



*Orientations  
de  
gestion budgétaire*

*Exercice 2011-2012*

*VRAAF  
VRRHU*

Novembre 2011

## Préambule

Ce document a été préparé à l'intention des gestionnaires afin d'encadrer, à l'aide de certains outils, la réalisation des objectifs financiers tels que soumis et approuvé par le Conseil d'administration dans le cadre du budget 2011-2012 et du plan de retour à l'équilibre 2009-2016.

Même si la situation de l'UQAM s'est grandement améliorée, elle demeure malgré tout fragile en raison de la faiblesse de la marge de manœuvre financière disponible. C'est pourquoi il est toujours nécessaire que chaque gestionnaire exerce en cours d'année un contrôle budgétaire rigoureux. Ce guide offre aux gestionnaires des balises claires qui encadrent la gestion des budgets disponibles, mais donne aussi une certaine souplesse de gestion lorsque possible.

Si vous avez des questions ou si vous anticipez des problèmes particuliers, n'hésitez pas à consulter au besoin la direction des Services financiers ou des Services aux ressources humaines, selon le cas. Nous prenons auprès de vous l'engagement d'acquiescer notre mandat avec un souci constant de transparence et d'ouverture à chercher avec vous des solutions lorsque vous rencontrez des difficultés.

Nous vous remercions à l'avance de votre habituelle collaboration.

Monique Goyette  
Vice-rectrice aux affaires administratives et financières

Pierre-Paul Lavoie  
Vice-recteur aux ressources humaines

Johanne Brouillette  
Directrice des Services Financiers

Jacynthe Drolet  
Directrice du SERSI

Johanne Lachapelle  
Directrice du SPASE

## 1. Reports des surplus et déficits

### ▪ Reports des surplus et déficits pour l'exercice 2011-2012

Les surplus et déficits budgétaires, **par unité administrative**, seront soumis aux règles de report suivantes :

- Le Conseil d'administration a entériné le 15 novembre 2011 la recommandation de la direction de reporter 50% des surplus et 100% des déficits de l'exercice financier 2010-2011 à l'exercice financier 2011-2012 sur certains postes budgétaires dont les gestionnaires sont directement imputables ;
- Toute exception à cette règle a été soumise à la direction de l'UQAM et approuvée également par le Conseil d'administration. Il s'agit en général de projets reportés ou de factures à payer à l'exercice financier suivant ;
- La direction identifiera à la fin de l'exercice financier 2011-2012 la proportion des surplus budgétaires des unités administratives à reporter à l'exercice financier 2012-2013, en fonction de la situation financière ;
- Tout comme pour l'exercice financier 2010-2011, les déficits engendrés pendant l'exercice financier 2011-2012 seront reportés à 100% à l'exercice financier 2012-2013;
- Toute demande qui fera exception aux règles énoncées pour l'exercice financier 2011-2012 devra être justifiée par le gestionnaire et soumise à l'examen de la direction.

## 2. Appropriations additionnelles (budget additionnel)

La situation budgétaire de l'UQAM ne permet pas d'ajout budgétaire en cours d'année à moins de situation exceptionnelle. Le gestionnaire doit donc revoir ses priorités lorsqu'une nouvelle activité doit être accomplie ou mise en place.

Il est possible à une vice-rectrice ou à un vice-recteur ou à une doyenne ou à un doyen de réallouer les ressources disponibles entre les différentes unités administratives et académiques sous sa responsabilité, à condition de respecter les enveloppes globales du vice-rectorat ou de la faculté et d'effectuer les transferts budgétaires nécessaires en collaboration avec les Services financiers.

Cette réallocation n'est toutefois pas autorisée pour les postes budgétaires suivants : les masses salariales régulières (cadres, employés de soutien et professeurs) et le budget de perfectionnement dont les autorisations relèvent du vice-rectorat aux ressources humaines, les frais de séjour et de déplacement (application de la loi 100) et le budget autorisé dans les facultés pour les auxiliaires d'enseignement et les charges de cours.

### 3. Perception de 15 % des ventes externes

La politique de perception des ventes externes réalisées en cours d'année demeurera à 15 % pour l'exercice 2011-2012.

La perception de ces frais continuera d'être effectuée par la voie de récupération budgétaire, comptabilisée aux livres trois fois par année (en octobre, janvier et avril).

### 4. Taux d'avantages sociaux pour les fins de modification budgétaire

Les taux d'avantages sociaux à utiliser pour les fins de modifications budgétaires reliées au personnel régulier et surnuméraire (direction, syndiqués, non syndiqués) seront de **19,9 %** tenant compte de l'augmentation des coûts d'assurances collectives, du régime québécois d'assurance parentale (RQAP), du régime de retraite de l'UQ et du RRQ.

Les taux à utiliser pour les fins de modifications budgétaires reliés aux auxiliaires d'enseignement, adjoints et assistants de recherche (SÉTUE), contractuels, emplois étudiants (monitorat, tutorat et autres), de même que tous les autres emplois non assujettis à une convention collective, **seront de 13 %**.

### 5. Suivi budgétaire

Les gestionnaires ont l'entière responsabilité du contrôle budgétaire de leur unité. **Ils ont l'obligation ferme de respecter le budget autorisé** et doivent aviser les services financiers de tout problème budgétaire anticipé.

Les services financiers ont la responsabilité de suivre l'évolution budgétaire de l'université et de s'assurer que les contrôles budgétaires s'appliquent conformément au cadre budgétaire. À cet égard, il faut s'attendre au maintien d'un suivi rigoureux au cours de l'exercice 2011-2012, tout en se faisant en collaboration avec les gestionnaires.

Compte tenu du nouveau fonctionnement de SIGA3, **le contrôle des déficits sera dorénavant fait par bloc de dépenses** (i.e. auxiliaires d'enseignement, salaires irréguliers, autres dépenses) et **par le solde global de l'unité budgétaire (UBR)**.

D'ici à ce que nous puissions remettre en place un processus d'envoi d'avis de déficit aux responsables d'UBR via SIGA3, les gestionnaires sont appelés à faire leur suivi budgétaire de façon régulière en cours d'année suivant les procédures décrites ci-dessous.

Les gestionnaires d'unités dont certains blocs budgétaires sont déficitaires devront les combler par voie de virement budgétaire. Par exemple, effectuer un virement budgétaire du budget non réparti du bloc «autres dépenses» à un budget de surnuméraires et d'avantages sociaux du bloc «salaires irréguliers» en vue de combler un déficit du poste budgétaire «surnuméraire»..

Il ne sera plus nécessaire de combler les déficits entre les postes budgétaires à l'intérieur d'un même bloc de dépenses. Par exemple, effectuer un virement budgétaire du budget de fournitures à celui de frais de télécommunications à l'intérieur du bloc «autres dépenses» afin de combler un déficit du poste frais de télécommunications.

Les unités dont les gestionnaires prévoient que le solde global pourrait devenir déficitaire en cours d'année, devront communiquer leur plan de résorption aux services financiers, ou soumettre le problème à leur vice-rectrice ou vice-recteur qui, s'il y a lieu, en discutera avec la vice-rectrice aux affaires administratives et financières, afin de prendre les mesures nécessaires pour régulariser la situation.

## **6. Règles concernant les masses salariales régulières, cadres et employés de soutien**

Les gestionnaires sont responsables d'une gestion optimale des ressources humaines. Le suivi budgétaire des masses salariales régulières est sous la responsabilité première du Vice-rectorat aux ressources humaines, avec le support des services financiers.

**Tant que le solde du fonds cumulé de l'UQAM sera déficitaire et que l'exercice en cours démontrera un déficit d'opération, un resserrement des mesures de contrôle appliquées sur les masses salariales régulières sera maintenu.**

Le vice-rectorat aux affaires administratives et financières continuera de travailler en étroite collaboration avec le vice-rectorat aux ressources humaines afin de définir des règles souples et réalistes qui nous permettront d'exercer un suivi rigoureux sur les dépenses de masses salariales et d'atteindre nos objectifs de contrôle de la masse salariale dans le respect de nos engagements envers le Conseil d'administration.

Les principales règles déjà établies se résument ainsi :

- **Déficit sur un poste**

Aucune imputation de salaires menant à un déficit sur un poste ne sera autorisée.

▪ **Règles de remplacement de postes**

Lorsqu'un poste devient vacant, le gestionnaire de l'unité doit faire une réflexion sur l'organisation du travail au sein de son unité en collaboration avec les services du vice-rectorat aux ressources humaines.

L'annexe 1 « Règles de remplacement de postes » (ci-jointe) indique les règles de remplacement lors des absences ou de vacances sur un poste.

Lors de départ à la retraite, démission ou décès entraînant des paiements de vacances en sus de la prime de départ (s'il y a lieu), aucun remplacement ne sera autorisé durant la «période de paiement des vacances».

Les vacances accumulées par des employés devraient faire l'objet de plan de résorption, de concert avec le gestionnaire de l'unité, de manière à ce que les unités ne soient pas pénalisées lors de départ d'employés.

Dans l'éventualité où le gestionnaire désire procéder au remplacement pendant la période de paiement des vacances, il doit en autofinancer le coût total à même son budget de fonctionnement (revenus et dépenses).

▪ **Utilisation d'économies de masses salariales régulières**

Lorsqu'un gestionnaire prend la décision de ne pas remplacer complètement ou partiellement un poste régulier, et ce, pour un motif quelconque, celui-ci peut récupérer 50 % de l'économie réalisée s'il en fait la demande aux services financiers. **Cette récupération ne sera calculée qu'après les premiers 20 jours ouvrables découlant de la vacance continue du poste.** Cette période de carence s'applique également aux cas de remplacement partiel, elle sera alors calculée en fonction des jours de non remplacement réalisés, sur le nombre de semaines requises pour atteindre le seuil de 20 jours (par exemple, 10 semaines pour 2 jours de non remplacement/semaine). Les salaires maximums par catégorie 2011-2012 présentés à l'annexe 2 seront utilisés pour fins de calcul. Prendre note que ces derniers sont identifiés par catégorie à l'intérieur d'un même titre d'emploi.

Précision : Le non remplacement d'une employée, d'un employé en retraite graduelle ne génère aucune économie de masses salariales pour l'université, ces employées et employés étant rémunérés sur la masse salariale de leur poste à 100 % même s'ils travaillent à temps partiel. En conséquence, aucune récupération d'économies de masses salariales ne peut être accordée dans cette situation.

### ▪ Mesures volontaires

La lettre d'entente sur les mesures volontaires précise les modalités et impacts associés à l'application des mesures volontaires de réduction du temps de travail ([www.rhu.uqam.ca](http://www.rhu.uqam.ca)).

Pour les fins budgétaires, aucun remplacement ne sera autorisé lors de la prise de congé découlant de mesures volontaires, cependant 50 % de l'économie générée pourra être retournée aux unités administratives si le gestionnaire en fait la demande aux services financiers. **Dans ce cas particulier, l'économie pourra être demandée à partir de la première journée de la mesure volontaire.** Les salaires maximums par catégorie 2011-2012 présentés à l'annexe 2 seront utilisés pour fins de calcul.

### Affectation et assignation temporaire

Si un gestionnaire veut assigner une ressource régulière à une fonction de catégorie supérieure pendant un laps de temps déterminé, il doit en obtenir l'autorisation du Service des personnels administratifs, de soutien et d'encadrement **et en assumer toutes les dépenses afférentes**.

### ▪ Transformation d'un poste

Toute transformation définitive d'un poste d'une catégorie à une autre, ayant un impact sur le plan d'effectif, comme par exemple technicien à professionnel, ou ITC en RTC, doit être financée de façon récurrente à même le budget de fonctionnement de l'unité budgétaire.

Toute transformation d'un poste entraînant une modification au plan d'effectifs 2011-2012 devra être accompagnée d'un avis du Service de l'évaluation, de la rémunération et du soutien informatisé, et d'une évaluation financière de la part de la direction des budgets aux Services financiers. Les salaires maximums par catégorie 2011-2012 présentés à l'annexe 2 doivent être utilisés pour fin de calcul des impacts financiers liés à une demande de transformation de poste.

## 7. Création de postes de soutien

La création et la dotation de postes d'employés de soutien doivent respecter le *Plan stratégique 2009-2014*, Le *Plan de retour à l'équilibre budgétaire 2009-2016* (approuvé par le gouvernement le 7 juillet 2010) et la *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette sur la réduction des dépenses administratives* (dite Loi 100).

Tout ajout de poste au plan d'effectifs doit être approuvé par le Conseil d'administration sur recommandation de la direction. Le plan d'effectifs est partie du budget annuel de fonctionnement qu'approuve le Conseil d'administration en début d'exercice budgétaire. Le plan d'effectifs peut être modifié et des ajouts de postes peuvent être approuvés lors de l'adoption du budget révisé de mi-année. Ces dispositions sont de même nature que celles appliquées pour l'ajout au plan d'effectifs de postes d'autres catégories d'emploi.

Pour toute information complémentaire, veuillez-vous référer à la directive «création de postes de soutien» de l'annexe 3.

## 8. Autres règles

- **Prime de responsabilité et de disponibilité**
  - **Dans le cadre du budget 2011-2012, les gestionnaires sont invités à continuer d'analyser les primes de responsabilité et de disponibilité existantes au sein de leurs unités.**

De plus, aucune nouvelle prime de responsabilité ou de disponibilité prévue dans les contrats de travail ne peut être accordée à un employé sans :

- Qu'elle ne soit autofinancée par le budget de fonctionnement de l'unité, incluant un avis de la direction des budgets aux Services financiers ;
  - Qu'elle n'ait fait l'objet d'une recommandation favorable du Service de l'évaluation, de la rémunération et du soutien informatisé.
- **Vacances : remplacement, remboursement, report**
    - Aucun remplacement n'est permis pendant les vacances régulières des employés, **s'il y a remplacement, le coût supplémentaire doit être assumé à même le budget de fonctionnement de l'unité budgétaire.**
    - Lors des départs à la retraite, le gestionnaire **doit s'assurer** de la prise de vacances avant la date de départ prévue.
    - Le gestionnaire doit s'assurer que les employés de son unité prennent leurs vacances au cours de l'année durant laquelle elles ont été accumulées. **Le report de vacances est exceptionnel, devra être approuvé par le supérieur immédiat qui devra en informer au préalable le Service de l'évaluation, de la rémunération et du soutien informatisé, avant la période normale des vacances annuelles.**



- Le gestionnaire doit également porter une attention particulière aux personnels à statut particulier assignés à des remplacements à long terme au sein de son unité et s'assurer que ceux-ci prennent toutes leurs vacances annuelles accumulées. Ces personnels sont rémunérés pour leurs vacances annuelles en cours d'année, à même un pourcentage de 4 % ou 8% de leur salaire versé sur chaque cycle de paie. Lorsque les vacances accumulées de ces personnels ne sont pas prises en totalité, il en résulte une dépense supplémentaire pour l'Université, correspondant aux semaines de vacances sans traitement non prises et travaillées par ceux-ci (double paiement). Nous demandons donc la collaboration des gestionnaires pour s'assurer qu'aucune dépense excédentaire ne soit imputée à la masse salariale régulière. **L'excédent payé sur le poste, soit au-delà de 52 semaines/année pour les personnels en remplacement sur des postes réguliers temps complet, ou au-delà de 32 ou 36 semaines /année pour les postes intermittents à temps complet auxquelles s'ajoutent respectivement 13 et 15 jours de vacances, sera à la charge de l'unité administrative.**

**Annexe 1 : Règles de remplacement de postes**

NATURE	PAS AVANT LE 1 <sup>er</sup> JOUR	APRÈS 20 JOURS OUVRABLES	NON REPLACEMENT
Poste vacant de façon permanente			
Congé de perfectionnement continu (5 jours/semaine)			
Congé de perfectionnement partiel (ex : 1 jour/semaine)			
Perfectionnement ponctuel			
Congé maladie continu			
Congé sans traitement			
Prolongation de vacances sans traitement			
Toutes mesures volontaires			
Vacances avec traitement			
Libération syndicale (récurrente, temps complet ou temps partiel)			
Libération syndicale ponctuelle			
Congé de maternité, paternité, pour adoption ou parental			
Congé CSST			
Affectation et assignation temporaires			
Congé affaires légales			
Congé social			
Congé personnel			

**Annexe 2 : Salaires maximums par catégorie pour l'exercice 2011-2012**

Salaires maximums pour fins budgétaires *	2011 - 2012 (selon salaires maximums)			2010 - 2011 (selon salaires moyens)			
	saire annuel (12 mois)	saire journalier	saire horaire	saire annuel (12 mois)	saire annuel (11 mois)	saire journalier	saire horaire
	261 jours			261 jours	239 jours		
<b>Groupe d'employé</b>							
<b>Professeurs</b>		0	0				
<b>Cadres groupe 1</b>	139 854	536	77	138 010	126 380	529	76
<b>Cadres groupe 2</b>	121 613	466	67	120 010	109 890	460	66
<b>Cadres groupe 3</b>	105 751	405	58	104 360	95 560	400	57
<b>Cadres groupe 4</b>	91 957	352	50	90 750	83 100	348	50
<b>Syndiqués</b>							
<b>Professionnel catégorie A</b>	77 240	296	42	73 730	67 450	282	40
<b>Professionnel catégorie B</b>	73 757	283	40	67 670	61 910	259	37
<b>Professionnel catégorie F</b>	76 584	293	42	72 720	66 530	278	40
<b>Technique catégorie A - Classe 2</b>	49 742	191	27	48 480	44 350	186	27
<b>Technique catégorie B - Classe 2</b>	48 564	186	27	47 470	43 430	182	26
<b>Technique catégorie C - Classe 2</b>	50 217	192	27	49 490	45 280	189	27
<b>Technique catégorie D - Classe 2</b>	53 447	205	29	52 520	48 050	201	29
<b>Technique catégorie E - Classe 2</b>	53 447	205	29	52 520	48 050	201	29
<b>Aide-technique catégorie K</b>	38 863	149	21	40 400	36 960	155	22
<b>Bureau classe 1</b>	36 298	139	20	35 350	32 340	135	19
<b>Bureau classe 2</b>	38 863	149	21	37 370	34 190	143	20
<b>Bureau classe 3</b>	41 463	159	23	40 400	36 960	155	22
<b>Bureau classe 4</b>	44 063	169	24	42 420	38 810	162	23
<b>Bureau classe 5</b>	46 610	179	26	44 440	40 660	170	24
<b>Bureau classe 6</b>	49 240	189	27	47 470	43 430	182	26
<b>Bureau classe 7</b>	53 868	206	29	52 520	48 050	201	29
<b>Métiers (voir annexe 2 - suite)</b>				42 420	38 810	162	21
<b>Non syndiqués</b>							
<b>Professionnel</b>	85 718	328	47	80 000	73 260	307	44
<b>Technique - Classe 2</b>	56 303	216	31	54 000	49 450	207	30
<b>Soutien administratif - Classe 1</b>	40 683	156	22	50 000	45 790	192	27
<b>Soutien administratif - Classe 2</b>	44 231	169	24				
<b>Soutien administratif - Classe 3</b>	49 546	190	27				
<b>Soutien administratif - Classe 4</b>	52 609	202	29				
<b>Soutien administratif - Classe 5</b>	56 303	216	31				

\* Salaire en vigueur au 1er mai 2011, tenant compte de l'augmentation statutaire du 1 décembre 2011 pour le personnel syndiqué SEUQAM et de l'augmentation PSG du 1er avril 2012 pour tous les personnels.

Tableau conjoint Services financiers et SERSI  
2011-03-28

**Annexe 2 (suite): Salaires Métiers et services selon le rang pour l'exercice 2011-2012**

Salaires Métiers et services pour fins budgétaires *	2011 - 2012 (selon salaires maximums)			2010 - 2011 (selon salaires moyens)			
	salaire annuel (12 mois)	salaire journalier	salaire horaire	salaire annuel (12 mois)	salaire annuel (11 mois)	salaire journalier	salaire horaire
	261 jours			261 jours	239 jours		
<b>Groupe d'employé</b>							
Métiers/services rang 1	33 800	130	17	42 420	38 810	162	21
Métiers/services rang 2	34 643	133	17				
Métiers/services rang 3	35 332	135	17				
Métiers/services rang 4	35 882	137	18				
Métiers/services rang 5	36 659	140	18				
Métiers/services rang 6	37 499	144	19				
Métiers/services rang 7	38 047	146	19				
Métiers/services rang 8	38 781	149	19				
Métiers/services rang 9	39 621	152	20				
Métiers/services rang 10	40 418	155	20				
Métiers/services rang 11	41 047	157	20				
Métiers/services rang 12	41 844	160	21				
Métiers/services rang 13	42 621	163	21				
Métiers/services rang 14	43 229	166	21				
Métiers/services rang 15	44 016	169	22				
Métiers/services rang 16	44 742	171	22				
Métiers/services rang 17	45 391	174	22				
Métiers/services rang 18	46 149	177	23				
Métiers/services rang 19	46 865	180	23				
Métiers/services rang 20	47 684	183	24				
Métiers/services rang 21	48 344	185	24				
Métiers/services rang 22	49 052	188	24				
Métiers/services rang 23	49 780	191	25				
Métiers/services rang 24	50 486	193	25				
Métiers/services rang 25	47 846	183	24				

\* Dorénavant, le rang des emplois métiers/services sera pris en compte dans les calculs de retour d'économies de masses salariales. Salaire en vigueur au 1er mai 2011, tenant compte de l'augmentation statutaire du 1 décembre 2011 pour le personnel syndiqué SEUQAM et de l'augmentation PSG du 1er avril 2012 pour tous les personnels.

Tableau conjoint Services financiers et SERSI  
2011-03-28

### **Annexe 3 – Création de postes de soutien**

#### **CRÉATION DE POSTES DE SOUTIEN : DIRECTIVE DE LA DIRECTION APPLICABLE AU 1<sup>ER</sup> MAI 2011**

Au cours des récentes années, l'Université a été confrontée à une problématique toujours plus importante de griefs relatifs à la création de postes d'employés de soutien. Il y a lieu de mettre en œuvre, dès l'exercice budgétaire 2011-2012, une directive devant éliminer cet état de choses. Pour ce faire, les balises suivantes seront appliquées :

- (1) La création et la dotation de postes d'employés de soutien doivent respecter le *Plan stratégique 2009-2014*, le *Plan de retour à l'équilibre budgétaire 2009-2016* (approuvé par le gouvernement le 7 juillet 2010) et la *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette sur la réduction des dépenses administratives* (dite Loi 100).
- (2) Tout ajout de poste au plan d'effectifs doit être approuvé par le Conseil d'administration sur recommandation de la direction. Le plan d'effectifs est partie du budget annuel de fonctionnement qu'approuve le Conseil d'administration en début d'exercice budgétaire. Le plan d'effectifs peut être modifié et des ajouts de postes peuvent être approuvés lors de l'adoption du budget révisé de mi-année. Ces dispositions sont de même nature que celles appliquées pour l'ajout au plan d'effectifs de postes d'autres catégories d'emploi.
- (3) Des disponibilités budgétaires conjoncturelles ou occasionnelles ou fluctuantes ne peuvent entraîner des obligations contractuelles et financières à caractère structurel et permanent, telles que la création de postes permanents.
- (4) Des économies de masses salariales d'employés permanents ne peuvent amener à terme des embauches d'employés permanents.
- (5) Le processus de création de postes de soutien doit être équitable pour toutes les unités académiques et administratives. La capacité d'une unité de produire des revenus ne permet pas de créer des postes à caractère permanent.
- (6) Aucune décision d'une unité, en utilisant des revenus autonomes, un budget de surnuméraires ou des disponibilités de masses salariales, ne peut imposer à l'Université une obligation de créer des postes permanents par voie de régularisation.
- (7) En cas de situation d'urgence ou de nécessité incontournable, le supérieur hiérarchique soumet un dossier et une recommandation de poste dans une unité relevant de sa juridiction. La direction fait rapport de toute création de postes à ce titre à l'assemblée du Conseil d'administration suivant la création de tel poste.

Par ailleurs, à compter de l'exercice 2011-2012, la direction sera tenue d'examiner l'état d'utilisation du budget de surnuméraire et les sources de revenus permettant de financer les emplois ainsi générés et ce, au 15 septembre, 15 décembre et 15 mars de chaque exercice.

NOTE ADDITIONNELLE :

Dispositions transitoires de régularisation pour les cas actuellement à l'étude et sujets à règlement pour l'exercice 2011-2012 :

1. Toute régularisation envisagée doit être soumise pour étude à la direction qui s'assurera de sa conformité au présent cadre normatif.
2. La régularisation est financée à partir de la source de revenu ayant servi à des embauches qui deviennent sujettes à régularisation. Si cette source de revenu est un budget de surnuméraire, ce budget est supprimé.
3. Le refus de la régularisation d'un poste signifie la suppression de l'activité.
4. Le recours à des embauches à titre de salariée, salarié sous octroi de subvention peut être utilisé lorsque justifié.

Cette directive a été approuvée par la direction le 16 mai 2011.

Claude Corbo