prévisionnelles.
- De produire et de transmettre des rapports, des états de situation ou toutes autres demandes d'information aux instances de l'établissement et au Ministère, aux dates mentionnées et dans le format requis.
- De modifier le budget si l'équilibre budgétaire ne peut être respecté, afin d'y faire ressortir le déficit anticipé, d'en informer le Ministère et, le cas échéant, d'élaborer et de soumettre au Ministère un plan d'équilibre budgétaire pour approbation.

4.2 Rôles et responsabilités des principaux intervenants

4.2.1 Le conseil d'administration doit :

- Établir, avec le président-directeur général, le type d'information qui lui sera fournie pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités.
- Approuver les objectifs importants sur lesquels le contrôle et le suivi budgétaire seront focalisés.
- Recevoir, analyser et approuver les rapports périodiques, sur recommandation du comité de vérification.
- Approuver, le cas échéant, les mesures d'optimisation afin de respecter l'équilibre budgétaire de l'établissement.
- Approuver, lorsque requis par [l'article 10 de la Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux](#), un plan d'équilibre budgétaire, et en informer le Ministère pour approbation.
- Prendre connaissance des rapports exigés par le Ministère concernant le suivi financier et s'assurer de respecter les délais demandés.

4.2.2 Le comité de vérification doit :

- Prendre connaissance et procéder à l'analyse des rapports périodiques que lui a transmis la DRF.
- 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, toute mesure d'optimisation ou plan d'équilibre budgétaire élaboré par l'établissement.

4.2.3 Le comité de direction, par l'entremise du président-directeur général, doit :

- Assurer un suivi sur la réalisation des prévisions budgétaires.
- 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'activité.
- 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 un plan d'équilibre budgétaire.

4.2.4 La Direction des ressources financières doit :

- Collecter et compiler les données pertinentes à la production de rapports appropriés sur le suivi budgétaire, les volumes d'activités et les indicateurs de gestion, en collaboration avec la DQÉPÉ.
- Périodiquement, à partir de la période 2, rendre disponible aux gestionnaires un rapport démontrant les écarts entre leurs prévisions budgétaires et leurs résultats réels, et recueillir leurs explications sur les écarts.
- Conseiller et assister les gestionnaires dans leur processus d'analyse, de suivi budgétaire

ainsi que dans leur performance financière.

- Interpréter les résultats de l'exercice en cours et soumettre des recommandations au comité de direction.
- Préparer périodiquement et sommairement, l'analyse comparative des résultats de l'établissement avec les projections annuelles, pour le comité de direction, le conseil d'administration et, le cas échéant, le comité de vérification, en collaboration avec les directeurs.
- Participer, lorsque requis, à l'élaboration des plans d'équilibre budgétaire ou des mesures d'optimisation.
- Rétroagir sur le processus de contrôle et le suivi budgétaire, et voir à son amélioration au besoin.

4.2.5 La Direction de la qualité, évaluation, performance et éthique doit :

- S'assurer de faire le suivi des indicateurs de performance et de qualité, de façon à soutenir les directeurs et la DRF dans les explications des écarts budgétaires, afin d'être en mesure d'atteindre le niveau de performance souhaité.
- S'assurer de la qualité de la donnée statistique des différents centres d'activité composant le CIUSSS de la Capitale-Nationale.

4.2.6 Les directeurs doivent :

- Suivre périodiquement l'évolution de leur situation financière quant aux budgets alloués.
- Suivre l'évolution de leur performance et l'atteinte des cibles déterminées.
- Analyser toute situation problématique en faisant participer les gestionnaires responsables.
- Analyser et expliquer, en collaboration avec les ressources financières, les écarts les plus significatifs.
- Contribuer, le cas échéant, à l'élaboration de plans d'équilibre budgétaire ou de mesures d'optimisation à l'atteinte de l'équilibre budgétaire.
- **Prendre les décisions permettant de redresser les situations problématiques, et indiquer les solutions envisagées.**

4.2.7 Les gestionnaires doivent :

- Suivre périodiquement l'évolution de la situation financière de leur secteur concernant les budgets alloués.
- Analyser et évaluer les résultats, les commenter et en informer leur directeur.
- Identifier les actions correctives permettant de redresser les situations problématiques, et actualiser les actions retenues et approuvées par leur directeur.
- Suivre l'évolution de leur performance et l'atteinte fixée.

5. Application de la politique

La DRF est responsable de l'application et de la mise à jour de la présente politique.

6. Entrée en vigueur

La présente politique entre en vigueur le jour de son adoption par le conseil d'administration du CIUSSS de la Capitale-Nationale.

7. Mise à jour

La présente politique sera modifiée au fur et à mesure de l'évolution des besoins de l'organisation, de l'adaptation de toute nouvelle loi, de réglementation ou de directive gouvernementale.

GUIDE EXPLICATIF
D'UN
PROCESSUS DE BUDGÉTISATION

CE DOCUMENT DOIT FAIRE L'OBJET D'UNE MISE À JOUR ÉVENTUELLEMENT

TABLE DES MATIÈRES

1..... INTRODUCTION	3
2. LE PROCESSUS DE BUDGÉTISATION	3
3. LA PHASE DE PLANIFICATION BUDGÉTAIRE	4
3.1 Les rôles et responsabilités des principaux intervenants	
3.1.1 Le conseil d'administration.....	5
3.1.2 Le comité de direction.....	6
3.1.3 Le comité de vérification	7
3.1.4 La direction des ressources financières.....	7
3.1.5 Les directeurs	8
3.1.6 Les chefs de service	9
3.2 Les étapes et l'échéancier de la phase de planification budgétaire	9
4. LA PHASE DE CONTRÔLE ET DE SUIVI.....	11
4.1 La portée du contrôle et du suivi budgétaire	12
4.2 Les rôles et responsabilités des principaux intervenants	
4.2.1 Le conseil d'administration.....	13
4.2.2 Le comité de direction.....	13
4.2.3 Le comité de vérification	14
4.2.4 La direction des ressources financières.....	14
4.2.5 Les directeurs	15
4.2.6 Les chefs de service	16

1. INTRODUCTION

Le présent guide a été préparé dans le but d'aider les établissements à améliorer leur processus de budgétisation. Cependant, comme chaque établissement présente des particularités, les éléments qui sont décrits ne sont pas nécessairement pertinents dans toutes les situations. L'établissement doit donc faire preuve de discernement en utilisant ce guide.

2. LE PROCESSUS DE BUDGÉTISATION

Le processus de budgétisation est un ensemble de mécanismes élaborés et mis en place par l'établissement afin de pourvoir à la planification, au contrôle et au suivi budgétaire.

Il contribue à la performance de l'établissement en aidant le conseil d'administration, la direction et le personnel à :

- ◇ Savoir si l'établissement dispose de ce dont il a besoin pour réaliser ses objectifs ;
- ◇ Identifier les questions à traiter ;
- ◇ Identifier et actualiser, au besoin, les plans d'actions nécessaires à l'équilibre budgétaire.

Il englobe de nombreux aspects d'une gestion efficace, comme la détermination et la communication des objectifs ainsi que la détermination et la mesure des résultats en regard des cibles et des indicateurs de performance. Également, s'il est efficace, celui-ci procure une assurance raisonnable que l'établissement réalisera ses objectifs de manière fiable.

Ce processus ne doit pas avoir pour effet d'enlever à l'établissement sa souplesse, c'est-à-dire sa capacité de réagir aux facteurs internes et externes. Il doit s'inscrire dans une démarche qui tient compte des orientations et des priorités du conseil d'administration, des contraintes et des comportements organisationnels, ainsi que des ressources disponibles.

Le processus de budgétisation d'un exercice financier comprend une phase de planification budgétaire et une de contrôle et de suivi budgétaire. L'implication des cadres de l'établissement dans ces deux phases est essentielle.

3. LA PHASE DE PLANIFICATION BUDGÉTAIRE

La phase de planification budgétaire concerne la préparation et la détermination du budget de fonctionnement de l'établissement. Elle doit assurer la prestation de services aux usagers, l'équilibre budgétaire et financier (l'équilibre entre les dépenses et les revenus) ainsi qu'une participation active et une imputabilité des gestionnaires de l'établissement. Cette phase doit débuter quelques mois avant le début de l'exercice financier pour lequel on doit adopter un budget de fonctionnement.

La planification se doit d'être évolutive et la projection qui en résulte n'est pas un produit final et statique. Elle doit être revue régulièrement et modifiée pour tenir compte des changements de conditions tant internes qu'externes et des nouveaux éléments d'information disponibles.

Les éléments essentiels à une bonne planification budgétaire sont les suivants :

- ◇ Détermination des objectifs, des orientations et des priorités de l'établissement et diffusion de cette information aux cadres de l'établissement ;
- ◇ Détermination des responsabilités des gestionnaires de l'établissement concernant l'élaboration du budget de fonctionnement et des échéanciers à rencontrer ;
- ◇ Détermination de cibles de productivité et d'objectifs de performance concernant, par exemple, les coûts unitaires des services à rendre ;
- ◇ Détermination de stratégies, c'est-à-dire de plans d'action pour atteindre les objectifs, les orientations et les priorités et cela à l'intérieur du budget de fonctionnement ;
- ◇ Prévission des résultats financiers anticipés à des périodes prédéterminées (minimum de quatre fois par année).

L'établissement doit essayer d'anticiper, de façon réaliste, l'évolution des variables qui échappent à son contrôle afin de prendre les décisions les plus éclairées.

Pour que la phase de planification budgétaire fonctionne, il est primordial que les objectifs, les orientations et les priorités de l'établissement, ainsi que le processus d'évaluation de la performance et du rôle du budget soient communiqués et compris par les personnes impliquées.

L'établissement doit générer une information suffisamment détaillée pour permettre aux cadres de préparer adéquatement leurs prévisions budgétaires. Toute modification apportée par la direction à ces prévisions doit leur être communiquée et expliquée.

Enfin, il est important de souligner que la façon dont le budget de fonctionnement est utilisé dans la phase de contrôle et de suivi budgétaire influence grandement sur la façon dont il sera préparé par les gestionnaires.

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

3.1 Les rôles et responsabilités des principaux intervenants

3.1.1 Le conseil d'administration

- ◇ Prendre connaissance des orientations et des priorités, que lui a fait parvenir la régie régionale de la santé et des services sociaux, qui ont un impact sur son budget de fonctionnement et à sa prestation de services ;
- ◇ Approuver les orientations stratégiques et opérationnelles ainsi que les priorités budgétaires, incluant tout projet de développement, pour la prochaine année en respectant le budget de fonctionnement transmis par la RRSSS ;
- ◇ Approuver, le cas échéant, des mesures correctives afin de se conformer à l'enveloppe budgétaire allouée par la RRSSS ;
- ◇ Adopter un budget de fonctionnement en équilibre dans les délais prescrits et le transmettre à la RRSSS ;
- ◇ Approuver la répartition interne du budget de fonctionnement.

De plus, lorsque le conseil d'administration constate que l'équilibre budgétaire ne pourra être respecté, il doit voir à l'élaboration et à l'approbation d'un plan de redressement tel que requis à l'article 10 de la Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux.

Ce plan doit être élaboré en préservant, avant tout et autant que possible, les services à la population. Il doit décrire les mesures proposées, en préciser l'incidence budgétaire pour l'année budgétisée et, le cas échéant, l'impact sur la clientèle et le personnel. Les mesures de redressement ne touchant pas les services à la population doivent être appliquées sans délai, et ce, sans attendre l'approbation ministérielle.

3.1.2 Le comité de direction (Ce comité est composé du directeur général et de cadres de l'établissement)

- ◇ Élaborer et soumettre au conseil d'administration des priorités et des orientations stratégiques et opérationnelles concernant les activités de l'établissement ;
- ◇ Déterminer et s'assurer du respect de la procédure et de l'échéancier à l'égard de la préparation du budget ;
- ◇ Soumettre et recommander au conseil d'administration, avant le début de l'année, un budget de fonctionnement préliminaire incluant les projets de développement et, le cas échéant, des mesures correctives pour atteindre l'équilibre budgétaire ;
- ◇ Approuver les objectifs de performance et les cibles de productivité mesurables, identifiés par les directions de l'établissement ;
- ◇ Analyser les résultats financiers périodiques et les justifications des écarts par rapport au budget de fonctionnement ;
- ◇ Analyser et prioriser les demandes de ressources additionnelles en provenance des directions et s'assurer que les réaménagements budgétaires requis pour assurer l'équilibre budgétaire et financier sont effectués ;
- ◇ S'assurer que les cadres de l'établissement sont informés des orientations et des priorités retenues par le conseil d'administration et du budget de fonctionnement qui leur est alloué.

De plus, lorsque le comité de direction constate que l'équilibre budgétaire ne pourra être respecté, il doit en aviser le conseil d'administration et, le cas échéant, élaborer un plan de redressement tel que requis à l'article 10 de la Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux.

3.1.3 Le comité de vérification

- ◇ Prendre connaissance et procéder à l'analyse du budget de fonctionnement que lui a transmis le comité de direction ;
- ◇ 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 tout plan de redressement ou de mesures correctives élaborés par l'établissement.

3.1.4 La direction des ressources financières

- ◇ Établir, en collaboration avec le directeur des ressources humaines, les paramètres financiers et conseiller le comité de direction sur la répartition et l'utilisation des disponibilités budgétaires de l'établissement ;
- ◇ Supporter et conseiller les personnes impliquées dans la phase de planification budgétaire ;
- ◇ Coordonner et superviser la phase de planification budgétaire afin que cette dernière soit appliquée adéquatement ;
- ◇ Produire pour chacun des services de l'établissement une proposition budgétaire prévoyant les heures travaillées et rémunérées, le coût de la masse salariale, le coût des autres dépenses, ainsi que les revenus et les données opérationnelles utiles à leur budgétisation ;
- ◇ Compiler l'ensemble des demandes de chacune des directions de l'établissement et établir, pour l'ensemble de l'établissement, le budget de fonctionnement ;

- ◇ Participer, lorsque requis, à l'élaboration de plans de redressement ou de mesures correctives à l'atteinte de l'équilibre budgétaire ;
- ◇ Répartir le budget de fonctionnement par direction et par service sur treize périodes financières.

3.1.5 Les directeurs (les gestionnaires responsables)

- ◇ Contribuer à l'élaboration des orientations et des priorités de l'établissement ;
- ◇ Responsabiliser leurs gestionnaires quant à l'élaboration des prévisions budgétaires de fonctionnement ;
- ◇ Valider et approuver les prévisions budgétaires de fonctionnement incluant les demandes de développement reçues de leurs gestionnaires ;
- ◇ Réaliser des études et des analyses en vue de déterminer des indicateurs de performance mesurables et des cibles de productivité découlant de l'identification d'un groupe comparable ou de référence et les soumettre au comité de direction pour approbation ;
- ◇ Préparer, compte tenu des orientations et des priorités budgétaires approuvées par le conseil d'administration, les prévisions budgétaires de fonctionnement de leur direction en fonction des objectifs de performance et des cibles de productivité qu'ils ont établis et transmettre le tout à la Direction des ressources financières ;
- ◇ Déterminer et, le cas échéant, prioriser les projets de développement pour leur direction et les transmettre, en même temps que leurs prévisions budgétaires de fonctionnement, à la Direction des ressources financières ;
- ◇ Contribuer, le cas échéant, à l'élaboration de plans de redressement ou de mesures correctives à l'atteinte de l'équilibre budgétaire ;

- ◇ Informer les chefs de service et les chefs de département clinique du budget de fonctionnement incluant le développement qui leur est accordé.

3.1.6 Les chefs de service (les gestionnaires responsables)

En coordination, le cas échéant, avec les chefs de département clinique :

- ◇ Collaborer à préciser les orientations et les priorités de l'établissement ;
- ◇ Réaliser des études et des analyses en vue de déterminer des cibles de productivité et des indicateurs de performance mesurables pour leur service ;
- ◇ Préparer, compte tenu des orientations et des priorités budgétaires approuvées par le conseil d'administration, les prévisions budgétaires de fonctionnement de leur service en fonction des objectifs de performance et des cibles de productivité qu'ils ont établis et transmettre le tout à leur directeur ;
- ◇ Déterminer et, le cas échéant, prioriser les projets de développement pour leur service et les transmettre, en même temps que leurs prévisions budgétaires de fonctionnement, à leur directeur.

3.2 Les étapes et l'échéancier de la phase de planification budgétaire

Les principales étapes de la phase de planification budgétaire qui doivent être rigoureusement suivies sont les suivantes :

ÉTAPES	ÉCHÉANCIERS
Détermination et diffusion aux intervenants concernés des orientations et des priorités budgétaires supportées par un état de situation budgétaire et financière de l'exercice en cours.	Janvier / Février

ÉTAPES	ÉCHÉANCIERS
Préparation d'un budget de fonctionnement préliminaire par les chefs de service, approbation par les directeurs et compilation globale par la direction des ressources financières.	Février / Mars
Présentation, analyse et approbation d'un budget de fonctionnement préliminaire au comité de direction.	Mars
Réception et prise de connaissance du budget de fonctionnement en provenance de la RRSSS. Ajustement, le cas échéant, du budget de fonctionnement préliminaire.	Avril / Mai
Présentation, analyse et approbation d'un budget de fonctionnement au conseil d'administration. Les dépenses et les revenus de ce budget doivent être en équilibre.	Selon les délais prescrits à l'article 7 de la Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux.
Distribution du budget de fonctionnement à chacun des services et directions.	Avril / Mai
Transmission du formulaire RR-446 « Budget détaillé » à la RRSSS.	Selon les délais prescrits à l'article 7 de la Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux.
Élaboration et transmission au MSSS d'un plan de redressement, le cas échéant.	Selon les délais prescrits à l'article 10 de la Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux.

4. LA PHASE DE CONTRÔLE ET DE SUIVI

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

Cette phase a pour objectif d'analyser périodiquement, promptement et de façon rigoureuse, les résultats obtenus avec les prévisions et, le cas échéant, d'apporter les mesures correctives afin de maintenir ou d'atteindre l'équilibre budgétaire et financier de l'établissement. Cette phase doit favoriser une participation active et une imputabilité de l'ensemble des gestionnaires de l'établissement. De plus, cette phase vise également à uniformiser l'ensemble des mécanismes d'évaluation des résultats de l'établissement.

Le directeur général de l'établissement a la responsabilité du contrôle et du suivi budgétaire ainsi que des rapports périodiques qui en découlent au conseil d'administration. Il a également la responsabilité de prendre les mesures qui s'imposent et de veiller à ce que les mesures nécessaires soient prises pour traiter des situations problématiques identifiées dans le cadre du contrôle et du suivi budgétaire.

Le contrôle et le suivi budgétaire impliquent un processus rigoureux et fiable qui tient compte du point de vue des personnes dans l'ensemble de l'établissement. Ce principe reflète les convictions suivantes :

- ◇ Chaque personne dans l'établissement a, à un certain degré, une responsabilité à l'égard du contrôle et du suivi budgétaire ;
- ◇ Les personnes dans l'établissement s'intéressent d'autant plus à l'aboutissement du contrôle et du suivi qu'elles y participent activement.

Lors de la préparation de la phase du contrôle et du suivi budgétaire, il est important de comprendre clairement les attentes du conseil d'administration. Les points importants à considérer sont les suivants :

- ◇ Les objectifs importants de l'établissement sur lesquels le contrôle et le suivi budgétaire seront focalisés ;
- ◇ La fréquence et le calendrier prévus des communications au conseil d'administration et la forme de ces communications ;

- ◇ Les dates prévues de début et d'achèvement ;
- ◇ Les personnes qui seront chargées d'effectuer le contrôle et le suivi budgétaire.

Les résultats du contrôle et du suivi budgétaire doivent faire l'objet périodiquement d'un rapport au conseil d'administration. Ce dernier doit fournir suffisamment d'informations pour lui permettre de connaître la capacité de l'établissement à réaliser ses objectifs importants. Les éléments d'information utiles à cette fin sont notamment les suivants :

- ◇ La conclusion sur l'efficacité du contrôle et du suivi budgétaire ;
- ◇ Les situations problématiques identifiées au cours du suivi et les mesures prises pour y remédier ;
- ◇ Les informations sur les éléments du contrôle et du suivi qui nécessitent une attention et un suivi particulier, le cas échéant.

Enfin, le processus de contrôle et de suivi budgétaire est passé en revue pour savoir comment il aurait pu être amélioré, de sorte qu'il se déroule mieux la prochaine fois.

4.1 La portée du contrôle et du suivi budgétaire

La portée du contrôle et du suivi budgétaire doit notamment permettre d'analyser les écarts favorables ou défavorables entre les résultats réels et budgétés concernant :

- ◇ Les heures travaillées et rémunérées ;
- ◇ La masse salariale ;
- ◇ Les autres dépenses ;
- ◇ Les revenus ;
- ◇ Le volume d'activités (données opérationnelles et unités de mesure) ;
- ◇ La productivité.

4.2 Les rôles et responsabilités des principaux intervenants

4.2.1 Le conseil d'administration

- ◇ Discuter, avec le comité de direction, du type d'information que le contrôle et le suivi budgétaire fourniront au conseil d'administration pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités ;
- ◇ Approuver les objectifs importants sur lesquels le contrôle et le suivi budgétaire seront focalisés ;
- ◇ Recevoir, analyser et approuver des rapports périodiques du comité de direction ;
- ◇ Approuver, le cas échéant, des mesures correctives afin de respecter l'équilibre budgétaire et financier de l'établissement ;
- ◇ Voir à l'élaboration et à l'approbation, lorsque requis selon l'article 10 de la Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux, d'un plan de redressement et en informer la RRSSS et le ministre pour approbation par ce dernier ;
- ◇ S'assurer que les rapports exigés par le MSSS et la RRSSS concernant le suivi financier sont produits dans les délais demandés et prendre connaissance de ces rapports ;
- ◇ Tirer des leçons du processus de contrôle et de suivi budgétaire appliqué annuellement et voir à son amélioration au besoin.

4.2.2 Le comité de direction

- ◇ Assurer un suivi budgétaire et financier sur la réalisation des prévisions budgétaires ;

- ◇ Recommander, au besoin, au conseil d'administration des moyens à privilégier pour maintenir ou atteindre l'équilibre financier ainsi que le maintien et l'amélioration de la performance des services ou des secteurs d'activités ;
- ◇ Aviser, le cas échéant, le conseil d'administration 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, le cas échéant, élaborer un plan de redressement.

4.2.3 Le comité de vérification

- ◇ Prendre connaissance et procéder à l'analyse des rapports périodiques que lui a transmis le comité de direction ;
- ◇ 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 et financier, 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 de redressement ou mesures correctives élaborés par l'établissement.

4.2.4 La direction des ressources financières

- ◇ Recueillir et compiler les données pertinentes à la production des rapports appropriés sur le suivi budgétaire et financier, les volumes d'activités et les indicateurs de gestion pour l'ensemble de l'établissement selon un calendrier établi par le comité de direction et approuvé par le conseil d'administration ;
- ◇ Préparer et transmettre périodiquement aux directeurs (minimum de quatre fois par année), un rapport démontrant les écarts entre les résultats réels et leurs prévisions budgétaires et recueillir leurs explications sur les écarts ;

- ◇ Conseiller et assister les chefs de service et les directeurs dans leur processus d'analyses et de suivis financiers ;
- ◇ Demander à chaque direction d'analyser le rapport qu'elle leur a transmis et d'expliquer les mesures correctives qu'elle entend adopter et les recommandations pour lesquelles elle désire avoir une approbation du comité de direction ;
- ◇ Interpréter les résultats de l'exercice en cours, soumettre des recommandations au comité de direction et transmettre les rapports de suivi budgétaire et financier aux cadres de l'établissement ;
- ◇ 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 ;
- ◇ Participer, lorsque requis, à l'élaboration de plans de redressement ou de mesures correctives à l'atteinte de l'équilibre budgétaire ;
- ◇ Tirer des leçons du processus de contrôle et de suivi budgétaire appliqué annuellement et voir à son amélioration au besoin.

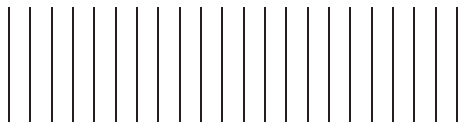
4.2.5 Les directeurs (les gestionnaires responsables)

- ◇ Suivre périodiquement l'évolution des situations financières de sa direction en lien avec les budgets de fonctionnement alloués ;
- ◇ Suivre l'évolution de leur performance et l'atteinte des cibles qu'ils se sont fixées ;
- ◇ Analyser toute situation problématique en faisant participer les chefs de service responsables ;

- ◇ Fournir à la direction des ressources financières, selon des formulaires prédéterminés par cette dernière, les analyses et les explications des écarts les plus significatifs et indiquer les solutions envisagées pour corriger les situations problématiques ;
- ◇ Contribuer, le cas échéant, à l'élaboration de plans de redressement ou de mesures correctives à l'atteinte de l'équilibre budgétaire ;
- ◇ Prendre les décisions permettant de redresser les situations problématiques.

4.2.6 Les chefs de service (les gestionnaires responsables)

- ◇ Suivre périodiquement l'évolution de la situation financière de leur secteur en lien avec les budgets de fonctionnement alloués ;
- ◇ Analyser et évaluer les résultats, les commenter et en informer son directeur ;
- ◇ Identifier toutes les actions correctives permettant de redresser toutes les situations problématiques et actualiser toutes les actions retenues et approuvées par son directeur.



PROCESSUS DE BUDGÉTISATION

CE DOCUMENT DOIT FAIRE L'OBJET D'UNE MISE À JOUR ÉVENTUELLEMENT

PRÉAMBULE

La présente note d'orientation vise à fournir des balises à l'ensemble des établissements publics de santé et de services sociaux afin de les aider, s'il y a lieu, à bonifier ou à élaborer leur processus de budgétisation.

Cette note s'inscrit dans un objectif d'une amélioration continue de la gestion des établissements. Elle vise, notamment, à susciter de la part des établissements un questionnement sur leur processus de budgétisation actuelle afin, le cas échéant, de rendre ce dernier davantage structuré, documenté, rigoureux et dynamique.

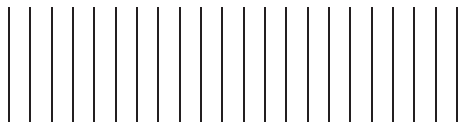
De plus, cette note a été conçue en tenant compte de la nécessité de garantir la présence d'un bon processus budgétaire dans le réseau de la santé et des services sociaux, tout en laissant la marge de manoeuvre nécessaire aux établissements pour l'élaboration de ce processus, afin qu'il soit adapté à leurs réalités et à leurs besoins.

La procédure balisant le processus de budgétisation d'un établissement doit comprendre les mécanismes et objectifs décrits ci-dessous.

1. DESCRIPTION DU PROCESSUS DE BUDGÉTISATION

Le processus de budgétisation d'un exercice financier doit comprendre une phase de planification budgétaire et une autre de contrôle et de suivi budgétaire. La procédure établie par l'établissement à l'égard de chacune de ces phases doit être suffisamment détaillée en regard :

- *du rôle et des responsabilités du conseil d'administration, du directeur général, des directeurs, des chefs de service, des chefs de département clinique ainsi que de tous les autres intervenants pouvant apporter une contribution valable ;*
- *des échéanciers à respecter ;*
- *des moyens mis en place pour assurer un contrôle et un suivi budgétaire et financier périodique et rigoureux.*



PROCESSUS DE BUDGÉTISATION

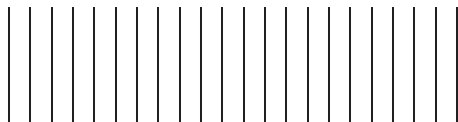
2. OBJECTIFS DE CHACUNE DES PHASES DU PROCESSUS DE BUDGÉTISATION

3.1 Phase de la planification budgétaire

La phase de la planification budgétaire a pour objectif la détermination et l'élaboration du budget de fonctionnement de l'établissement. Cette phase doit débuter quelques mois avant le début de l'exercice financier pour lequel on tient à adopter un budget de fonctionnement.

La procédure relative à cette phase doit viser à permettre à l'établissement :

- *d'assurer une participation active et une imputabilité des gestionnaires de l'établissement qui tiennent compte d'objectifs de performance et de cibles de productivité mesurables ;*
- *d'établir les différentes étapes de l'élaboration du budget de fonctionnement de l'établissement et les échéanciers de réalisation ;*
- *de s'assurer que le budget de fonctionnement est élaboré à partir des orientations, des priorités et des objectifs émis par la régie régionale et ceux approuvés par le conseil d'administration de l'établissement ;*
- *de s'assurer que dans l'élaboration du budget on a tenu 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 et de l'intensité des services ;*
- *de faire adopter par son 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 à la régie régionale de la santé et des services sociaux ;*



PROCESSUS DE BUDGÉTISATION

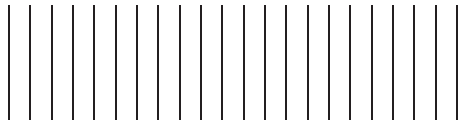
- *s'il constate que l'équilibre budgétaire ne pourra être respecté, de modifier son budget de fonctionnement afin d'y faire ressortir le déficit anticipé, d'en informer la régie régionale de la santé et des services sociaux et le ministre, ainsi que, le cas échéant, d'élaborer et de soumettre un plan de redressement à la régie régionale de la santé et des services sociaux et au ministre pour approbation par ce dernier.*

3.2 Phase de contrôle et de suivi

La phase de contrôle et de suivi budgétaire et financier a pour objectif d'analyser périodiquement et de façon rigoureuse, les résultats obtenus avec les prévisions budgétaires et, le cas échéant, d'apporter des mesures correctives.

La procédure relative à cette phase doit viser à permettre à l'établissement :

- *de suivre la planification budgétaire effectuée en début d'année ;*
- *de maintenir ou d'atteindre l'équilibre budgétaire et financier ;*
- *d'assurer périodiquement (minimum de quatre fois par année) la production d'un rapport concernant les résultats obtenus versus les prévisions concernant la situation financière, le volume d'activités, les objectifs de performance et les cibles de productivité ;*
- *d'assurer un processus d'analyses, de corrections et de rétroactions aux différents paliers décisionnels qui tiennent compte des écarts entre les données réelles et prévisionnelles ;*
- *d'assurer une participation active des gestionnaires de l'établissement au contrôle et au suivi financier ;*



PROCESSUS DE BUDGÉTISATION

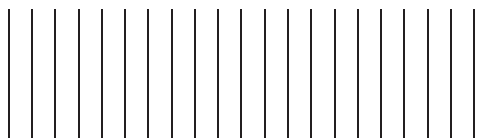
- *de produire et de transmettre aux instances de l'établissement, au ministère et à la régie régionale, aux dates et dans la forme que ceux-ci déterminent, des rapports, des états de situation ou toutes les autres demandes d'information ;*
- *s'il constate que l'équilibre budgétaire ne pourra être respecté, de modifier son budget de fonctionnement afin d'y faire ressortir le déficit anticipé, d'en informer la régie régionale de la santé et des services sociaux et le ministre, ainsi que, le cas échéant, d'élaborer et de soumettre un plan de redressement à la régie régionale de la santé et des services sociaux et au ministre pour approbation par ce dernier.*

3. ADOPTION D'UN PROCESSUS DE BUDGÉTISATION

Le conseil d'administration de tout établissement public doit adopter, d'ici octobre 2001, si cela n'est pas déjà fait, une procédure ou une politique écrite relative à l'encadrement du processus de budgétisation. Un suivi sera effectué afin de s'assurer que chaque établissement public est muni d'un processus de budgétisation répondant aux orientations de la présente note.

4. GUIDE EXPLICATIF D'UN PROCESSUS DE BUDGÉTISATION

Vous trouverez, en annexe de la présente, un guide explicatif détaillant un processus de budgétisation.

**Expéditeur**

Le sous-ministre adjoint à la Direction générale des finances, des infrastructures et du budget

Date

2017-05-04

Destinataires (*)

Les présidentes-directrices générales et les présidents-directeurs généraux, les directrices générales et les directeurs généraux des établissements publics de santé et de services sociaux

Sujet

Suivi financier des établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux – Planification budgétaire

**CETTE CIRCULAIRE REMPLACE CELLE DU 17 MAI 2016 (2016-003)
MÊME CODIFICATION**

OBJET

La présente circulaire a pour but de transmettre aux établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux la version 2017-2018 du formulaire « RR-446 Budget détaillé » et de les informer de certains éléments à considérer lors de la préparation et la transmission du budget détaillé 2017-2018.

**ÉQUILIBRE
BUDGÉTAIRE**

En vertu des articles 3 et 4 de la Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux (RLRQ, chapitre E-12.0001), ci-après la Loi, un établissement doit maintenir l'équilibre entre ses revenus et ses charges en cours d'exercice financier et ne doit pas encourir de déficit en fin d'année. Cette exigence légale s'applique tant au fonds d'exploitation qu'au fonds d'immobilisations.

(*) Cette circulaire s'adresse également, en l'adaptant, à la Régie régionale et aux établissements de la santé et des services sociaux du Nunavik ainsi qu'au Conseil Cri de la santé et des services sociaux de la Baie-James.

**Site Internet : www.msss.gouv.qc.ca/documentation
« Normes et Pratiques de gestion »**

Direction(s) ou service(s) ressource(s)

Numéro(s) de téléphone

Numéro de dossier

Service du suivi financier – Réseau

418 266-2284

2017-003

Document(s) annexé(s)

Volume

Chapitre

Sujet

Document

Budget détaillé RR-446

03

01

61

02

Annexes 1 à 5

MODALITÉS

Les établissements publics doivent transmettre au ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) leur budget détaillé (RR-446) dûment complété selon la forme prescrite par celui-ci. Les établissements publics doivent compléter les informations requises au RR-446 et un plan d'équilibre budgétaire (PEB), le cas échéant, en considérant tous les éléments mentionnés dans les documents suivants :

- Annexe 1 : Mise à jour 2017-2018 du formulaire du budget détaillé RR-446 - Liste des principales modifications
- Annexe 2 : Lettre de déclaration type
- Annexe 3 : Grille d'analyse des mesures de redressement budgétaire
- Annexe 4 : LPRG-Web – Éléments à considérer lors de la production du budget détaillé (RR-446)
- Annexe 5 : Exemple de résolution du conseil d'administration

ADOPTION DU BUDGET

Le 21 avril 2017, le MSSS a signifié à chacun des établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux l'enveloppe budgétaire initiale lui étant consentie pour l'exercice 2017-2018.

Conformément à l'article 7 de la Loi, les conseils d'administration (CA) des établissements publics doivent adopter un budget en surplus ou en équilibre budgétaire dans les trois semaines suivant la date où le MSSS leur a fait connaître les sommes qu'il affecte à leur budget pour l'exercice financier concerné, soit pour 2017-2018, au plus tard le 15 mai 2017.

Dans le cas où un PEB est en cours d'approbation ou que des mesures de redressement sont nécessaires pour atteindre l'équilibre budgétaire, l'établissement doit présenter le montant des mesures estimées à être approuvées par le MSSS, à la ligne 28 de la page 100-00 du RR-446.

Ces mesures, lesquelles excluent toute mesure déjà approuvée par le MSSS, doivent être soumises au MSSS pour approbation, et ce, simultanément à la transmission du formulaire budgétaire, soit, pour l'exercice 2017-2018, au plus tard le 15 mai 2017.

Dans le cas où l'établissement prévoit utiliser des surplus cumulés pour couvrir, en tout ou en partie, un déficit, il ne doit pas présenter cette utilisation à titre de mesure dans un PEB. Toutefois, il devra l'indiquer dans sa lettre de déclaration. Il devra également fournir l'information pour permettre au MSSS d'apprécier le respect de l'utilisation des surplus cumulés.

**PRODUCTION
DE
DOCUMENTS**

Les établissements doivent produire un RR-446 dans la forme et le format prescrits, lequel comprend :

- une copie numérisée de la *Résolution du CA* à l'égard de l'adoption du budget (voir exemple annexe 5);
- une copie numérisée de la *Lettre de déclaration* (annexe 2) signée par le président du CA ET le président-directeur général OU le directeur général de l'établissement attestant, notamment de :
 - l'adoption du budget de l'exercice concerné en surplus ou en équilibre budgétaire pour l'exercice financier concerné, en précisant la date d'adoption du budget par le CA, ainsi que les résultats qui en découlent;
 - l'engagement de l'établissement à :
 - faire figurer le respect de l'obligation d'équilibre budgétaire des deux fonds (exploitation et immobilisations), sur la base de résultats établis en conformité avec la Loi, et le référentiel comptable du secteur public applicable aux établissements, pour l'exercice visé, parmi ses priorités de gestion;
 - s'être assuré d'avoir présenté une information financière claire, fidèle et détaillée au budget, en faisant état, au besoin et par voie de note, des sommes non distribuées dans les centres d'activités, ainsi que des postes affectés par ces dernières;
 - maximiser les surplus aux activités accessoires commerciales sans tarifier abusivement et les appliquer prioritairement au bénéfice de l'équilibre budgétaire;
 - élaborer un budget sur la base d'un niveau de revenu autorisé et d'un niveau de dépense vraisemblable;
 - ne pas inscrire de comptes à recevoir sans autorisation formelle du MSSS;
 - aviser sans délai le MSSS de toute situation pouvant compromettre l'équilibre budgétaire et financier de l'exercice concerné;
 - prendre les dispositions permettant d'assurer un suivi périodique rigoureux de la situation financière de l'établissement et en faire état, conformément aux circulaires en vigueur.
 - assurer un suivi rigoureux de la réalisation de toutes les mesures de redressement budgétaire intégrées à la planification budgétaire;

**PRODUCTION
DE
DOCUMENTS
(SUITE)**

- la confirmation qu'aucun événement n'est survenu ou n'est sur le point de survenir et qu'aucun fait n'a été découvert jusqu'à ce jour pouvant avoir un effet significatif sur les prévisions financières de l'établissement pour l'exercice en cours.
- Un PEB présentant les mesures requises pour assurer l'équilibre budgétaire et financier au fonds d'exploitation au 31 mars 2018, doit être produit par l'établissement public. Le plan proposé doit notamment :
 - être présenté sous la forme prescrite à l'annexe 3 « Grille d'analyse des mesures de redressement budgétaire »;
 - être dûment approuvé par le CA de l'établissement. Une copie de la résolution doit être transmise au MSSS;
 - faire état de l'impact potentiel de la réalisation de chacune des mesures sur l'accessibilité et la qualité des services à la population et sur le personnel.

Quoique l'article 10 de la Loi prévoit que le PEB doit être soumis au MSSS et approuvé avec ou sans modification, les mesures établies au PEB qui ne sont pas susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation des services et particulièrement sur l'accès aux services ou de contrevenir à une norme aux directives ministérielles ou gouvernementales, doivent être réalisées sans délai.

TRANSMISSION

Dans le cadre de la planification budgétaire, les établissements doivent transmettre :

- le RR-446 pour l'exercice 2017-2018 avec l'application LPRG-Web située au <https://www.lprg.rtss.qc.ca/>.
- Le cas échéant, un PEB dûment adopté par le CA, ainsi qu'une copie de la résolution adoptant ce PEB, doivent être transmis électroniquement au MSSS à l'adresse électronique suivante : sfrp@msss.gouv.qc.ca, à l'attention de monsieur François Dion. Une version en format Excel du PEB, produite à l'aide du fichier fourni à l'annexe 3, doit aussi être incluse dans l'envoi.

Les établissements ne doivent pas transmettre au MSSS la copie papier du RR-446 de même que le fichier de format prescrit (FFP). Les établissements doivent toutefois être en mesure de produire l'original des documents requis sur demande.

ÉCHÉANCE

Les établissements publics doivent transmettre les documents requis dans les trois semaines suivant la date où le MSSS leur a fait connaître leur budget pour l'année financière 2017-2018, soit au plus tard le 15 mai 2017.

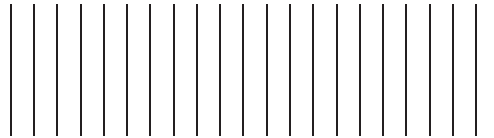
SUIVI

Toute demande d'information concernant le RR-446 peut être adressée au Service du suivi financier - réseau, au numéro de téléphone 418 266-2284.

Le sous-ministre adjoint,

Original signé par

François DION

**Expéditeur**

Le sous-ministre adjoint à la Direction générale des finances, des infrastructures et du budget

Date

2017-06-28

Destinataires (*)

Les présidentes-directrices générales et les présidents-directeurs généraux, ainsi que les directrices générales et les directeurs généraux des établissements publics de santé et de services sociaux

Sujet

Suivi de l'équilibre budgétaire des établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux - Exécution du budget

**CETTE CIRCULAIRE REMPLACE CELLE DU 13 JUILLET 2016 (2016-022)
MÊME CODIFICATION**

OBJET

La présente circulaire a pour but de transmettre aux établissements publics* du réseau de la santé et des services sociaux la version 2017-2018 du formulaire « RR-444 Rapport périodique » et de les informer des modalités entourant les informations qu'ils doivent transmettre périodiquement au ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) au cours de l'exercice financier 2017-2018, afin d'assurer le suivi de la situation financière.

À compter de l'exercice financier 2017-2018, les établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux doivent produire des informations financières supplémentaires détaillées pour la production de données trimestrielles.

(*) Cette circulaire s'adresse également, en l'adaptant, à la Régie régionale et aux établissements de la santé et des services sociaux du Nunavik ainsi qu'au Conseil Cri de la santé et des services sociaux de la Baie-James.

*Site Internet : www.msss.gouv.qc.ca/documentation
« Normes et pratiques de gestion »*

Direction(s) ou service(s) ressource(s)	Numéro(s) de téléphone	Numéro de dossier
Service du suivi financier - réseau	418 266-2284	2017-004

Document(s) annexé(s)	Volume	Chapitre	Sujet	Document
Rapport périodique RR-444 2017-2018				
Rapport trimestriel AS-617 2017-2018	03	01	61	04
Annexes 1 à 4				

EXÉCUTION DU BUDGET

Lorsque requis, tous les établissements publics doivent donc produire et transmettre, conformément au calendrier établi en annexe 2 de la présente circulaire, le rapport trimestriel AS-617, accompagné d'une lettre de déclaration.

Nonobstant le calendrier de l'annexe 2, le MSSS pourra, sur demande, exiger la production de ce document pour toute autre période, ainsi qu'un rapport de suivi de gestion intitulé Rapport périodique (RR-444). Le cas échéant, l'établissement transmet un Plan de redressement dûment adopté par le conseil d'administration.

Les établissements complètent les informations requises en considérant tous les éléments mentionnés dans la présente circulaire et dans les annexes afférentes:

- Annexe 1 : Mise à jour 2017-2018 du formulaire Rapport périodique RR-444 - Liste des principales modifications
- Annexe 2 : Calendrier de transmission des documents
- Annexe 3 : Lettre de déclaration type
- Annexe 4 : LPRG-Web – Éléments à considérer lors de la production des rapports trimestriels (AS-617) et du rapport périodique (RR-444)

RAPPORT TRIMESTRIEL AS-617

Le rapport trimestriel AS-617 doit obligatoirement être produit et transmis à la troisième, à la sixième, à la neuvième et à la douzième période. Celui-ci doit refléter la situation financière de l'établissement à la fin de ces périodes.

LETTRE DE DÉCLARATION

Une lettre de déclaration doit obligatoirement être jointe lors de la production de chacun des rapports trimestriels AS-617. Les destinataires de la lettre de déclaration et les éléments de base à aborder sont présentés à la lettre de déclaration type jointe en annexe 3.

PLAN DE REDRESSEMENT

Lorsque requis, pour assurer l'équilibre budgétaire et financier au 31 mars 2018, un plan d'équilibre budgétaire (PEB) présentant les mesures nécessaires doit être produit par l'établissement public.

Le plan proposé doit notamment :

- Être présenté sous la forme prescrite à l'annexe 3 - « Grille d'analyse des mesures de redressement budgétaire » de la circulaire 2017-003 portant sur le « Suivi financier des établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux - Planification budgétaire »;
- Être dûment approuvé par le conseil d'administration de l'établissement. Une copie de la résolution doit être transmise au MSSS;
- Faire état de l'impact potentiel de la réalisation de chacune des mesures sur les services à la population et sur le personnel.

Quoique l'article 10 de la Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux prévoit que le plan de redressement doit être soumis au MSSS, qui l'approuve avec ou sans modification, les mesures cliniques établies au plan de redressement budgétaire qui ne sont pas susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation des services et particulièrement sur l'accès aux services ou de contrevenir à une norme aux directives ministérielles ou gouvernementales doivent être réalisées sans délai.

PRODUCTION ET TRANSMISSION DE DOCUMENTS

RAPPORT TRIMESTRIEL AS-617

Le rapport trimestriel AS-617 doit être produit et transmis pour chaque établissement public uniquement à l'aide de l'application LPRG Web, et ce, conformément au calendrier établi en annexe 2. Les lettres de déclaration doivent être signées et jointes en format PDF. La version originale de tous les documents signés, dont le AS-617 et la lettre de déclaration, doit être conservée par l'établissement afin qu'il soit en mesure de produire l'original de ces documents sur demande.

PLAN DE REDRESSEMENT

Le cas échéant, le Plan de redressement budgétaire ainsi qu'une copie de la résolution du conseil d'administration adoptant ce plan doivent être transmis électroniquement au MSSS à l'adresse indiquée ci-après. Une version en format Excel du plan de redressement, produite à l'aide du fichier fourni à l'annexe 3 de la circulaire 2017-003, doit aussi être incluse dans l'envoi. De plus et au besoin, l'établissement doit fournir toute autre information additionnelle en sa possession permettant au MSSS une compréhension adéquate des mesures. Le tout doit être transmis au MSSS au plus tard le jour ouvrable suivant l'adoption du Plan de redressement par le conseil d'administration.

ADRESSE ÉLECTRONIQUE : sfrp@msss.gouv.qc.ca

À l'attention de :

Monsieur François Dion, CPA, CA
Sous-ministre adjoint
Direction générale des finances, des infrastructures et du budget
Ministère de la Santé et des Services sociaux

RAPPORT PÉRIODIQUE RR-444

Les établissements publics pour lesquels :

- Le résultat du fonds d'exploitation du 31 mars 2017 est déficitaire;
ou
- Le budget détaillé (RR-446) a présenté un montant positif à la ligne 28 de la page 100-00 « Mesures de redressement »;
ou
- Un plan d'équilibre budgétaire est requis simultanément aux rapports trimestriels des périodes trois ou six;

doivent produire un rapport RR-444 complet à la sixième période de l'année financière concernée.

Nonobstant ce qui précède, un rapport périodique RR-444 doit être produit par tout établissement ou pour toute autre période lorsque requis par le MSSS.

RAPPORT
PÉRIODIQUE
RR-444

(suite)

Le rapport périodique (RR-444) doit être produit avec l'application LPRG Web et inclure :

- Une copie numérisée de la *Résolution du conseil d'administration* à l'égard de l'adoption du rapport périodique;
- Une copie numérisée de la *Lettre de déclaration* (annexe 3) signée par le président du conseil d'administration ET le président-directeur général OU le directeur général de l'établissement.

L'adresse du lien pour y accéder est la suivante :

<https://www.lprg.rtss.qc.ca/>

Les établissements ne doivent pas transmettre au MSSS la copie papier du rapport périodique (RR-444) de même que le fichier FFP. La version originale du rapport RR-444 signé doit être conservée par l'établissement afin qu'il puisse la fournir sur demande.

ÉCHÉANCE

L'établissement doit se référer au calendrier de transmission des documents, en annexe 2 de la présente circulaire pour connaître les dates limites de transmission des documents requis pour l'exercice financier 2017-2018.

SUIVI

Toute demande d'information concernant le rapport périodique peut être adressée au Service du suivi financier - réseau, au numéro de téléphone 418 266-2284.

Le sous-ministre adjoint,

Original signé par

François DION