

Politique administrative relative au processus de budgétisation			
Direction(s) responsable(s)	Direction des ressources financières	Approuvé	2022-06-13
		Révisé	
Personne(s) concernée(s)	Le conseil d'administration Le comité de vérification La direction générale Le comité de direction Tous les gestionnaires Les médecins		
Document(s) associé(s)	Cliquez ici pour entrer du texte.		

1. Énoncé

Le CISSS de la Montérégie Ouest a la responsabilité d'adopter un budget en équilibre et doit en assurer un suivi rigoureux afin de maintenir l'équilibre budgétaire tout au long de l'exercice financier, et ce en respect de la Note d'orientation de comptabilisation et de compilation (NOCC-03) du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et la Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux (L.R.Q., chapitre E-12.0001).

La présente politique vise à garantir la présence d'un processus budgétaire qui soit conforme aux valeurs organisationnelles et aux orientations stratégiques de l'établissement. Elle fournit les balises à l'ensemble des intervenants dans le processus de budgétisation, dont les gestionnaires et les directeurs de l'établissement.

Le but de la présente politique est de définir l'ensemble des mécanismes élaborés et mis en place par l'établissement afin de pourvoir à la planification, au contrôle et au suivi budgétaire. Elle permet également de définir les rôles et responsabilités des principaux intervenants, d'établir les principales étapes et l'échéancier du processus.

Le processus de budgétisation est basé sur les principes directeurs suivants :

- Le budget de l'établissement doit être en équilibre et élaboré en fonction de l'enveloppe attribuée par le MSSS et des autres sources de revenus;
- Les prévisions budgétaires sont élaborées à partir des orientations stratégiques, des priorités et des objectifs du MSSS et de l'organisation;
- Le budget est établi dans une logique d'amélioration continue de la performance et de l'offre de service en permettant une utilisation efficace et efficiente des ressources;
- Le budget doit tenir compte des impacts et des priorités autorisées pour les projets d'infrastructures immobiliers et technologiques ainsi que les enveloppes immobilisables octroyées;
- L'évolution du modèle d'allocation budgétaire en fonction de critères de performance, des nouveaux modèles de financement axé sur le patient et des défis auxquels doit faire face le réseau de la santé fait partie intégrante du processus de budgétisation;
- Les engagements émis dans le cadre de l'entente de gestion et d'imputabilité doivent être respectés;
- Le budget de l'établissement doit viser à équilibrer la pauvreté et la richesse entre les programmes services en tenant compte des ressources financières disponibles;
- La participation active et l'imputabilité des gestionnaires sont primordiales au bon fonctionnement de la démarche de planification, de contrôle et de suivi budgétaire ;

Politique relative au processus de budgétisation

Politique — Politique relative au processus de budgétisation

- L'offre de services doit s'adapter aux besoins de la clientèle en fonction des priorités organisationnelles et des ressources disponibles ;
- Les gestionnaires, en collaboration avec leurs directeurs, doivent s'assurer que toutes demandes de développement, d'ajouts ou de modifications soient documentées et que la stratégie financière soit identifiée, et ce par une démarche agile, structurée et ordonnée ;
- L'établissement a la responsabilité d'assurer un suivi rigoureux du processus budgétaire tout au long de l'exercice financier.

2. Champ d'application/Contexte légal

Les personnes visées par la politique sont le conseil d'administration, le comité de vérification, la direction générale, le comité de direction, tous les gestionnaires et les médecins.

Le cadre de référence est composé des documents suivants :

- Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la santé et des services sociaux ;
- Normes et pratiques de gestion, Tome I, Volume 01, Chapitre 02 : Budget ;
- Normes et pratiques de gestion, Tome II, Circulaire 03-01-61-02 : Suivi financier des établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux — Planification budgétaire;
- Normes et pratiques de gestion, Tome II, Circulaire 03-01-61-04 : Suivi financier des établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux — Exécution du budget ;
- Normes et pratiques de gestion, Tome I : Notes d'orientation de comptabilisation et de compilation, NOCC-03 : Processus de budgétisation.

3. Définitions

Établissement

Le CISSS de la Montérégie-Ouest

Budget

L'enveloppe budgétaire attribuée par le MSSS à l'établissement pour assurer les opérations relatives à la prestation des services qu'il est appelé à fournir et qui sont essentiels à la réalisation de sa mission, telle que définie par la Loi sur les services de santé et les services sociaux. À ces revenus attribués par le MSSS, s'ajoutent les autres sources de revenus de l'établissement. En contrepartie des revenus, il y a le niveau des dépenses autant la masse salariale que les dépenses autres que salariales.

Gestionnaire

Toute personne qui a une responsabilité de gestion budgétaire et qui prend part au processus de planification budgétaire ainsi qu'au contrôle et suivi budgétaire.

4 Objectifs

Cette politique vise essentiellement à préciser le rôle et les responsabilités du conseil d'administration, du comité de vérification, de la direction générale, du comité de direction, de tous les gestionnaires ainsi que les autres intervenants qui apportent une contribution au regard de la planification, du contrôle et du suivi budgétaire.

Elle expose les étapes à respecter dans un processus budgétaire.

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

- 1) La planification budgétaire (circulaire 03.01.61.02) ;
- 2) Le contrôle et le suivi budgétaire (circulaire 03.01.61.04).

La phase de planification budgétaire

La phase de planification budgétaire concerne la préparation et la détermination du budget de l'établissement. Elle doit assurer la prestation des services aux usagers, l'équilibre budgétaire et financier ainsi qu'une participation active et une imputabilité des gestionnaires de l'organisation.

Cette phase doit débuter quelques mois avant le début de l'exercice financier pour lequel on doit adopter le budget.

Cette phase vise à :

- déterminer les objectifs, les orientations et les priorités de l'établissement et de communiquer cette information aux gestionnaires de l'établissement ;
- tenir compte d'objectifs de performance et de cibles de productivité mesurables ;
- établir les différentes étapes pour l'élaboration du budget de l'établissement et les échéanciers de réalisation et les communiquer aux intervenants concernés ;
- s'assurer que le budget est élaboré à partir des orientations, des priorités et des objectifs émis par le ministère de la Santé et des Services sociaux découlant de leur planification stratégique ;
- 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 et de l'intensité des services, ainsi que des priorités et orientations déterminées par le comité de direction et soutenues par le conseil d'administration ;
- faire approuver le budget équilibré (équilibre entre les revenus et les dépenses) par le comité de direction en vue de son adoption au conseil d'administration dans les délais prescrits et de transmettre ce budget au MSSS ;
- élaborer et soumettre un plan de retour à l'équilibre budgétaire au MSSS aux fins d'approbation, advenant que le budget prévoie un déficit anticipé.

La phase de contrôle et suivi budgétaire

À la suite de l'adoption du budget 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. Les points importants à considérer sont 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.

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 budgétisés 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.

Cette phase de contrôle et de suivi budgétaire doit permettre :

- de suivre la planification budgétaire effectuée en début d'année ;
- de maintenir l'équilibre financier ;
- d'assurer un processus d'analyse, de correction et de rétroaction aux différents paliers décisionnels qui tiennent compte des écarts entre les données prévisionnelles et réelles ;
- d'assurer une participation active des gestionnaires de l'établissement au contrôle et au suivi financier ;
- de maintenir une interactivité et une collaboration constante entre les gestionnaires et la direction des ressources financières ;
- de modifier le budget, si l'équilibre budgétaire ne peut être respecté afin d'y faire ressortir le déficit anticipé, d'en aviser le Conseil d'administration et d'en informer le MSSS ainsi que, le cas échéant, d'élaborer et de soumettre un plan de retour à l'équilibre budgétaire au MSSS qui sera préalablement approuvé par le comité de direction ;
- de produire et transmettre aux instances de l'établissement et au MSSS, aux dates et dans la forme que ceux-ci déterminent, des rapports, des états de situation ou toutes autres demandes d'information.

Le contrôle et le suivi budgétaire impliquent un processus rigoureux et fiable qui tient compte du point de vue des gestionnaires dans l'ensemble de l'établissement. Ce principe se traduit de la manière suivante :

- Chaque gestionnaire dans l'établissement a une responsabilité à l'égard du contrôle et du suivi budgétaire ;
- Les gestionnaires dans l'établissement s'intéressent d'autant plus à atteindre les objectifs poursuivis par le contrôle et le suivi budgétaire qu'ils y participent activement.

Les résultats du contrôle et du suivi budgétaire doivent faire l'objet périodiquement d'un rapport au comité de direction, au comité de vérification, au conseil d'administration ou à toutes autres instances jugées nécessaires.

5. Rôles et responsabilités

Le conseil d'administration

La planification budgétaire:

- Prendre connaissance des orientations et des priorités du MSSS et de l'organisation qui ont un impact sur le budget et sur la prestation de services ;
- Soutenir les orientations stratégiques ainsi que les priorités budgétaires, incluant tout projet d'innovation et de développement pour l'année à venir, en respectant le budget transmis par le MSSS ;
- Approuver, le cas échéant, des mesures correctives afin de se conformer à l'enveloppe budgétaire allouée par le MSSS ;
- Adopter un budget en équilibre dans les délais prescrits pour transmission au MSSS sous la recommandation du comité de vérification.

Le contrôle et le suivi budgétaire:

- Recevoir et prendre connaissance des rapports périodiques sur recommandation du comité de vérification et s'assurer que les rapports devant être transmis au MSSS sont produits dans les délais demandés ;
- S'assurer de l'élaboration et de l'approbation d'un plan de redressement lorsque l'équilibre budgétaire ne peut être respecté. Ce plan doit être élaboré en préservant avant tout et autant que possible, les services à la population.

Le comité de vérification

La planification budgétaire :

- Prendre connaissance du budget, incluant les orientations et les priorités du MSSS et de l'organisation qui ont un impact sur le budget et sur la prestation de services, que lui a transmis le comité de direction et procéder à l'analyse ;
- Faire des recommandations au conseil d'administration concernant le budget de l'établissement le cas échéant, sur tout plan de retour à l'équilibre budgétaire ou de mesures correctives élaborées par l'établissement.

Le contrôle et le suivi budgétaire:

- Prendre connaissance et procéder à l'analyse des rapports périodiques transmis par le comité de direction ;
- Faire des recommandations au conseil d'administration concernant l'évolution de la situation financière de l'établissement ainsi que, le cas échéant, tout plan de retour à l'équilibre budgétaire ou mesure corrective élaborés par l'établissement.

Le comité de direction (et/ou le comité budgétaire en respect du mandat de chacun)

La planification budgétaire :

- Élaborer et soumettre au conseil d'administration les priorités et les objectifs organisationnels concernant les activités de l'établissement préalablement analysés par le comité de vérification ;
- Analyser et prioriser les demandes de ressources additionnelles, les demandes de développement provenant des directions et s'assurer que les réallocations budgétaires requises sont effectuées afin de présenter un budget en équilibre ;
- Approuver et s'assurer du respect de la politique et de l'échéancier à l'égard de la préparation du budget proposé par la direction des ressources financières ;
- Approuver les objectifs financiers et les cibles de productivité mesurables identifiés par les directions de l'établissement ;
- Effectuer les démarches nécessaires auprès du MSSS afin d'obtenir le financement requis dans le cadre d'une innovation de service à la population en étroite collaboration et partenariat avec la direction des ressources financières ;
- Soumettre et recommander au conseil d'administration et préalablement analysé par le comité de vérification, avant le début de l'année, un budget incluant les projets d'innovation proposés et, le cas échéant, des mesures correctives pour atteindre l'équilibre budgétaire ;
- Aviser le conseil d'administration et élaborer un plan de retour à l'équilibre budgétaire lorsque le comité de direction constate que l'équilibre budgétaire ne pourra être respecté.

Le contrôle et le suivi budgétaire:

- Assurer un suivi budgétaire et financier sur la réalisation des prévisions budgétaires et des objectifs visés par la prise de connaissance et l'analyse des rapports périodiques transmis par la direction des ressources financières ;
- Suivre périodiquement l'évolution de la situation financière en lien avec les budgets alloués ;
- Suivre l'évolution de la performance et l'atteinte des cibles fixées ;
- Analyser les projections annuelles fournies par la direction des ressources financières et élaborer en partenariat avec cette dernière ;
- Analyser toute situation problématique et prendre les décisions permettant de redresser les situations problématiques ;

- Contribuer à l'élaboration de plans de retour à l'équilibre budgétaire ou de mesures correctives à l'atteinte de l'équilibre budgétaire en étroite collaboration avec la direction des ressources financières ;
- Recommander 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 en étroite collaboration avec la direction des ressources financières ;
- Prendre les décisions et faire des recommandations au conseil d'administration, préalablement analysées par le comité de vérification, concernant l'évolution de la situation financière de l'établissement ainsi que, le cas échéant, tout plan de retour à l'équilibre budgétaire ou mesure corrective élaborés par l'établissement.

La direction des ressources financières

La planification budgétaire:

- Coordonner et superviser la phase de planification budgétaire afin que cette dernière se déroule dans le respect des règles et de l'échéancier ;
- Établir, en collaboration avec le comité de direction, les orientations et les priorités du MSSS et de l'organisation, les paramètres financiers et la méthodologie de calcul pour des enveloppes budgétaires données ;
- Établir l'échéancier de la planification budgétaire ;
- Conseiller le comité de direction sur la répartition et l'utilisation des disponibilités budgétaires de l'établissement ;
- Utiliser les analyses des indicateurs de performance et des cibles de productivité préparées par la direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique dans le cadre du processus budgétaire ;
- Soutenir et conseiller les gestionnaires impliquées dans la phase de planification budgétaire ;
- 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 ;
- Coordonner, lorsque requis, l'élaboration de plans de retour à l'équilibre budgétaire ou de mesures correctives à l'atteinte de l'équilibre budgétaire ;
- Répartir le budget par direction et par service sur treize périodes financières ;
- Réaliser des analyses en vue de déterminer des indicateurs de performance et des cibles de productivité découlant d'un groupe comparable ou de référence ;
- Produire des analyses et études de performance selon les différents contextes (équilibre budgétaire, mesures d'optimisation, nouveaux développements) ;
- Rendre disponible aux gestionnaires, directeurs, les diverses analyses de performance produites ;
- Collaborer avec la direction des ressources financières à toutes les étapes de la planification budgétaire.

Le contrôle et le suivi budgétaire:

- 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 financière pour l'ensemble de l'établissement ;
- Préparer et transmettre aux directeurs et aux gestionnaires, à chaque période financière, un rapport démontrant les écarts entre les résultats réels et leurs prévisions budgétaires et recueillir leurs explications sur les écarts ;
- Conseiller et assister les gestionnaires et les directeurs dans leur processus d'analyses et de suivis des indicateurs financiers et de performance ainsi que des cibles de productivité ;

Politique relative au processus de budgétisation

- Demander à chaque direction d'analyser le rapport qu'elle leur a transmis et d'expliquer les mesures correctives que la direction entend adopter et les recommandations pour lesquelles elle désire avoir une approbation du comité de direction ;
- Interpréter les résultats de l'exercice en cours et soumettre des recommandations au comité de direction ;
- Préparer pour le comité de direction, le comité de vérification et, le cas échéant, le conseil d'administration (en collaboration avec les directeurs), l'analyse des résultats de l'établissement avec les projections annuelles ;
- Coordonner, lorsque requis, à l'élaboration de plans de retour à l'équilibre budgétaire ou de mesures correctives à l'atteinte de l'équilibre budgétaire ;
- Évaluer et suivre l'évolution de la performance financière en fonction des budgets alloués ;

La direction des ressources humaines du développement organisationnel et des affaires juridiques

- Produire et maintenir à jour le registre de postes ;
- Informer la direction des ressources financières de tous les éléments pouvant avoir un impact sur le budget (exemple : règlement de griefs important à venir, poursuite, mesures touchant à la main d'œuvre, etc.).

La direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique

La planification budgétaire :

Le contrôle et le suivi budgétaire :

- Soutenir les directions dans la compilation des unités de mesure, en assurer le suivi ;
- Appliquer des mécanismes de contrôle de l'intégrité des données ;
- Émettre des recommandations quant à l'amélioration de la compilation des unités de mesure et assurer le suivi des recommandations s'il y a lieu ;
- Produire des analyses et des avis de performance selon les besoins et les requêtes ;
- Coordonner les travaux entourant la production de redditions de compte liées à l'entente de gestion et d'imputabilité ;
- Collaborer avec la direction des ressources financières à toutes les étapes de contrôle et de suivi budgétaire.

Les directeurs

La planification budgétaire:

- Contribuer à l'élaboration des orientations, des objectifs et des priorités de l'établissement ;
- Responsabiliser et conseiller leurs gestionnaires quant à l'élaboration des prévisions budgétaires et de leur imputabilité ;
- Déterminer les priorités en collaboration avec leurs gestionnaires ;
- Valider et approuver les prévisions budgétaires incluant les demandes d'innovation ou de développement reçues de leurs gestionnaires ;
- Participer aux analyses en vue de déterminer des indicateurs de performance et des cibles de productivité ;
- Préparer, compte tenu des objectifs et des priorités budgétaires, les prévisions budgétaires 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 d'innovation pour leur direction et les transmettre, en même temps que leurs prévisions budgétaires à la direction des ressources financières ;

- Contribuer et s'assurer, le cas échéant, de l'élaboration de plans de retour à l'équilibre budgétaire ou de mesures correctives à l'atteinte de l'équilibre budgétaire ;
- Informer les gestionnaires et les chefs de départements cliniques du budget incluant le développement, ou les mesures de retour à l'équilibre budgétaire élaboré.

Le contrôle et le suivi budgétaire:

- Assurer un suivi budgétaire et financier sur la réalisation des prévisions budgétaires ;
- Suivre périodiquement l'évolution de la situation financière de sa direction en lien avec les budgets alloués ;
- Suivre l'évolution de leur performance et l'atteinte des cibles qu'ils se sont fixées ;
- Analyser les projections annuelles fournies par leurs gestionnaires ;
- Analyser toute situation problématique en faisant participer les gestionnaires ;
- 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 retour à l'équilibre budgétaire ou de mesures correctives à l'atteinte de l'équilibre budgétaire ;
- Recommander 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 ;
- Prendre les décisions permettant de redresser les situations problématiques.

Les gestionnaires

La planification budgétaire:

- Collaborer à préciser les objectifs et les priorités de l'établissement ;
- Participer à la réalisation d'études et d'analyses en vue de déterminer des cibles de productivité et des indicateurs de performance pour leur service ;
- Préparer, compte tenu des objectifs et des priorités budgétaires, les prévisions budgétaires 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 en respectant la ligne de gestion ;
- Déterminer et, le cas échéant, prioriser les projets d'innovation ou de développement pour leur service, et les transmettre, en même temps que leurs prévisions budgétaires, à leur directeur en respectant la ligne de gestion ;
- Contribuer le cas échéant, à l'élaboration de plans de retour à l'équilibre budgétaire ou de mesures correctives à l'atteinte de l'équilibre budgétaire ;
- Maintenir une interactivité et une collaboration constante avec la direction des ressources financières et la direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique.

Le contrôle et le suivi budgétaire:

- Suivre et gérer de façon continue l'évolution de la situation financière de leur secteur en lien avec les budgets alloués ;
- Analyser et évaluer les résultats, les commenter et en informer son directeur en respectant la ligne de gestion ;
- Établir des projections annuelles de leur secteur ;
- Identifier toutes les actions correctives permettant de redresser toutes les situations problématiques et actualiser toutes les actions retenues et approuvées par son directeur.

6. Références

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (En vigueur 2000-12-01). *Guide explicatif d'un processus de budgétisation* - Service des normes et pratique de gestion.

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (En vigueur 2022-05-04). *Normes et pratiques de gestion*, Tome II, Circulaire 03-01-61-02 : Suivi financier des établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux - Planification budgétaire.

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (En vigueur 2022-05-04). *Normes et pratiques de gestion*, Tome II, Circulaire 03-01-61-04 - Suivi financier des établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux - Exécution du budget.

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (En vigueur 2012-12-01). *Données financières et quantitatives, NOCC-3 – Processus de budgétisation, ch. 3, Section D – Notes d'orientation de comptabilisation et de compilation.*

Loi sur l'équilibre budgétaire du réseau public de la Santé et des Services sociaux, Les publications du Québec, ch. E-12.0001.

7. Annexe(s)

Annexe I : Étapes et échéancier de la phase de planification budgétaire

Processus d'élaboration/Révision		
Rédigé par	Sophie Paquet, adjointe au directeur des ressources financières Marie-Lyne Blier, consultante externe Éric Méthot, conseiller cadre performance et financement par cas et à l'activité	2021-11-24
Révisé par		
Personnes consultées	Lucie Ménard, directrice des ressources financières	2021-11-29
	Roxane Crête, directrice adjointe des ressources financières	2021-11-29
	Nicolas Léger-Bourgoin, adjoint à la directrice de la DQEPE	2019-12-16
	Catherine Dubuc, chef du service budgétaire et soutien aux directions	2019-12-16
	Comité d'amélioration continue, qualité et performance	2021-11-30
	Comité de vérification	2022-01-13

Historique du document		
Approuvé par	Comité de direction	Date 2021-12-14
Approuvé par	Conseil d'administration	Date 2022-06-13
Commentaires		