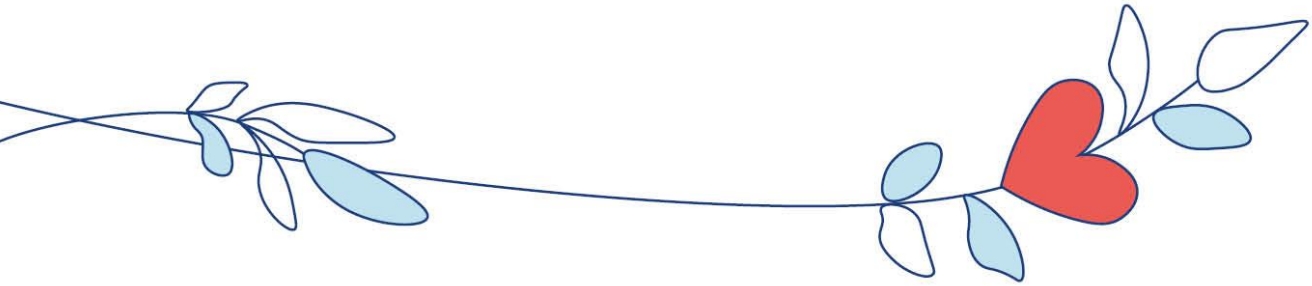
Centre intégré de santé et de services sociaux
de la Montérégie-Ouest

OFFRE DE SERVICE

DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES (DRF)



La direction des ressources financières, une équipe qui compte.

Janvier 2026

Québec

Table des matières

MISE EN CONTEXTE 3

1. MISSION DE LA DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES : PERFORMANCE FINANCIÈRE 3

2. LES RESPONSABILITÉS CLÉS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES : 3

3. BUDGÉTISATION ET SUIVI BUDGÉTAIRE 4

4. COMPTABILISATION DES OPÉRATIONS 5

5. GESTION DE LA TRÉSORERIE ET DES EMPRUNTS 6

6. COMPTES À RECEVOIR, COMPTES À PAYER ET PAIE 7

7. SOUTIEN À L'INNOVATION ET AUX PROJETS MAJEURS 8

8. CONTRÔLES INTERNES ET GESTION DES RISQUES 9

9. NOTE GÉNÉRALE 10

ANNEXE 1 : PARTENAIRES D'AFFAIRES 11

ANNEXE 2 : LE RÔLE D'UN DIRECTEUR (TRICE) DE LA DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES 12

ANNEXE 3 : DÉFINITIONS 13

- Fonds d'exploitation 13
- Fonds d'immobilisations 13
- Projets majeurs 13

ANNEXE 4 : LISTE DES POLITIQUES, DIRECTIVES ET PROCÉDURES SOUS LA RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES 14

ANNEXE 5 : LES ADRESSES COURRIEL DE LA DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES 15

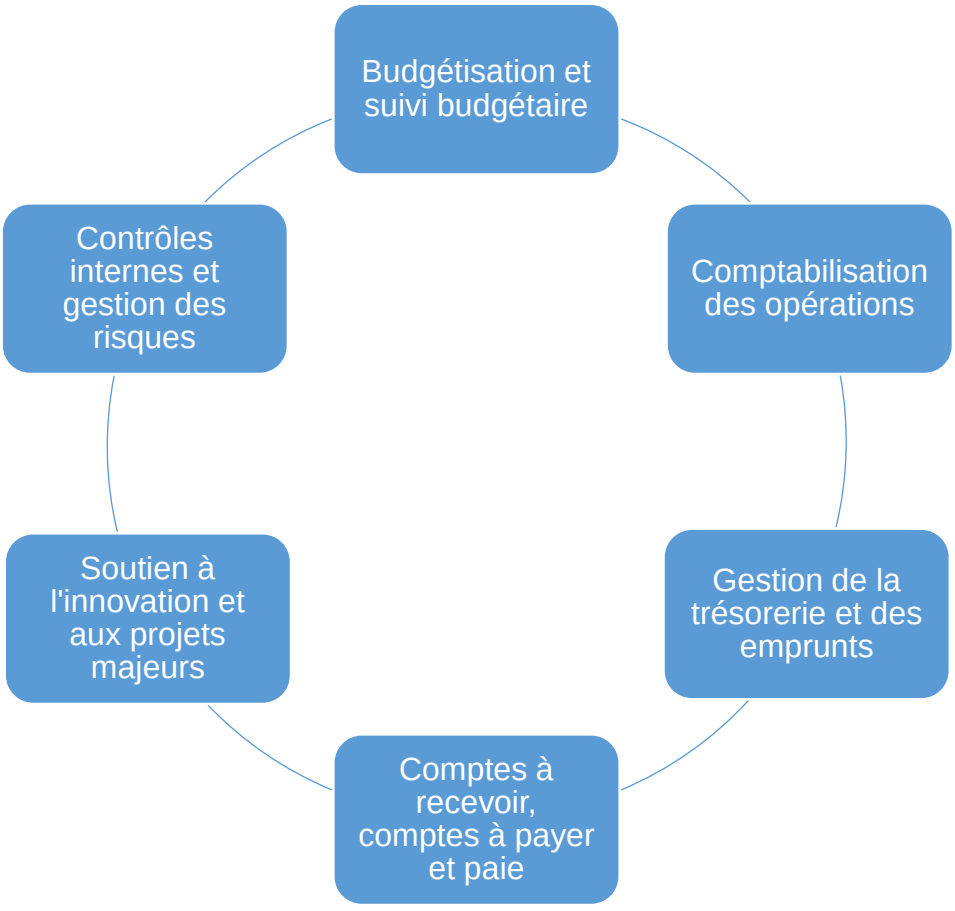
Mise en contexte

La Direction des ressources financières relève du Président-directeur général, tout en étant intégrée dans un modèle coordonné par Santé Québec. Par le fait même, l'offre de service renouvelée et présentée ici sera sujette à évolution.

1. Mission de la Direction des ressources financières : performance financière

Assurer la gestion des ressources financières de l'établissement selon les directives et bonnes pratiques en accompagnant l'organisation vers une performance financière optimale ainsi que l'équilibre budgétaire.

2. Les responsabilités clés de la Direction des ressources financières :



Chacune de ces responsabilités est détaillée et précisée dans les pages suivantes.

3. Budgétisation et suivi budgétaire

3.1. Rôles principaux

- Pilote le processus d'élaboration du budget annuel de l'établissement ;
- Accompagne les directions dans l'élaboration de leur budget opérationnel annuel sur la base de ratios de performance financière ;
- Analyse les résultats périodiques et établit les prévisions annuelles ;
- Effectue le suivi des revenus provenant de Santé Québec ou d'autres sources de revenus incluant les enveloppes de financement ;
- Accompagne les directions dans leur analyse financière périodique et sur leur performance financière.

3.2. Rôles complémentaires

- Soutient les directions dans l'analyse de leurs résultats périodiques ;
- Collabore à l'implantation du modèle de financement axé sur le patient (FAP) ;
- Collabore avec la DQEPE à l'élaboration des coûts par parcours de soins et services (CPSS) ;
- Contribue au processus d'autorisation d'affichage de postes ;
- Soutient les directions au niveau des demandes de financement auprès de Santé Québec ;
- Épaule les directions dans la complétion des redditions de compte ;
- Effectue une vigie de l'utilisation des enveloppes de financement ainsi que des redditions de compte afférentes dans une optique d'optimisation des revenus ;
- Effectue la validation des disponibilités budgétaires pour les achats et contrats dans ISIOS.

L'annexe 1 présente le rôle du Partenaire d'affaires – Direction des ressources financières (PA-DRF).

3.3. Précisions

- La responsabilité du respect des budgets incombe à chacune des directions ;
- Les directions sont responsables de s'assurer de la disponibilité budgétaire avant d'engager une dépense ou un contrat et de la justesse des codes d'imputation budgétaires (en lien avec le Manuel de gestion financière) ;
- Les directions sont responsables de la rédaction et de l'acheminement des lettres de demande de financement. La Direction des ressources financières peut conseiller, fournir des modèles et accompagner les directions tout au long du processus. Les relances, le cas échéant, sont sous la responsabilité de la direction demanderesse. Il en est de même pour les projets majeurs, sauf exception ;
- Pour des redditions de compte ou autres échéances pour lesquelles le soutien de la Direction des ressources financières est requis, un préavis minimal de 15 jours est requis.

4. Comptabilisation des opérations

4.1. Rôles principaux

- Comptabilise les opérations financières des fonds d'exploitation et d'immobilisations[1] ;
- Produit le rapport financer annuel ;
- Effectue les écritures comptables requises à la fin de chaque période en vue de la production des rapports financiers mensuels et annuels.

4.2. Rôles complémentaires

- Voit à l'application des lois, règlements, politiques, procédures et normes comptables dans la comptabilisation des opérations ;
- Réalise les analyses financières de comptes de grand-livre selon les besoins ;
- Prépare le dossier d'audit pour les auditeurs indépendants et répond à leurs demandes de précisions ;
- Répond aux demandes de précisions du Vérificateur Général du Québec (VGQ) ;
- Réalise les estimations nécessaires à l'enregistrement des frais courus représentant le plus fidèlement possible la réalité.

4.3. Précisions

- Dans l'objectif d'assurer la comptabilisation adéquate de certaines transactions (courus de rétroactifs de salaires, ristournes sur contrats, etc.) la collaboration d'autres directions est requise, principalement celles de la Direction des ressources humaines et du développement organisationnel et de la Direction de la logistique ;
- La collaboration de diverses parties prenantes est requise pour répondre adéquatement et efficacement aux demandes des auditeurs indépendants et du Vérificateur Général du Québec.

[1] Des définitions des fonds d'exploitation et d'immobilisations sont fournies à l'annexe 3.

5. Gestion de la trésorerie et des emprunts

5.1. Rôles principaux

- Effectue une planification de nos besoins de liquidités et voit à effectuer les demandes d'emprunts en temps opportun, et ce, tant pour le fonds d'exploitation et le fonds d'immobilisations[2] ;
- Concilie journalièrement les comptes bancaires de l'établissement.

5.2. Rôle complémentaire

- Traite les demandes de cartes de crédit (ajouts, annulations et modifications).

[2] Des définitions des fonds d'exploitation et d'immobilisations sont fournies à l'annexe 3.

6. Comptes à recevoir, comptes à payer et paie

6.1. Rôles principaux

- Effectue la facturation, la perception et l'encaissement des revenus pour l'établissement ;
- Effectue les paiements aux fournisseurs et partenaires selon les ententes ;
- Réalise les contrôles financiers globaux de la paie tels que les analyses et conciliations.

6.2. Rôles complémentaires

- Procède à la création des unités administratives dans le logiciel de la paie ;
- Assure la correspondance entre les logiciels de la paie et financier (GRH-GRF) ;
- Produit les déclarations fiscales reliées au processus salarial ;
- Met à jour les tarifs des utilisateurs en conformité avec les circulaires ;
- Applique les directives du Ministère de la Santé et des Services sociaux en ce qui a trait au rôle de fiduciaire pour les personnes hébergées dont le curateur public administre les biens ;
- Assure l'exactitude de la comptabilisation des comptes à recevoir (usagers, RAMQ, CNESSST, SAAQ, etc.) ;
- Analyse les états de compte des fournisseurs afin de s'assurer de leur fidélité et de la comptabilisation exacte des comptes à payer ;
- Effectue les demandes de remboursement auprès des fondations ;
- Effectue le suivi des comptes en souffrance et radie les comptes s'il y a lieu ;
- Assure le respect des règles applicables aux comptes de dépenses ;
- Effectue la compilation des taxes à réclamer ou à payer aux gouvernements, produit les déclarations et en effectue le suivi ;
- Analyse les dépenses en immobilisations de l'établissement dans l'objectif de les classer dans la bonne catégorie, validation des pièces justificatives ;
- Réalise le suivi des projets majeurs d'infrastructure, des comptes à recevoir, et rédaction des ordres d'exécution pour la Société québécoise des infrastructures.

6.3. Précisions

- Les directions ont la responsabilité d'effectuer la validation des relevés de présence et des comptes de dépenses de leur personnel ;
- La Direction des ressources financières est responsable de la comptabilisation conforme de la paie suite à son émission, en veillant au contrôle de l'exactitude des données financières de la paie globale (conciliation GRF-GRH) ;
- Les directions étant responsables de leurs dépenses, elles ont la responsabilité de valider et d'approuver les factures en portant attention à la fois aux volumes et aux tarifs composant la facturation ;
- Toute entente requérant un paiement ou une facturation doit être acheminée par les directions aux équipes des comptes à payer et/ou comptes à recevoir en ayant recours aux formulaires prévus applicables.

7. Soutien à l'innovation et aux projets majeurs[3]

7.1. Rôles principaux

- Soutient l'innovation et l'optimisation des services de l'établissement en fournissant une information financière de gestion (coûts, etc.) relative aux projets en phase d'analyse de préfaisabilité ou de faisabilité ;
- Épaule les directions en offrant des outils tels que le « business case 360 » pour soutenir leurs planifications financières de projets ;
- Participe à l'élaboration et à l'analyse des montages financiers de projets majeurs de l'établissement lorsque requis.

7.2. Précisions

- Les directions doivent impliquer la Direction des ressources financières préalablement à l'envoi d'une demande de financement, comportant un besoin en immobilisations comme un achat d'équipement, des dépenses en maintien d'actif, des rénovations fonctionnelles, la réalisation d'améliorations locatives ou de travaux de construction ;
- La participation d'un partenaire d'affaires dans la planification d'un projet (calculs ou montages financiers) ne signifie pas une approbation de celui-ci par la Direction des ressources financières ;
- Au plan budgétaire, la direction des ressources financières soutient les projets majeurs en participant à l'élaboration des redditions de compte financières et à la production des rapports financiers mensuels ainsi que les prévisions.

[3] Une définition de la notion de projet majeur est fournie à l'annexe 3.

8. Contrôles internes et gestion des risques

8.1. Rôles principaux

- Assure la mise en place des contrôles internes adéquats pour mitiger les risques financiers au sein des opérations sous le contrôle de la Direction des ressources financières ;
- Révise les processus de la Direction des ressources financières dans une optique d'amélioration continue ;
- Élabore les politiques, directives et procédures requises par les processus de la Direction des ressources financières ou pour assurer une gestion responsable de certains aspects financiers de l'organisation et suit leur application (voir annexe 4 pour la liste complète).

8.2. Rôles complémentaires

- Joue un rôle-conseil auprès des autres directions sur la gestion des risques financiers et des contrôles à mettre en place ;
- Collabore au processus d'agrément en ce qui concerne le volet financier ;
- Gère les demandes d'accès à l'information relatives aux informations financières dont la Direction des ressources financières est à la source ;
- Évalue les besoins et élabore le plan de formation de la Direction des ressources financières ;
- Assure le suivi des recommandations des auditeurs indépendants.

8.3. Précision :

- Ce rôle assumé au sein de la Direction des ressources financières ne se substitue pas au rôle d'un auditeur interne ni à celui d'un auditeur indépendant.

9. Note générale

La présente offre de service trace les contours de responsabilité de la Direction des ressources financières, mais l'imputabilité de la gestion des ressources financières consentie aux différentes directions de l'établissement relève des gestionnaires de ces directions.

La responsabilité des gestionnaires de l'organisation est d'assurer une gestion des ressources humaines, matérielles, financières, informationnelles, etc. Par conséquent, le contrôle des coûts est fondamental pour assurer une performance financière : contrôle des relevés de présence, des factures de fournisseurs, etc.

L'équipe de la Direction des ressources financières accompagne les directions et l'organisation dans son ensemble à relever ces responsabilités ; elle est donc la première partenaire d'affaires au renforcement de la performance financière de l'établissement et à l'excellence en termes de gestion budgétaire.

Annexe 1 : Partenaires d'affaires

Rôle du partenaire d'affaires

Les partenaires d'affaires - Direction des ressources financières (PA-DRF) offrent à l'ensemble des directions, dans un contexte de performance financière optimale, un accompagnement et des conseils en matière budgétaire et d'analyse financière.

Le partenaire d'affaires assigné à chaque direction constitue la porte d'entrée principale[4] vers la Direction des ressources financières. Il saura répondre aux interrogations des directions et conseiller. Au besoin, il obtient les réponses d'autres composantes de la DRF pour les communiquer à la direction requérante ou bien, par exemple, pour un suivi de facturation, verra à l'aiguiller vers les comptes à payer ou les comptes à recevoir. Lors d'une demande plus substantielle touchant la comptabilité ou le fonds d'immobilisations, le partenaire d'affaires verra à introduire la problématique auprès de l'équipe visée de la Direction adjointe – opérations financières qui assurera le suivi.

Au besoin, le partenaire d'affaires fournit une information financière de gestion ou participe à l'élaboration et à l'analyse de montages financiers. Il est cependant important de noter que la participation d'un partenaire d'affaires dans la planification d'un projet ne signifie pas une approbation de celui-ci par la Direction des ressources financières.

L'objectif de ce service de proximité est de favoriser la collaboration et la coordination entre la Direction des ressources financières et les autres directions de l'établissement. La Direction des ressources financières veut ainsi épauler les directions dans la mise en place de pratiques de gestion financière optimales, assister et accompagner les gestionnaires dans leurs démarches financières ou dans l'amélioration continue de leurs processus financiers.

[4] Pour certains besoins spécifiques, des adresses courriel existent afin de communiquer avec le service spécialisé approprié à la problématique précise ciblée en permettant l'obtention d'une réponse dans un délai plus rapide. Ces adresses sont listées à l'annexe 5.

Annexe 2 : Le rôle d’un directeur (trice) de la Direction des ressources financières

Le directeur (trice) des ressources financières dirige, coordonne et supervise les activités de sa direction et s’assure qu’elle produise des rapports de résultats financiers périodiques justes et au moment requis. Il (Elle) s’assure d’avoir une vision globale et stratégique lui permettant de planifier et veiller à l’optimisation de l’ensemble des ressources financières ainsi qu’à soutenir l’organisation à relever les défis et changements organisationnels auxquels elle doit faire face. Son rôle englobe également les éléments suivants :

- Agir comme partenaire d’affaires auprès de la direction générale et des projets majeurs ;
- Soutenir l’organisation par des analyses prospectives et des orientations en matière de gestion des ressources financières ;
- Communiquer et vulgariser les données et résultats financiers ;
- Positionner stratégiquement les enjeux financiers au cœur de la gestion de l’organisation ;
- Soutenir les efforts de coordination de Santé Québec, en étroite collaboration avec la Direction générale ;
- Veille au climat de travail et à la mobilisation au sein de la Direction des ressources financières, de même qu’à la planification de la relève.

Annexe 3 : Définitions

Fonds d’exploitation

Le fonds d'exploitation inclut les opérations courantes de fonctionnement relatives aux activités principales et accessoires.

Les activités principales découlent de la prestation de services reliés à notre mission et sont financées par le budget de fonctionnement approuvé par Santé Québec. (Exemples : salaires, services achetés, fournitures, médicaments, etc.)

Les activités accessoires sont des services rendus en sus des activités principales et elles sont principalement autofinancées soit par une facturation de la clientèle, ou une contribution de tiers. (Exemples : l’exploitation d’une cantine, la location de téléviseurs, l’exploitation d’un magasin général ou d’un salon de coiffure, la gestion des parcs de stationnement, etc.)

Fonds d’immobilisations

Le fonds d'immobilisations regroupe toutes les opérations en lien avec les immobilisations telles que les achats d'équipements, maintien d’actifs, rénovations fonctionnelles, réalisation d’améliorations locatives ou de construction, leur financement par emprunt, donation ou subvention, ainsi que leur amortissement.

Projets majeurs

Un projet majeur est un projet d’envergure qui a généralement une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

- implique plusieurs directions au sein de l’établissement ;
- comporte des enjeux ou impacts importants pour l’établissement ;
- nécessite des investissements en exploitation et/ou en immobilisations significatifs (Exemples : les Maisons des ainés et maisons alternatives, l’Hôpital Vaudreuil-Soulanges, etc.).

Il peut s’agir de projets de construction, de rénovation ou de développement. Il requiert généralement un suivi diligent de la Direction générale.

La classification d’un projet en tant que projet majeur est déterminée au cas par cas sous l’éclairage des critères ci-haut.

Annexe 4 : Liste des politiques, directives et procédures sous la responsabilité de la Direction des ressources financières

Responsabilité spécifique à la Direction des ressources financières

POL-10078 Politique relative au recouvrement des comptes, à la provision des créances douteuses et à la radiation

POL-10160 Politique relative aux frais de déplacement des membres du conseil d'administration, des gestionnaires et des chefs et adjoints de département

POL-10358 Politique relative au processus de budgétisation

PRO-10363 Procédure administrative concernant les frais reliés à l'hébergement en CHSLD

PRO-10364 Procédure administrative concernant les frais reliés à l'hébergement en RI-RTF-RAC

PRO-10365 Procédure administrative concernant la gestion des avoirs des adultes hébergés en résidences à assistance continue (RAC)

Responsabilité conjointe avec une autre direction

POL-10121 Politique de lutte contre la maltraitance envers les ainés et les personnes majeures en situation de vulnérabilité

PRO-10388 Les allocations spéciales pour enfants (ASE) à la Direction des programmes Déficiences

Annexe 5 : Les adresses courriel de la Direction des ressources financières

Type de demandes/enjeux/problématiques	Adresse à utiliser
Comptabilité générale, *Écritures de régularisation, questions diverses, etc.*	comptabilite.cissmo16@ssss.gouv.qc.ca
Création de comptes *Demande de génération d'un code secondaire.*	generationcompte.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca
Trésorerie *Annulation de chèque, demande de cartes de crédit, etc.*	comptabilite.tresorerie.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca
Compte à recevoir (employés) *Dettes des employés (assurances, CARRA, etc.)*	crecevoir.employes.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca
Compte à recevoir (encaissement) *Avis de dépôt, encaissements à faire, etc.*	crecevoir.encaissement.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca
Compte à recevoir (CNESST) *Facturation CNESST des IPS.*	crecevoir.cnesst.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca
Compte à recevoir (divers) *Demande de facturation.*	crecevoir.divers.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca
Paiement des ressources *RI-RTF-RAC : envoi des formulaires de transactions de placements ou d'informations pertinentes sur les usagers.*	transactions.placement.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca
Paiement des ressources *RI-RTF : transmission des demandes de remboursement de frais spéciaux et autres.*	paiement.crditedme.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca
Comptes à payer *Envoi de factures, d'états de comptes, questions diverses.*	payables.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca
Comptes de dépenses *Questions relatives aux comptes de dépenses.*	compte.depenses.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca
Main-d'œuvre indépendante *Questions ou envoi de documents en lien avec la MOI.*	moi.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca
Fonds d'immobilisations *Demandes relatives au financement des immobilisations, écritures, créations de comptes, etc.*	compt.immos.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca
Reddition de compte *Demande d'assistance dans la complétion des redditions de compte financières.*	redditions.cisssmo16@ssss.gouv.qc.ca