
Pour une fonction finance LEAN

FORMATION 2023-2024

En partenariat avec :





**Copyright © par Optima Management inc., André Bélanger, CPA, LEAN Master
et Luc Godin, FCPA, M.Sc.**

Tous droits réservés.

Ce manuel ne peut être reproduit en tout ou en partie,
sous aucune forme, sans la permission écrite des auteurs
et d'Optima Management inc.



Pour une fonction finance *LEAN*

Formation 2023-2024



POUR UN MANAGEMENT À VALEUR AJOUTÉE

Optima Management Inc.

www.optima-mng.com

Montréal : 514-486-2236

Québec : 418-874-1001

© Optima Management inc.

1



POUR UN MANAGEMENT À VALEUR AJOUTÉE

Votre animateur



André Bélanger, CPA et Lean Master

Consultant senior & Président

Expert en comptabilité de management

Spécialiste en gestion des coûts, amélioration des processus et de la performance

Formateur à l'Ordre des CPA, au Mouvement Québécois de la Qualité et conférencier

abelanger@optima-mng.com

(514) 486-2236

Pour obtenir des informations additionnelles:
www.optima-mng.com

© Optima Management inc.

2

2

Qui est Optima Management ?

Optima MANAGEMENT
POUR UN MANAGEMENT À VALEUR AJOUTÉE

Fondée en 1998

+ de 350 clients

+ de 20 000 gestionnaires/ professionnels formés

**CONSEIL
FORMATION
COACHING
IMPARTITION**

Partenaires

STRATÉGIE
COÛT DE REVIENT

PERFORMANCE
AMÉLIORATION CONTINUE

OPTIMA-MNG.COM

3

Quelques Clients

Taux de satisfaction de :

95 % et +

© Optima Management inc.

4

Les Cercles Optima

- Un accélérateur de performance
- Des échanges sur les réalités que vivent les CPA
- Du codéveloppement pour y voir clair
- Des nouvelles pratiques avec des gens qui les ont adoptées et adaptées
- Un réseau pour échanger, apprendre et transmettre
- Des thématiques choisies par les membres



© Optima Management inc.

5

5

Objectifs

Permettre aux gestionnaires de la fonction finance et aux comptables d'appliquer les principes et outils du *Lean Management* afin qu'ils puissent :

- Épurer les activités relatives aux processus comptables;
- Continuer à respecter les normes comptables en vigueur; et
- Réduire les coûts reliés aux activités comptables.

Bénéfices escomptés

Cette session permettra aux participants de :

- Identifier les activités de leurs processus comptables qui comportent des sources de gaspillage;
- Cibler les processus comptables qui nécessitent une attention immédiate;
- Connaître les façons dont d'autres organisations s'y sont prises pour alléger les multiples tâches historiquement associées aux processus comptables;
- Mettre en application divers outils et notions LEAN pour faciliter la mise en œuvre d'un plan d'action au sein de leur propre organisation.



© Optima Management inc.

6

6

Présentation des participants

- Nom
- Entreprise, fonction, secteur d'activité ou industrie
- Connaissance/expérience sur le LEAN
- Attentes pour la journée



© Optima Management inc.

7

7

Déroulement de la formation

Matinée

8h30 – Introduction

9h00 – Les principes et outils du Lean

- ↳ Les principes de base
- ↳ L'orientation client
- ↳ Les sources de gaspillage
- ↳ Les outils du LEAN

Révision des principaux processus comptables :

- ↳ Quelques modèles
- ↳ La gestion par processus
- ↳ La documentation des processus et ses outils

12h00 – Dîner

Après-midi

13h00 – L'amélioration des processus comptables :

- ↳ L'automatisation et la robotisation des tâches
- ↳ Identifier les sources de gaspillage
- ↳ Analyser les causes racines

Rationalisation des processus comptables ou financiers

- ↳ Les meilleures pratiques par groupe
(Comptes fournisseurs, immobilisations, budgets, inventaires, comptes clients)
- ↳ Les gestionnaires dans un environnement LEAN

Conclusion

16h30 – Fin de la formation



© Optima Management inc.

8

8



9

9

Quelle est la nature du « Challenge » de la fonction finance ? La fonction finance est....

Prise dans le passé si...

Longues fins de mois / fins d'années	Les fins de mois/d'années sont longues parce qu'on recherche les montants parfaits. Pourtant, nous sommes seulement tenus d'arriver à des nombres « réels et justes ». Pendant ce temps toute l'équipe y consacre tout son temps.
Les processus sont vus comme plus importants que le bénéfice	L'organisation produit beaucoup de papier/documentation pour tout et pour rien. On se montre plus préoccupé par le respect du processus formel peu importe le coût du processus.
Processus de planification annuelle (budget)	Croire que le processus sera d'une certaine utilité en pensant que cette fois il sera mieux, plus rapide et plus facile que la catastrophe de l'année dernière...!
Générer des rapports non lus	Produire rapports sur rapports en se doutant qu'ils ne sont pas lus ou regardés en respect de l'effort fourni

Source: How Finance teams can help their organizations get future-ready, by David Parmenter, IBM Corporation, Janvier 2015, 24 pages

Tournée vers l'amélioration LEAN si...

Fins de mois	Les fins de mois sont terminées avant le 3 ^e jour avec comme cible <ul style="list-style-type: none"> - 12-18 mois, de faire les fins de mois à l'intérieur de la 1^{re} journée - 36 mois, d'être en mesure de présenter en cours de mois le profit net « à la demande »
Fins d'années	Engager l'organisation, l'équipe finance et les auditeurs, d'avoir terminé la fin d'année en 15 jours ou moins incluant la signature des états financiers
Processus de planification annuelle (budget)	Produire le plan en moins de deux semaines à partir des exercices de planification roulante (Rolling planning). Finalement, le plan annuel sera abandonné en faveur d'une planification trimestrielle progressive (Rolling Forecast).
Indicateurs de performance clés (KPI)	Travailler avec un maximum de 10 KPIs pour l'organisation. Les autres mesures opérationnelles, qui ne sont pas essentielles à la performance opérationnelle, à un nombre inférieur à 80.

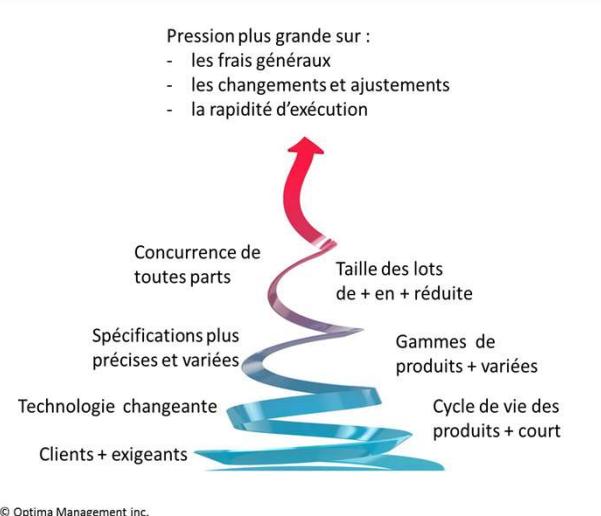


© Optima Management inc.

10

10

Pourquoi s'améliorer ? L'environnement organisationnel se transforme



Les organisations doivent «penser» en fonction des processus et mettre en place des processus qui leur permettront de :

- Anticiper et se préparer aux changements
- Améliorer continuellement leurs opérations
- Être tournées vers les «besoins des clients» et sur la connaissance de la compétition
- Systématiquement mettre en relation les divers intervenants, internes et externes pour la résolution des problèmes.



© Optima Management inc.

11

11

LES OBJECTIFS DU LEAN

Qu'est-ce que le « lean » ?

Approche permettant d'atteindre :

- la performance par l'amélioration continue et
- l'amélioration continue par l'élimination des gaspillages



- L'amélioration continue
- La simplification des processus
- La chasse au gaspillage

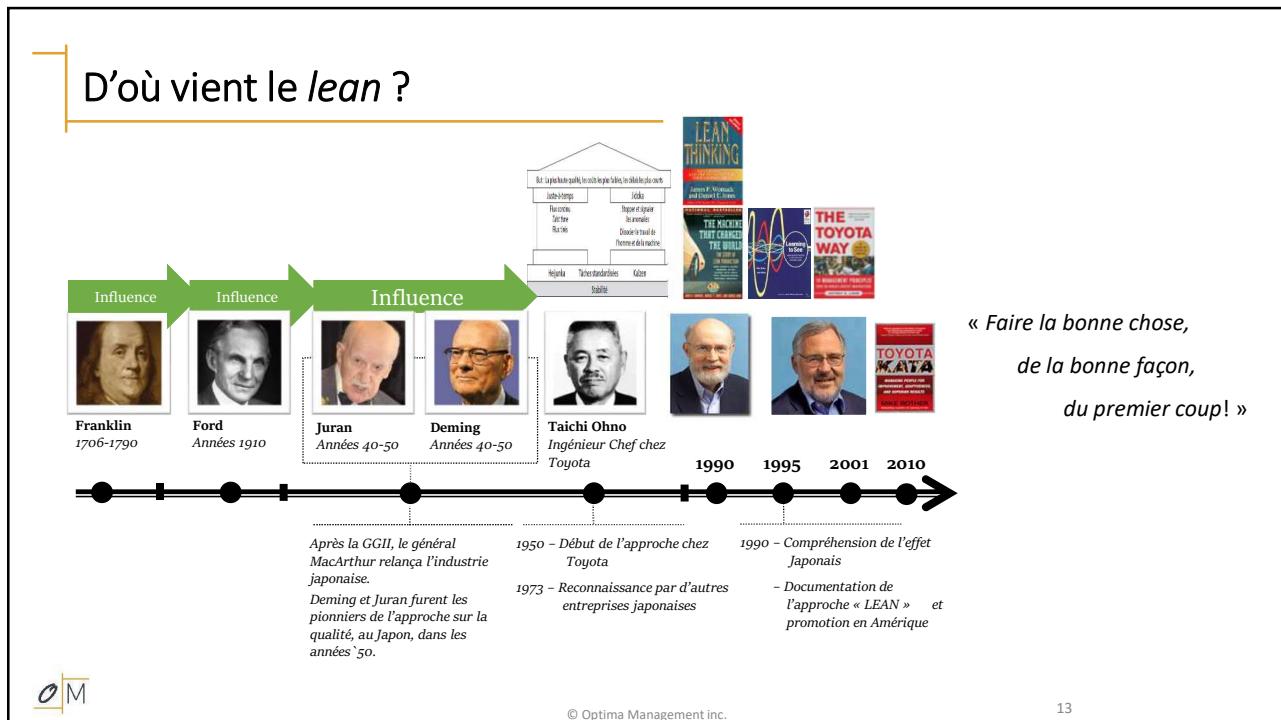
Valeur pour le client..!



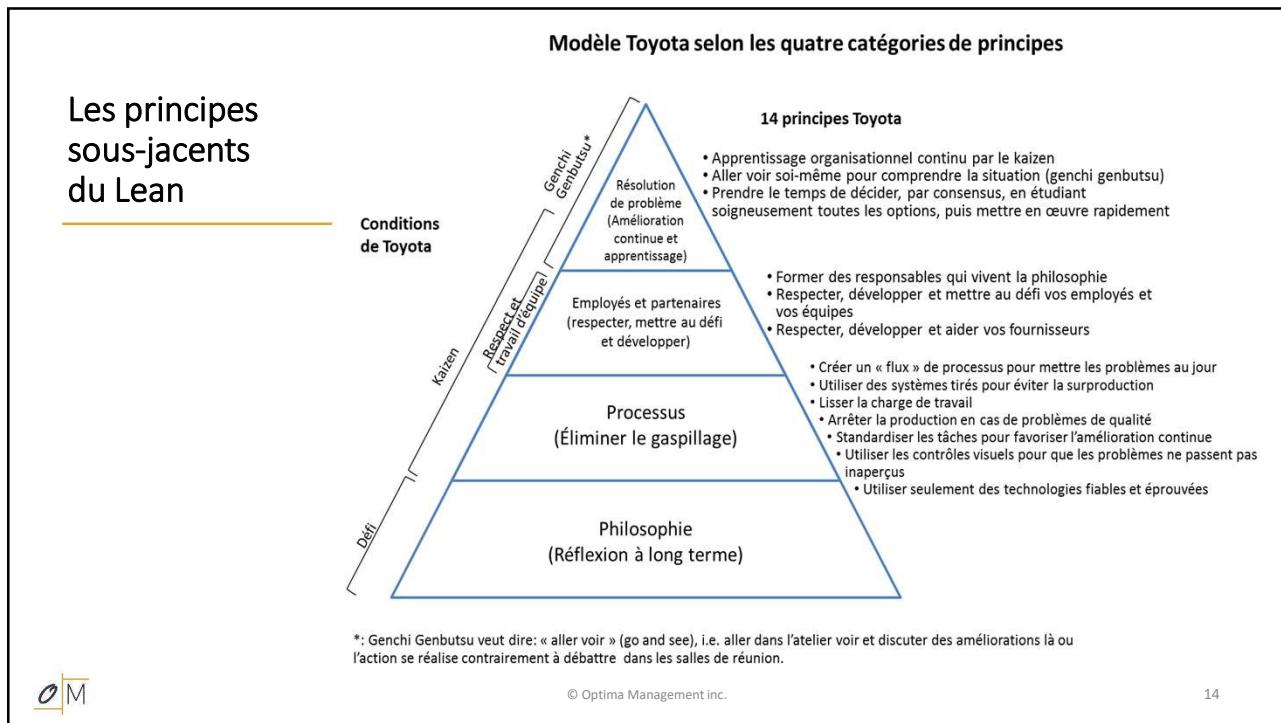
© Optima Management inc.

12

12



13



14

L'orientation client

L'approche client vise à :

déterminer les besoins particuliers du client afin d'y répondre de la façon la plus adéquate possible

Le terme client englobe

- Clients internes (employés) ;
- Clients externes (usagers, fournisseurs, actionnaires, etc.)



Source : Les éditions de la Chenelière : Communiquer pour mieux interagir en affaires, 2^e édition

© Optima Management inc.

15

15

Les six principes de l'approche client (ISO 9001)

1. Cerner et comprendre les besoins du client
2. S'assurer que les objectifs sont conformes aux besoins et aux attentes du client.
3. Diffuser la liste des besoins et des attentes du client.
4. Mesurer le degré de satisfaction du client + suivi.
5. Gérer de façon méthodique les relations avec le client.
6. Intégrer dans sa démarche toutes les parties concernées.



Source : ISO

© Optima Management inc.

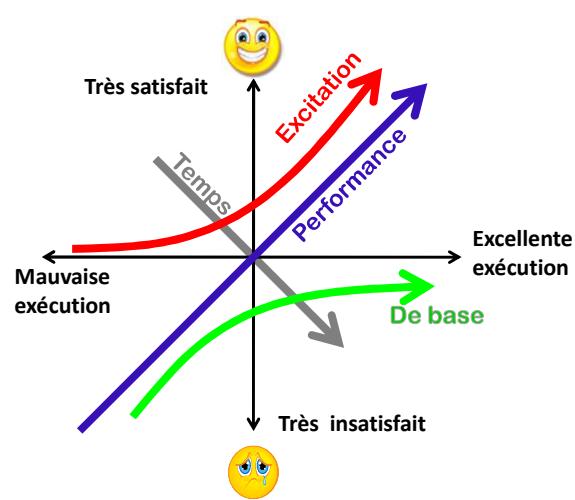
16

16

La voix du client (VOC)



Modèle de Kano



3 types de qualité :

1. Qualité de performance

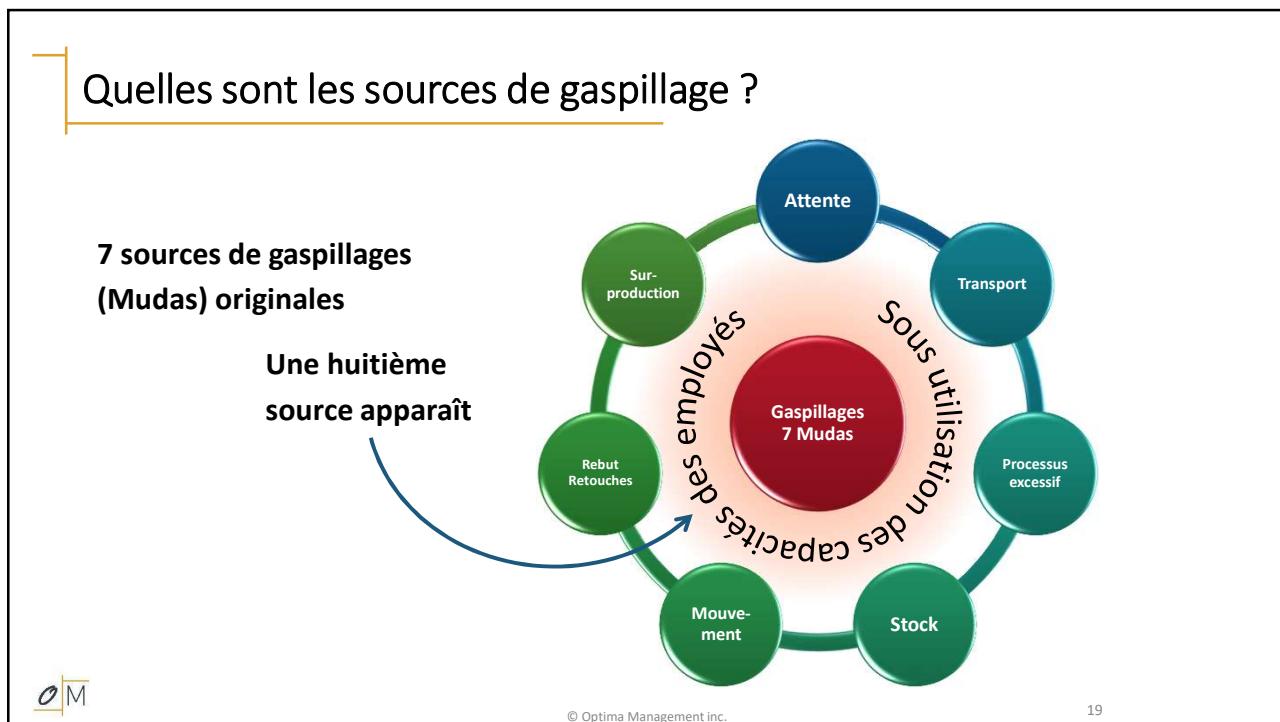
Représente les besoins exprimés ou caractéristiques « verbalisées » par le client

3. Qualité de Base

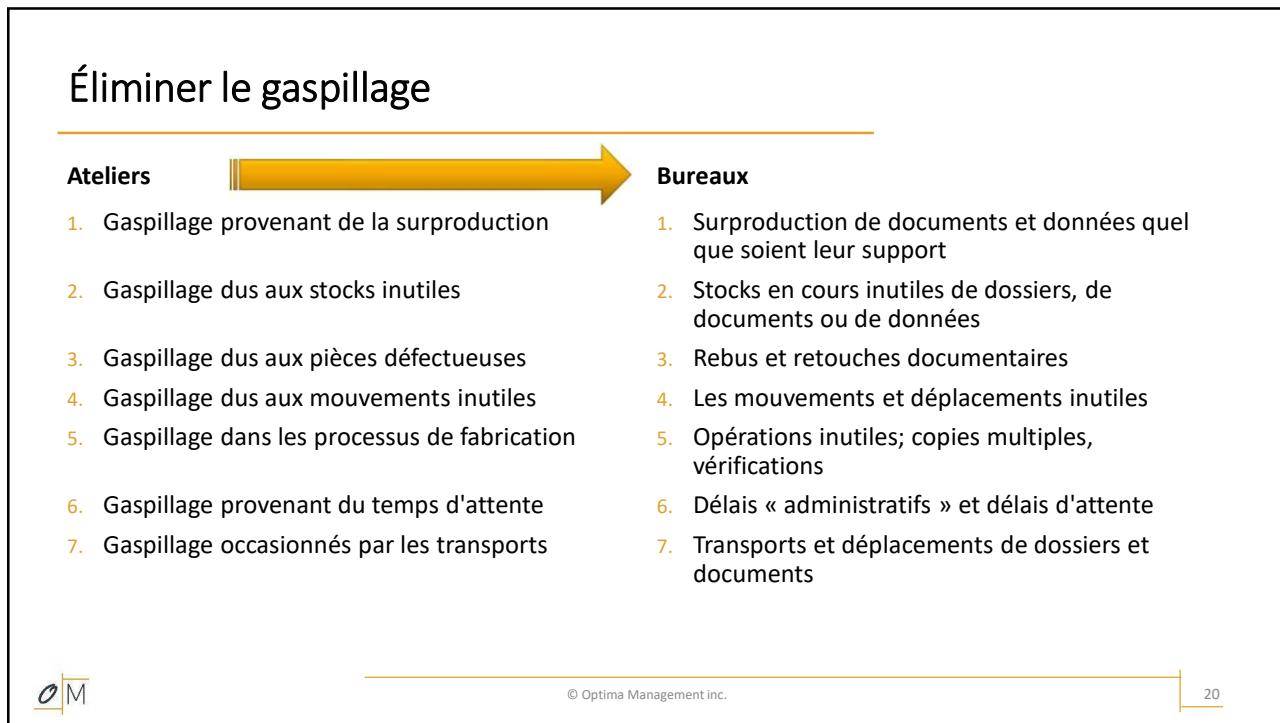
Représente les caractéristiques que les clients ne demanderont pas car ils assument qu'elles seront comblées.

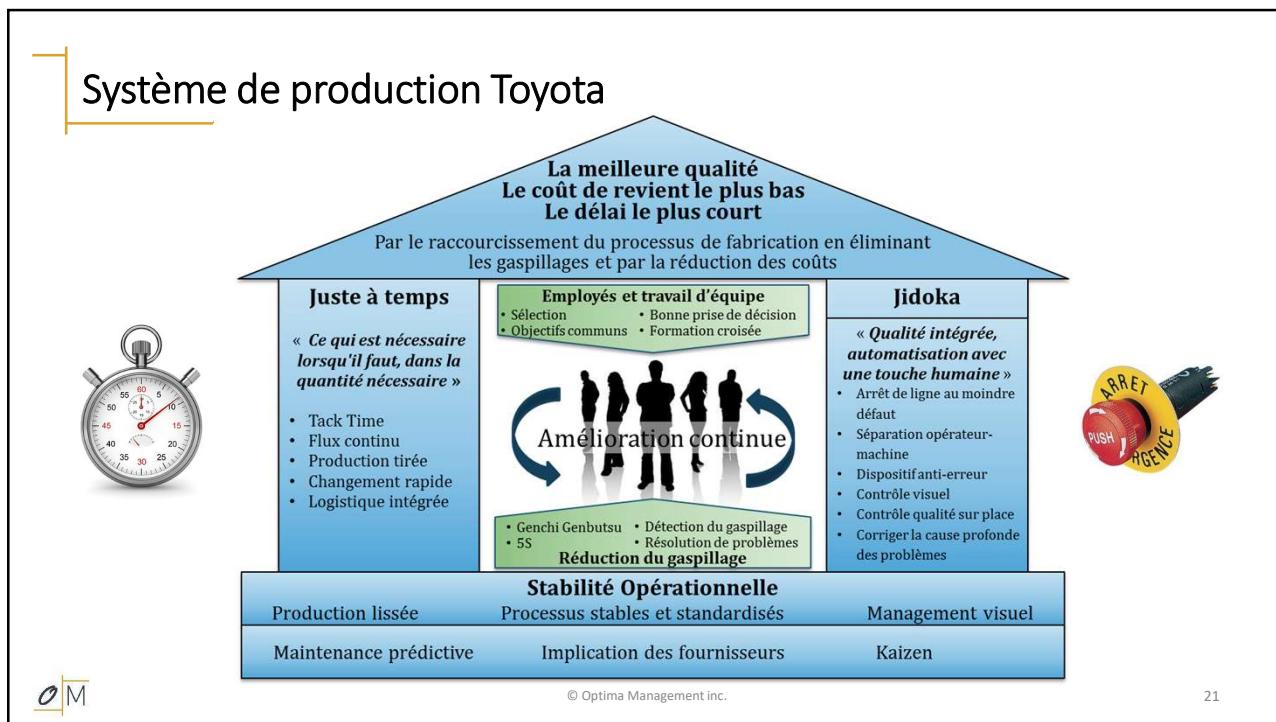
3. Qualité d'excitation

• Quelques étapes
Ce sont les besoins encore inconnus ou cachés du client.
Lorsque comblés ce sont les plus « payants » et copiés par les compétiteurs.

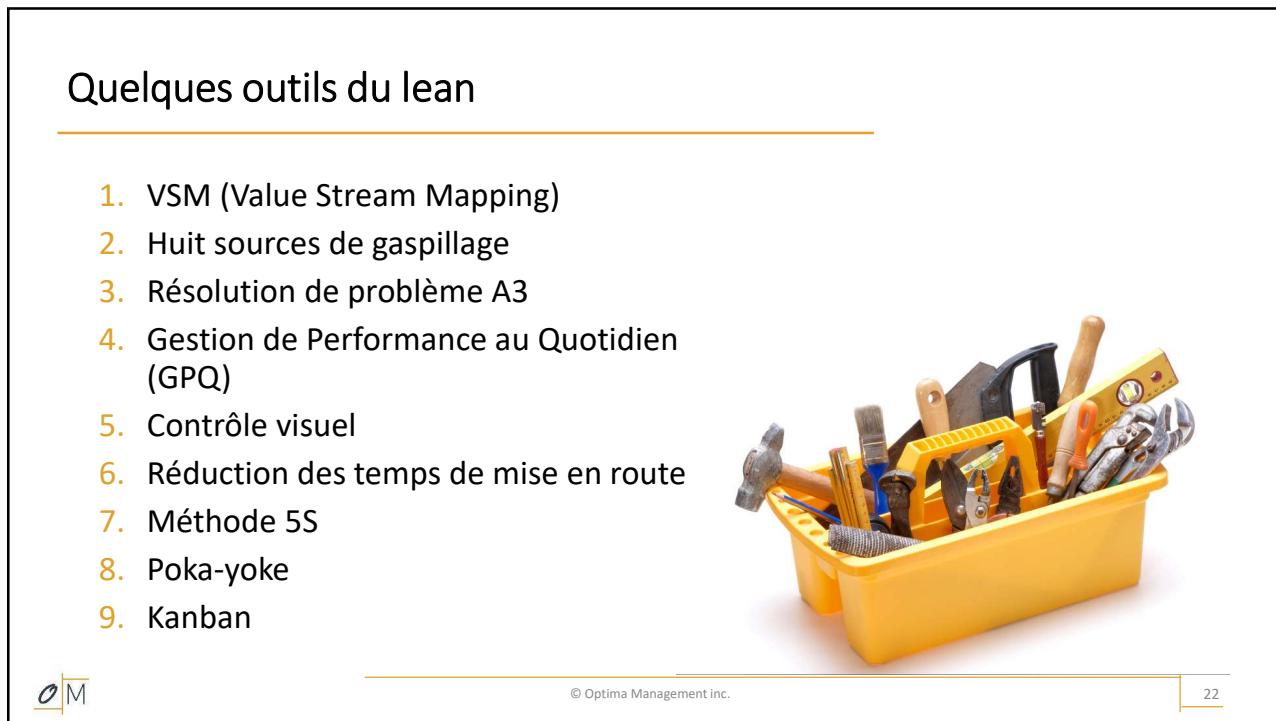


19

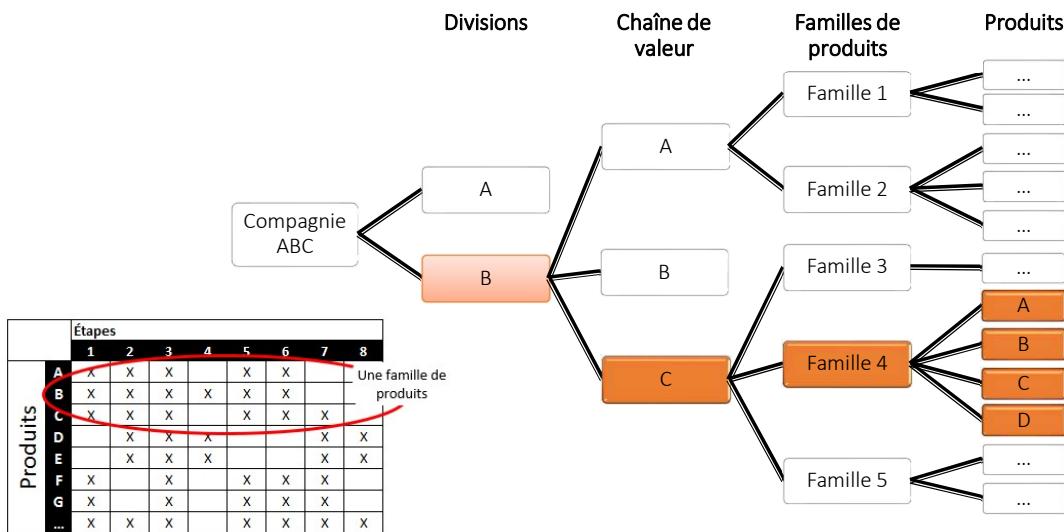




21



Qu'est-ce qu'une chaîne de valeur?



© Optima Management inc.

23

23

Les chaînes de valeurs chez Disney

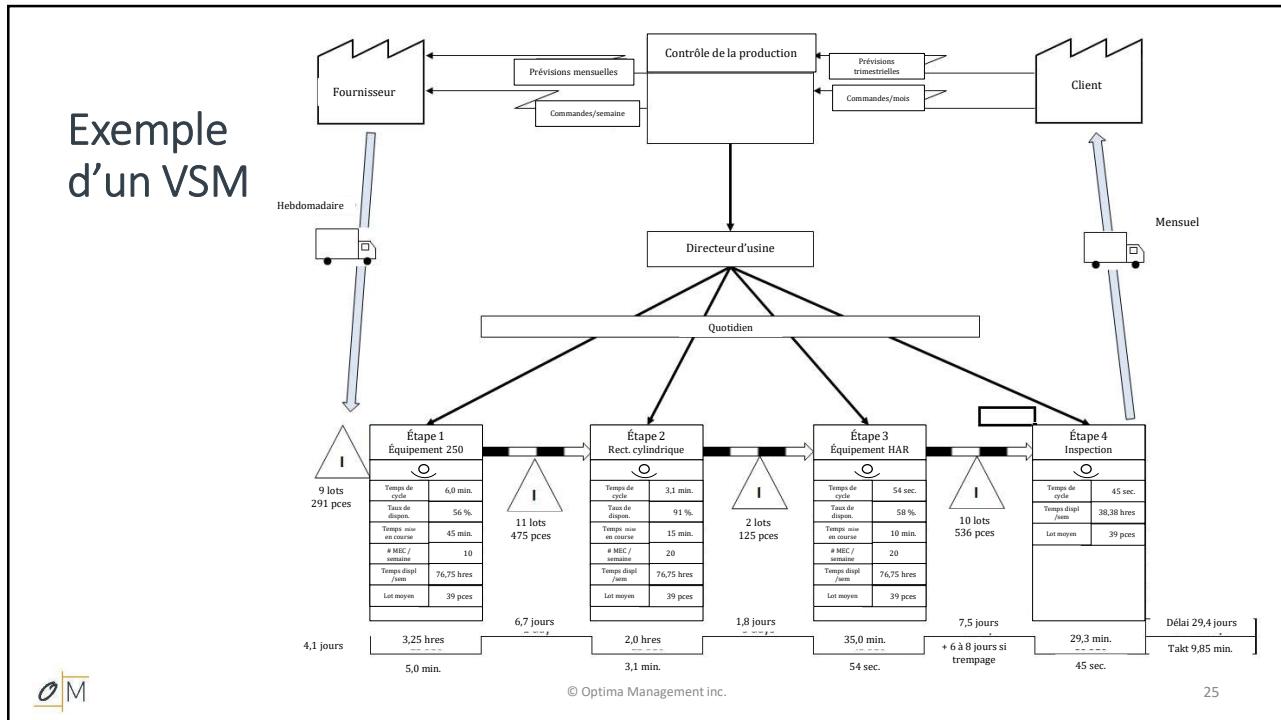


Chaîne de valeur	Activités	Exemples de composantes des divisions d'activités stratégiques (DAS)
Studios (Disney Studio Entertainment) 24 % du CA du groupe	Production et distribution de films, de spectacles et de musique	Walt Disney Pictures, Pixar, Touchstone Pictures, Miramax Films, Buena Vista International...
Medias (Disney Media Network) 41 % du CA	Télévision, câble, radio, Internet, publication de livres	ABC, ESPN, Disney Channel, Buena Vista Television...
Produits dérivés (Disney Consumer Products) 7 % du CA	Gestion de licences pour vêtements, jouets, jeux interactifs, aliments et boissons, accessoires. Production de jeux interactifs	Diney Hardlines, Softlines, Toys, publishing, Buena Vista Games, Disney store...
Parcs à thèmes (Disney Parks and Resorts) 28 % du CA	Parc d'attractions, hôtels, croisières	Disneyland Park and Resorts (5 parcs) Disney Cruise Line ESPN Line

© Optima Management inc.

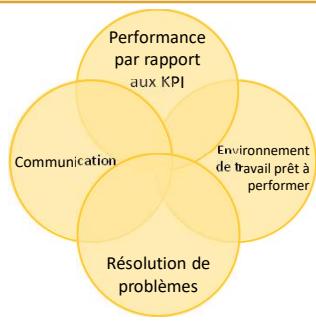
24

24



25

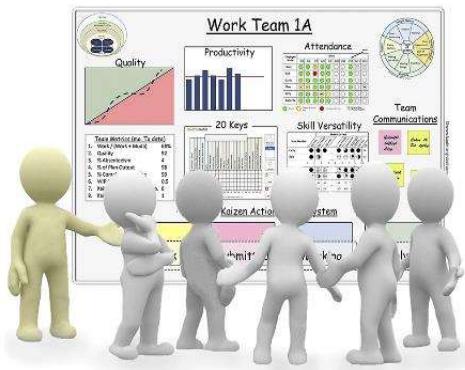
Gestion de la Performance au Quotidien (GPQ – DMS en anglais)



La GPQ est un système permettant de gérer les activités quotidiennes de l'organisation en :

- établissant les standards à maintenir
 - identifiant et en éliminant les blocages et gaspillages
 - utilisant des mesures assurant l'amélioration constante des processus

Caucus quotidien de 5-10 min maximum



© Optima Management inc.

26

26

Les contrôles visuels dans les bureaux



OM

© Optima Management inc.

27

27

Le « 5 S » dans les bureaux



Photo : Éponine Pauchard

Japonais	Anglais	Traduction littérale	Traduction pratique
Seiri	Sorting out	Ranger	Sélectionner
Seiton	Systematic arrangement	Ordre	Situer (les choses)
Seiso	Spic and span	Nettoyage	Scintiller
Seiketsu	Standardizing	Propre et net	Standardiser
Shitsuke	Self-discipline	Rigueur	Suivi

OM

© Optima Management inc.

28

28

Le « 5 S » dans les bureaux



OM

© Optima Management inc.

29

29

Qu'est-ce qu'on peut retenir ?

Sur la définition du *lean management* :

- ➲ _____
- ➲ _____



Sur la démarche principale :

- ➲ _____
- ➲ _____

Sur les éléments du modèle :

- ➲ _____
- ➲ _____

OM

© Optima Management inc.

30

30

Révision des principaux processus comptables

Optima MANAGEMENT

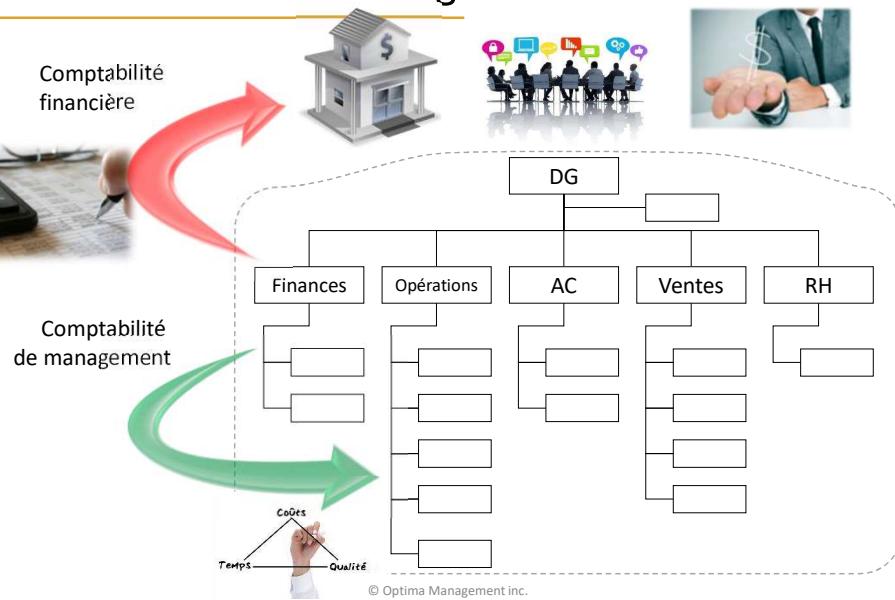
POUR UN MANAGEMENT À VALEUR AJOUTÉE

© Optima Management inc.

31

31

La fonction finances dans vos organisations



32

Atelier de travail



Optima MANAGEMENT

POUR UN MANAGEMENT À VALEUR AJOUTÉE

© Optima Management inc.

33

Atelier de travail 1

Travail effectué au sein de la Fonction finance	Processus	Activités	Tâches	Si activité/tâches de quel processus/CDV fait-elle partie ?
Budget		?	?	
Traitement des comptes à payer		?	?	
....		?	?	
....				
....				
....				

OM

© Optima Management inc.

34

34

Les processus comptables et financiers

Cycle de planification / contrôle	Cycle Achats / Fournisseurs	Cycle Personnel
<ul style="list-style-type: none"> ○ Budgets ○ États financiers (mensuels / fin d'année) ○ Rapports (mensuels / fin d'année) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Achats/commandes ○ Réception ○ Comptes payables 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dossier employés (DAS) ○ Temps ○ Paye
Cycle trésorerie/ financement	Cycle Ventes / Clients	Cycle Stocks et en-cours
<ul style="list-style-type: none"> ○ Encaisse ○ Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crédits ○ Facturation ○ Commissions ○ Comptes recevables ○ Recouvrement 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inventaires ○ Coût de revient
Cycle des investissements	Cycle États ou Impôts et taxes	Hors cycles
<ul style="list-style-type: none"> ○ Acquisitions ○ Capitalisation 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Remise de taxes ○ Impôts 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Classement / Documentation ○ Journal général ○ Vérification interne ○ Gestion de la fonction / département

Source : Bragg, S., Best Accounting practices, 7th edition

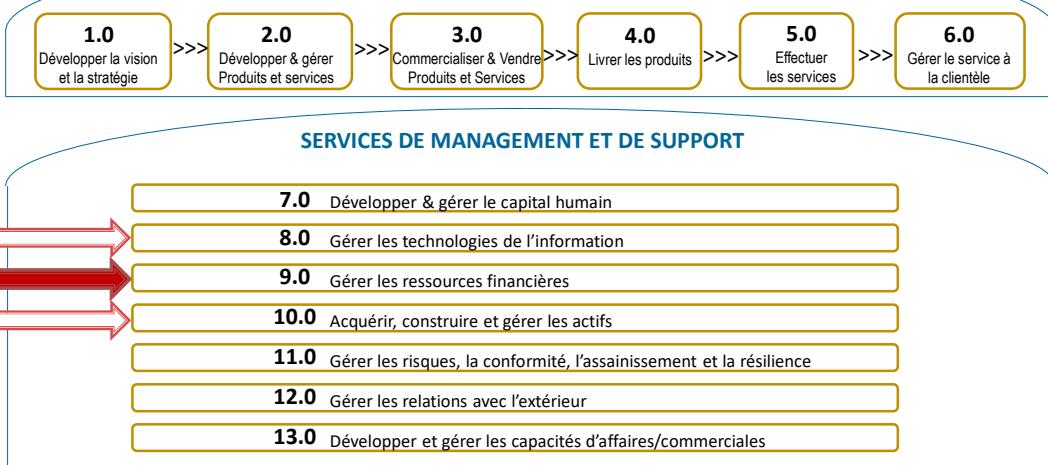


© Optima Management inc.

35

35

L'organisation dans une approche par processus Un modèle standard international



Process Classification Framework, Version 7.2.1, septembre 2018, International Benchmarking Association, APQC.org



© Optima Management inc.

36

36

Les processus comptables et financiers

Section 9.0



Un modèle standard reconnu

1. Planifier et gérer la comptabilité	7. Gérer les opérations liées à la trésorerie
2. Réaliser les processus liés aux revenus	8. Gérer les contrôles internes
3. Réaliser la comptabilité générale et le « reporting »	9. Gérer les taxes
4. Gérer la comptabilité liée aux projets d'immobilisation	10. Gérer les devises étrangères et leur consolidation
5. Effectuer les activités liées à la paie	11. Effectuer les services reliés aux transactions
6. Effectuer les comptes fournisseurs et les comptes de dépenses	

Source : APQC, Process Classification Framework, Version 6.1.1, Juillet 2015

© Optima Management inc.

37

37

La productivité par les processus

L'amélioration de la productivité administrative passe par le même modèle que celui des activités industrielles :

transformer les gaspillages en économies en se référant aux huit types de gaspillages identifiés.

Comment ?

Par l'analyse de processus!



© Optima Management inc.

38

38

Faciliter la mise en œuvre des compétences

Les processus non maîtrisés

- Responsabilités non clarifiées
- Ambiguïté des priorités
- Fonctionnement chaotique
- Gaspillage d'énergie
- Hors contrôle
- Résultats imprévisibles



Les processus maîtrisés

- Responsabilités claires
- Processus et objectifs définis
- Fonctionnement des processus compris par tous
- Collaboration facilitée
- Prévisions fiables
- Synergie inter départements



© Optima Management inc.

39

39

Facteurs de succès

La gestion par processus de travail s'effectue sur une base quotidienne

Pour réussir, il faut une approche systématique :

1. **Prioriser les processus plus contributifs**
2. **Identifier les processus de soutien,**
3. **Documenter et améliorer des activités clés**
4. **Suivre les performances à l'aide d'indicateur**

La nécessité de documenter vient du besoin de :

- répéter pour obtenir continuellement la qualité désirée,
- rendre fluide les processus,
- rendre le système indépendant des gens,
- rendre les gens autonomes dans leurs tâches, et surtout
- supporter le développement d'experts.



© Optima Management inc.

40

40

Documenter les processus

1. Description du processus et calendrier d'opération
2. Liens (en amont / en aval) avec les autres processus et interacteurs
3. Compétences, rôles et responsabilités des interacteurs (parties prenantes)
4. Cartographie du processus (une image vaux mille mots..!)
5. Procédures et instructions de travail associées
6. Exigences légales, réglementaires et statutaires (Lois, règlements, normes)
7. Indicateurs de performance (coût, temps, qualité)
8. Collecte des données et partage d'information (données communes, partageables, confidentielles)
9. Audits
10. Enregistrements et archivage des documents/données liés au processus



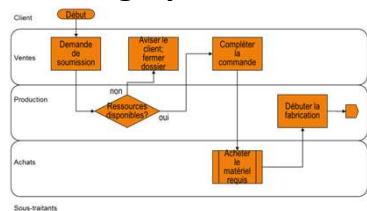
© Optima Management inc.

41

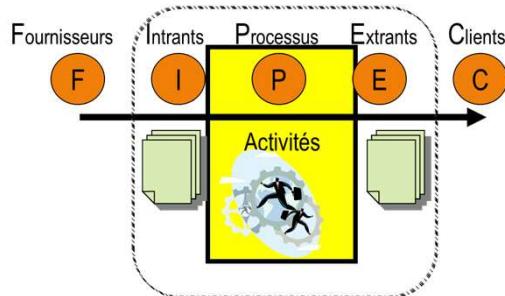
41

Documenter les processus, quelques outils

Cartographie



FIPEC



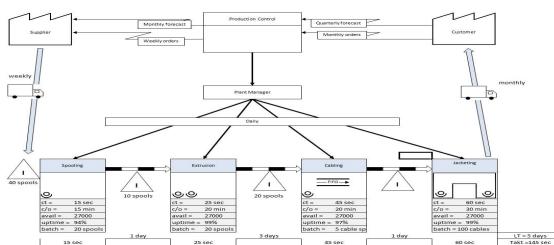
Procédures



Fiche d'instructions de travail

Eléments de rédaction d'une instruction de travail	
Synoptique, Logigramme	<ul style="list-style-type: none"> Quoi ? Qui (a-t-il) les compétences suffisantes pour faire le travail) ? Oui ? Quand ? Comment Pourquoi (valeur ajoutée)
Standard	<ul style="list-style-type: none"> Conforme/ non conforme ? Par quel Outil ? Documents nécessaire à la réalisation de l'opération.
AMDEC, Plan de surveillance	<ul style="list-style-type: none"> Risque lié au non respect des exigences qualité. Actions à entreprendre si l'opération n'aboutie pas.

VSM



© Optima Management inc.

42

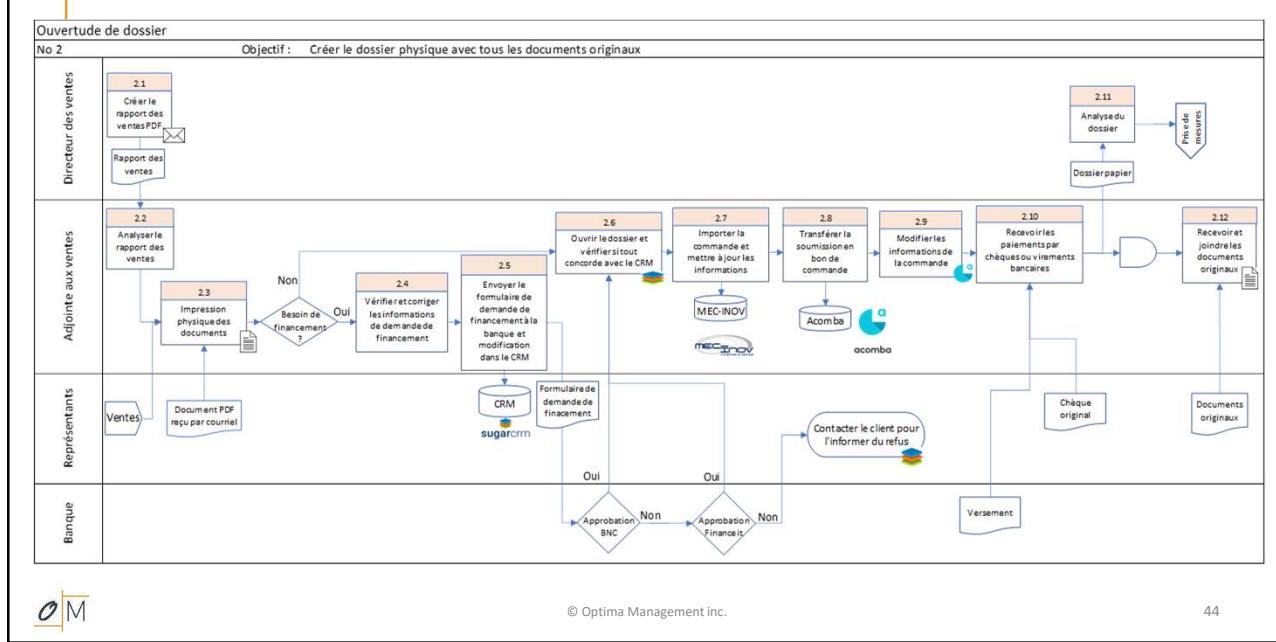
42

Fiche de processus
FICHE PROCESSUS
FIP EC

ACTIVITÉ D'AFFAIRE ASSOCIÉE :	PROPRIÉTAIRE :	DATE MISE À JOUR :	Cliquez ici pour entrer du texte.
OBJECTIF DU PROCESSUS			
LE PROCESSUS DÉBUTE PAR :			
ET IL SE TERMINE PAR :			
FOURNISSEURS	INTRANTS	PRINCIPALES ACTIVITÉS	
MESURES CLÉ DU PROCESSUS			
Étape importante (QUOI)		Point-clé (COMMENT)	
1.			
2.			
3.			
		Raison (POURQUOI)	
		Responsable (QUI)	
		Modèle/Formulaire	
Page 1			

43

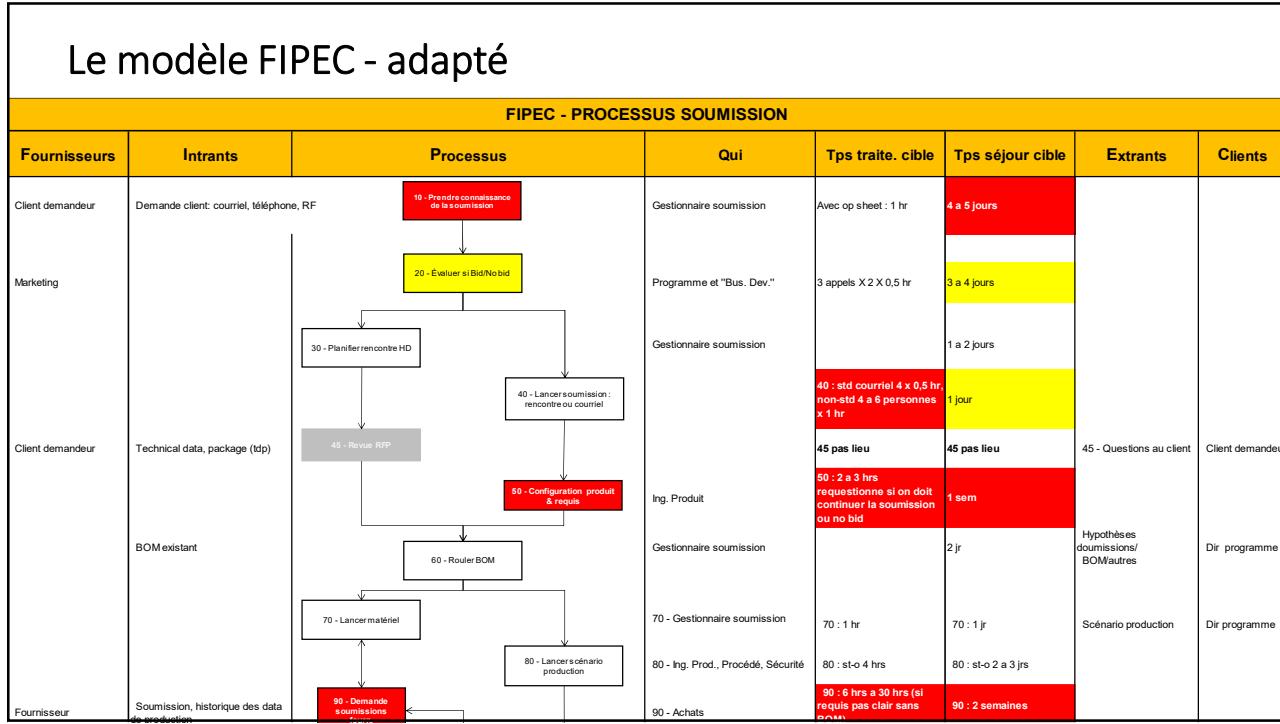
Cartographie en couloir des processus



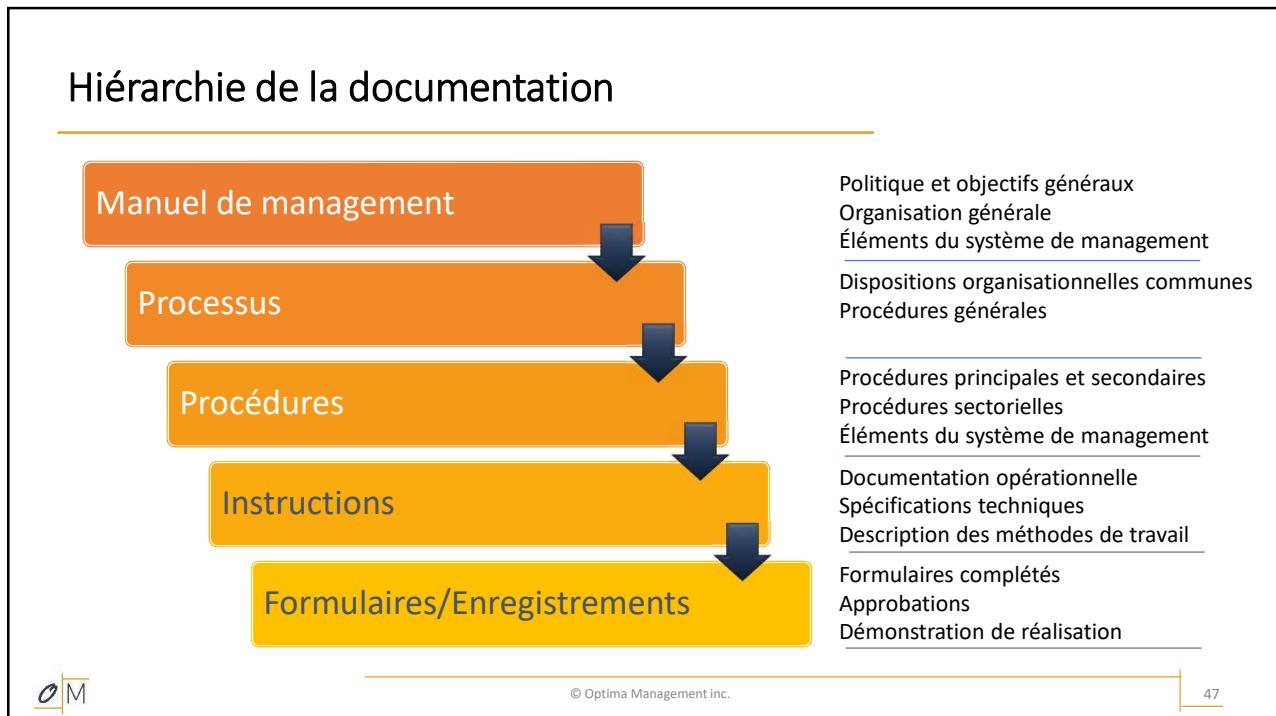
44

45

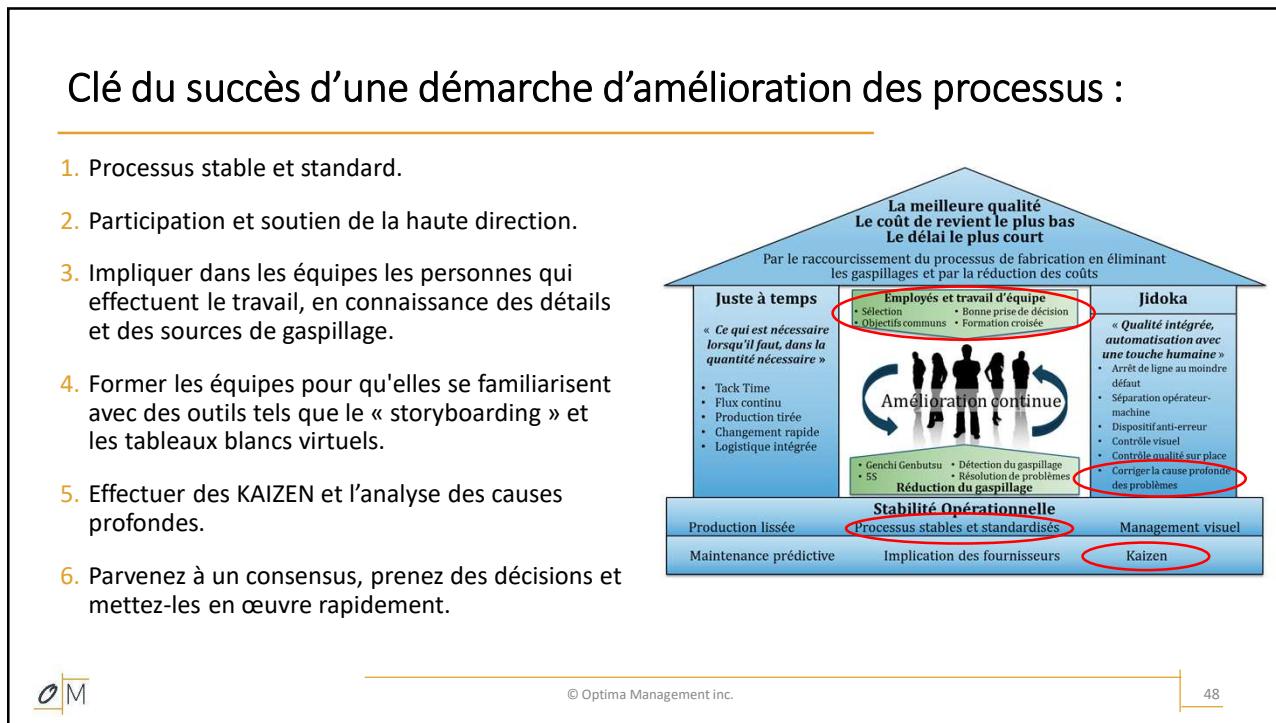
Le modèle FIPEC - adapté



46



47



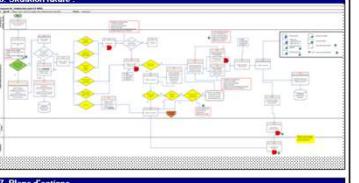
48

Atelier Kaizen et l'analyse des causes profondes

Méthode A3

- Énoncé du problème
- Description de la situation actuelle
- Mesures de la situation actuelle
- Analyse des causes racines
- Solutions potentielles
- Situation future
- Plan d'action
- Mesures de contrôle

FICHE A3

Kaizen -	Chaine de valeur : Ventes Processus impacté : Soumissions	Responsable du processus : [] Responsable/Animateur : []	Échéancier : [] Date du rapport : 03-Nov-20
1. Enoncé du problème Nous souhaitons : simplifier la préparation des soumissions, diminuer le temps cycle entre la réception d'une demande de soumission et l'envoi de la soumission, et nous souhaitons cibler les meilleures opportunités stratégiques.	2. Situation actuelle : 	3. Analyse des causes fondamentales : 4.1 Le travail demandé pour la soumission nécessite trop d'information pour répondre aux exigences et les délais. 4.2 Les délais et les délais de R. (Directeur des ventes et PDD) peuvent entraîner certains retards de préparation des soumissions et/ou retard d'approbation. 4.3 Manque de système centralisé de suivi des commandes (ordonnancement) dans l'usine provoque des pertes de temps au niveau de la préparation des soumissions. 4.4 Le processus des soumissions ne semble pas être à jour et pourrait être optimisé pour réduire les délais. 4.5 Il y a un grand nombre de réunions pour assurer le transfert d'information entre les ventes et les opérations de l'entreprise. 4.6 L'information disponible pour les coûts est relativement manuelle et non intégrée, ce qui entraîne des délais supplémentaires au niveau du transfert d'information entre l'Intranet et le Cristina Sheet.	4. Situation future : 
5. Solutions potentielles : 5.1 Temps moyen en retard pour envoi des soumissions: a) nouvelles pièces b) pièces réutilisées. 5.2 Analyse KPI: classification des clients... Cible 85%; arrivé plus que 90%; NOTE: Existe une déconnection entre KPI et l'opinion exprimée par le Dir. Dev. Affaires (retard, incohérence des clients, etc). Les idées sont trop basées sur une analyse a posteriori.	6. Plans d'actions	7. Mesures de contrôle : 6.1 Mise en place et suivi d'une politique de prix pour responsabiliser et déléguer vers les responsables ventes. 6.2 Développer et instaurer des procédures standardisées dans le but de diminuer le nombre et la taille des réunions. 6.3 Mieux identifier les commissions qui doivent impliquer le Directeur des Ventes et/ou le Président, trouver des façons de déléguer le plus possible, en maintenant un contrôle sur les risques pour l'entreprise. 6.4 Réécrire l'instruction de travail (work instruction) 2.2 VND et assurer que ça représente bien la situation futur souhaité. 6.5 Simplifier les costing sheet pour diminuer le temps nécessaire aux ventes pour l'analyse du coût de revient (coût de revient - A).	8. Plan de mesure des résultats : Indicateurs Variables Fréquence Cible/Actuel Tend.
© Optima Management inc.	4.3.10.5.6.1 Donner à l'équipe des ventes accès au système de «auditing» pour vérifier les délais et les délais de R. (Directeur des ventes et PDD). Outil de gestion de casseurs.	2020-Nov-10 Oui	
	4.4.16.5.2.1 Développer et instaurer des procédures pour préparer les ventes en lien avec la préparation de la soumission, apporter aux documents officiels avec révision.	2021-Jan-15 Oui	
	4.4.2.5. Coder et instaurer des formes de vérification (check list) préétablies pour collecter certaines informations plus rapidement et plus précisément. Pour aider à éviter divers documents officiels avec révision. Pour aider à éviter divers. Instaurer des échéances et dates limites pour introduire des procédures standardisées pour la préparation de la soumission avec information sur la pièce. Il faudra faire attention à ce que les délais soient respectés.	Observation de l'échéance et de l'information préétablie 2020-Nov-10 Oui	
	4.4.3.6.5.5.1 Développer et instaurer utilité maxima ou utilité VBA pour la soumission. Utiliser les fonctions de recherche et de filtre pour faciliter la recherche et l'analyse de la soumission avec information sur la pièce. Il faudra faire attention à ce que les délais soient respectés.	2020-Nov-10 Oui mais conditions	
	4.4.4.6. Autres effets divers nécessaires lors de la finalisation d'une soumission. Utiliser les fonctions de recherche et de filtre pour faciliter la recherche et l'analyse de la soumission avec information pour minimiser les suppressions de dernière minute.	2020-Feb-1 Oui	
	4.4.5.6.5.3.1 Approbation: créer un bloc de temps standard à chaque semaine (déjouable mais pas annulable) pour réviser et pour approuver les soumissions. Utiliser les fonctions de recherche et de filtre pour faciliter la recherche et l'analyse de la soumission sans besoin d'approuver. Suite à la discussion avec la direction, ces limites seront fixées au maximum de 8000 par pièce.	2020-Nov-10 Oui	
	4.4.7.6.5.3.2.2 Utiliser les fonctions de recherche et de filtre pour la soumission sans besoin d'approuver. Suite à la discussion avec la direction, ces limites seront fixées au maximum de 8000 par pièce.	2020-Nov-30 Oui voir politique de prix	

49



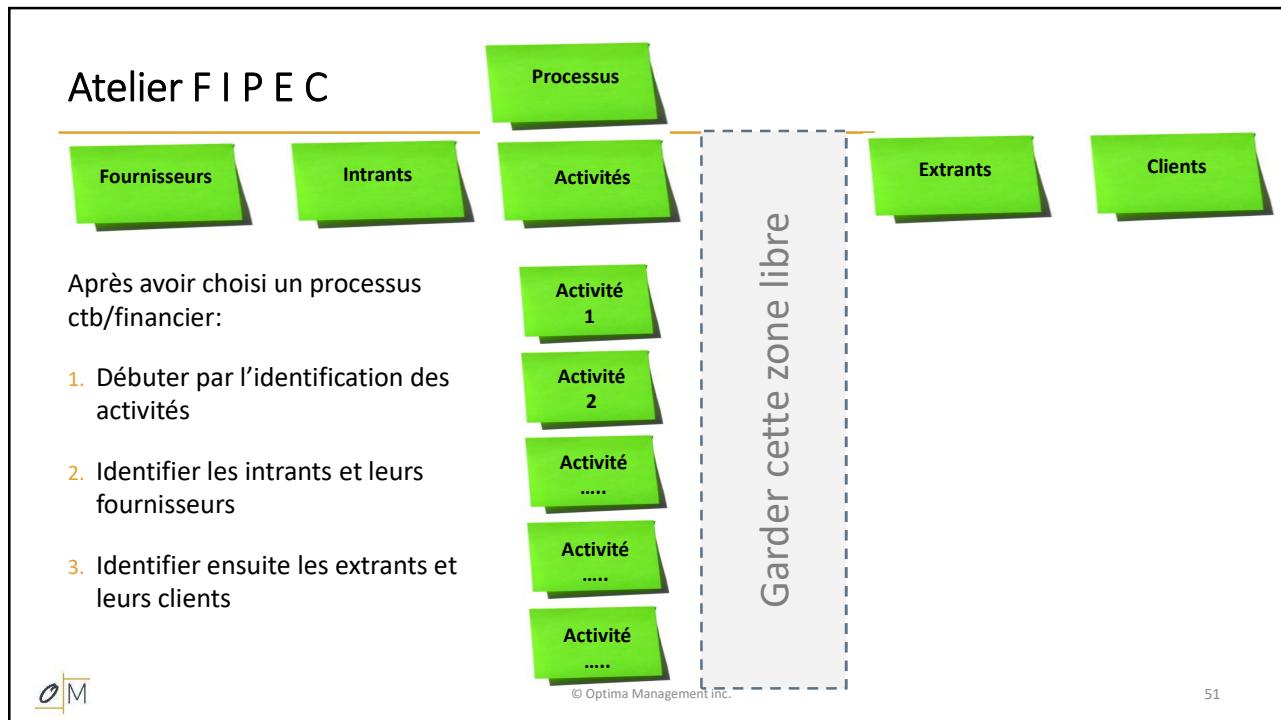
Atelier de travail

Optima MANAGEMENT

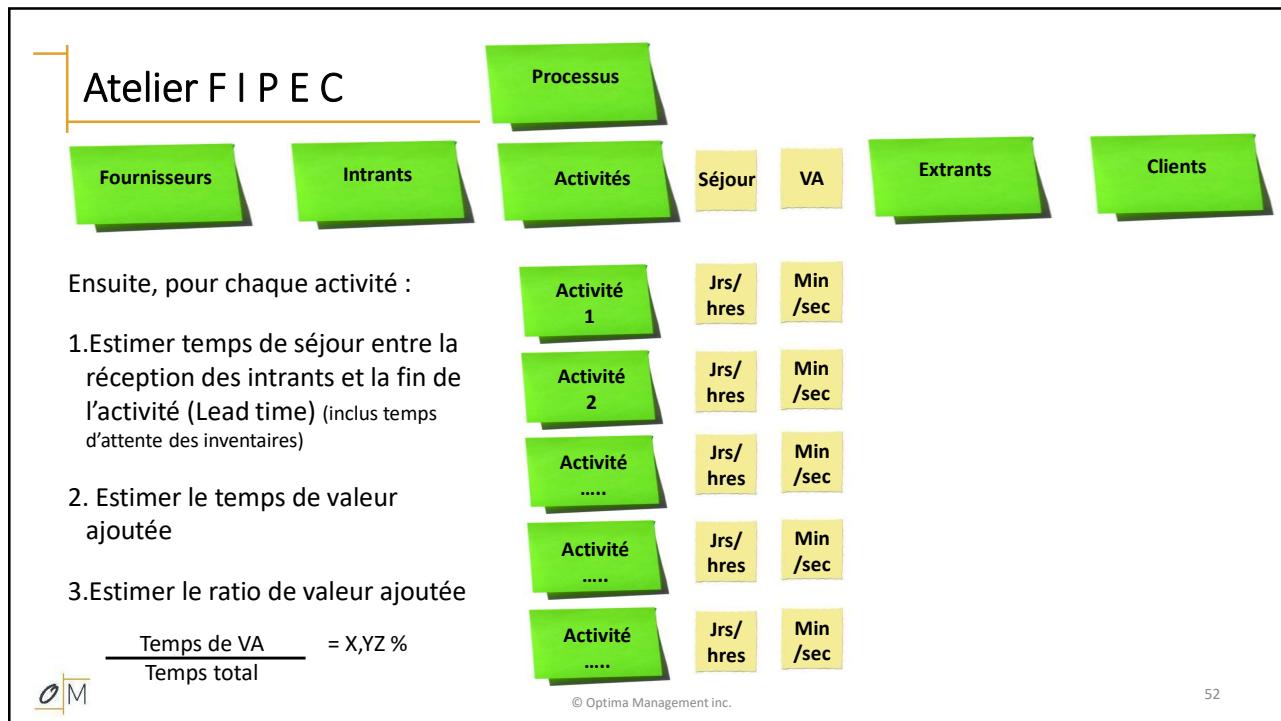
POUR UN MANAGEMENT À VALEUR AJOUTÉE

© Optima Management inc.

50



51



52

Qu'est-ce qu'un FIPEC ?

1. FIPEC est un acronyme qui signifie « Fournisseurs, Intrants, Processus, Extrants et Clients.
2. La préparation d'une analyse FIPEC est généralement la première étape d'une initiative plus générale de cartographie des processus.
3. Un SIPOC est un résumé de haut niveau du processus. Elle fournit une vue d'ensemble des éléments importants du processus afin de mieux comprendre le contexte dans lequel le processus se déroule.
4. Comme elle prend en compte les résultats et les exigences du client, il s'agit d'un moyen pratique de donner un sens à la "voix du client".
5. Le format et la méthodologie FIPEC ont été intégrés à la structure ISO 9001 à partir de 2015.



© Optima Management inc.

53

53

Quand utiliser un FIPEC ?

Dans les initiatives de conception et d'amélioration des processus (telles que LEAN ou Six Sigma)

- ↳ pour identifier les éléments importants d'un processus, et
- ↳ pour définir la portée d'un projet lorsqu'il est trop tôt pour réaliser une cartographie détaillée du processus.
- ↳ Avant de dessiner une carte de processus ou un organigramme, car cela permet de recueillir des informations pertinentes sur le processus.
- ↳ Lors de l'étude d'un processus, pour présenter les informations recueillies dans un format facile à visualiser, tel que A3.

Pour permettre à l'équipe de se concentrer sur :

- ↳ se mettre d'accord sur la portée du projet et le processus de base concerné
- ↳ aider l'équipe à commencer à penser en termes de cause et d'effet, et
- ↳ de voir les relations entre les entrées et les sorties du processus.

Il aide l'équipe à identifier les problèmes de qualité et de performance, les lacunes telles que les entrées inutiles, les sorties dont les clients ne veulent pas et les étapes du processus qui n'apportent aucune valeur ajoutée.



© Optima Management inc.

54

54

« La petite usine » dans les bureaux

Les processus transposés

Dans les processus de bureau nous allons retrouver :

- La production de données, d'informations, de rapports, etc.
La matière est faite de données, de chiffres que l'on transforme en commandes, synthèses, bilan, etc.
- Le contrôle de l'exécution du travail, de la qualité et de la conformité des résultats existe dans les tâches administratives : relecture, validation, vérification, circuit de signatures, approbation, etc.
- Le stockage se constate visuellement dans les piles de dossiers en attente de traitement, du courrier à traiter, des formulaires à compléter, des courriels à lire, etc.
- La manutention de documents, du courrier, des classeurs s'apparente au transport en atelier.

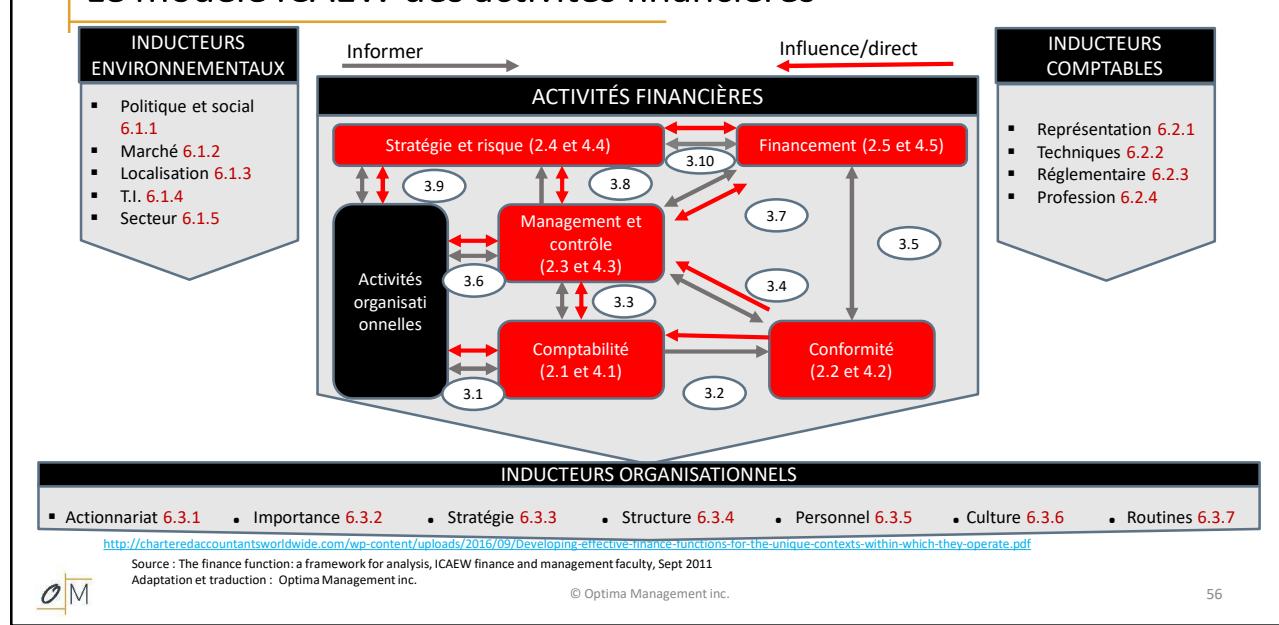


© Optima Management inc.

55

55

Le modèle ICAEW des activités financières



56

Qu'est-ce qu'on peut retenir ?

- Sur nos processus comptables :

↳ _____
↳ _____



- Sur notre documentation actuelle :

↳ _____
↳ _____

- Sur notre façon d'identifier les intrants et les extrants :

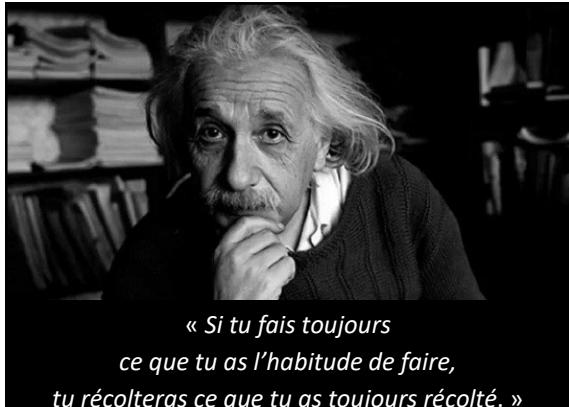
↳ _____
↳ _____



© Optima Management inc.

57

57



L'amélioration des processus comptables et la RPA (Robotic Process Automation)

Optima MANAGEMENT

POUR UN MANAGEMENT À VALEUR AJOUTÉE

© Optima Management inc.

58

Pourquoi ne nous sommes-nous pas améliorés ?



Règle générale, peu d'amélioration s'est effectuée dans nos pratiques de 2000 à 2015 :

- Généralement l'effort en optimisation des processus se fait dans les opérations
- On ne profite pas suffisamment des développements technologiques
- Notre « logique comptable » nous amène naturellement à être conservateur
- Il y a un manque de visibilité globale sur ce qui se passe dans les processus et pourquoi des retards dans les différents traitements apparaissent.



© Optima Management inc.

59

59

Pourquoi améliorer nos pratiques comptables ?



- Pour dégager ce temps d'analyse et de planification que nous réclamons depuis longtemps
- Pour nous consacrer à des tâches qui amèneront plus de valeur pour les gestionnaires et les actionnaires
- Pour améliorer les contrôles internes
- Pour réduire les fins de période et à rendre l'information plus fiable
- Parce que la quantité de papier qui transite dans les processus diminue la productivité du personnel en place
- Parce qu'on remarque de plus en plus d'erreurs dans le traitement de l'information
- Les processus financiers débordent de la fonction finance et donnent l'occasion de définir des engagements réciproques avec les groupes opérationnels.



© Optima Management inc.

60

60

Amélioration et automatisation des processus comptables

Qu'est-ce que la Robotisation/ Automatisation des processus (RPA) ?

- L'automatisation des processus robotiques (RPA) est l'utilisation de logiciels pour traiter des tâches répétitives fondées sur des règles, qui sont actuellement effectuées par des humains.

Introduction de CPA Canada à la RPA

Courte vidéo (3 minutes) :



© Optima Management inc.

Caractéristiques des processus idéaux pour la RPA ?

- Répétitifs
- Basé sur des règles claires
- Intégration système limitée
- Documentable

Aussi:

- Explorez Microsoft Power Automate qui est désormais fourni avec Office 365.
- La RPA est utilisée pour relier les équipes, les e-mails, l'entrée aux systèmes ERP et le flux d'approbation des documents.



61

61

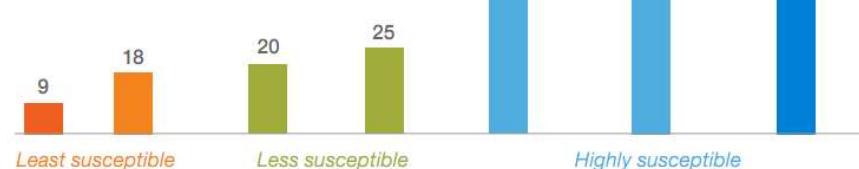
McKinsey a effectué une étude (2016) portant sur le potentiel que possèdent les technologies d'automatisation sur les emplois et l'avenir du travail.

Where machines
could replace
humans

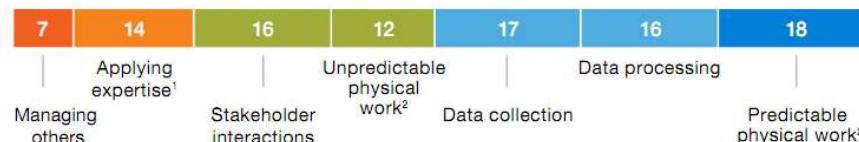
– and where they
can't (yet)



Technical feasibility, % of time
spent on activities that can be
automated by adapting currently
demonstrated technology



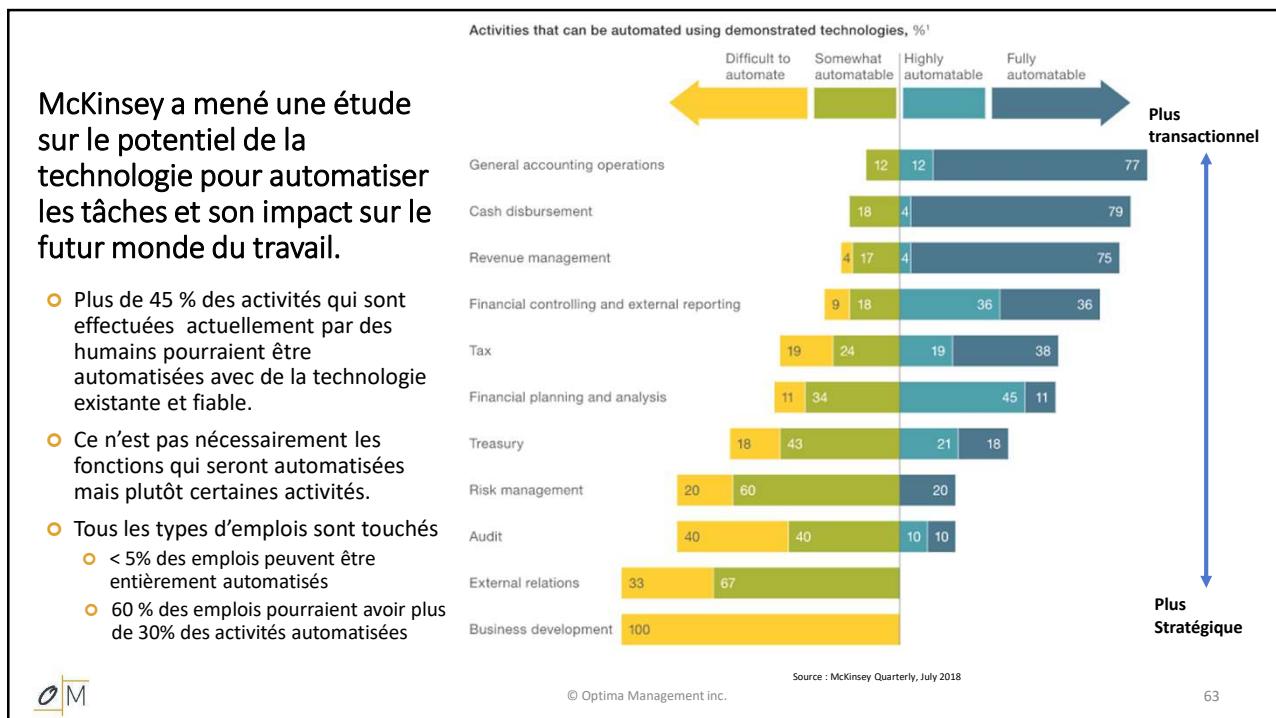
Time spent in all US occupations, %



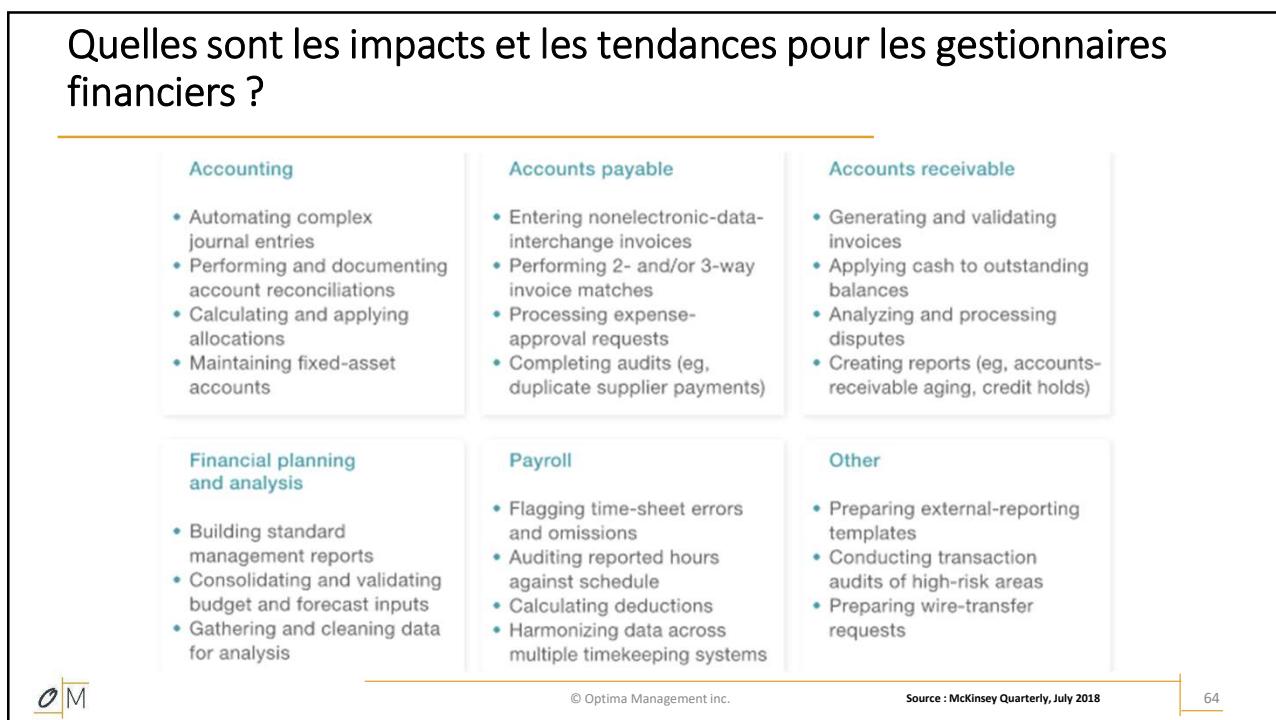
© Optima Management inc.

62

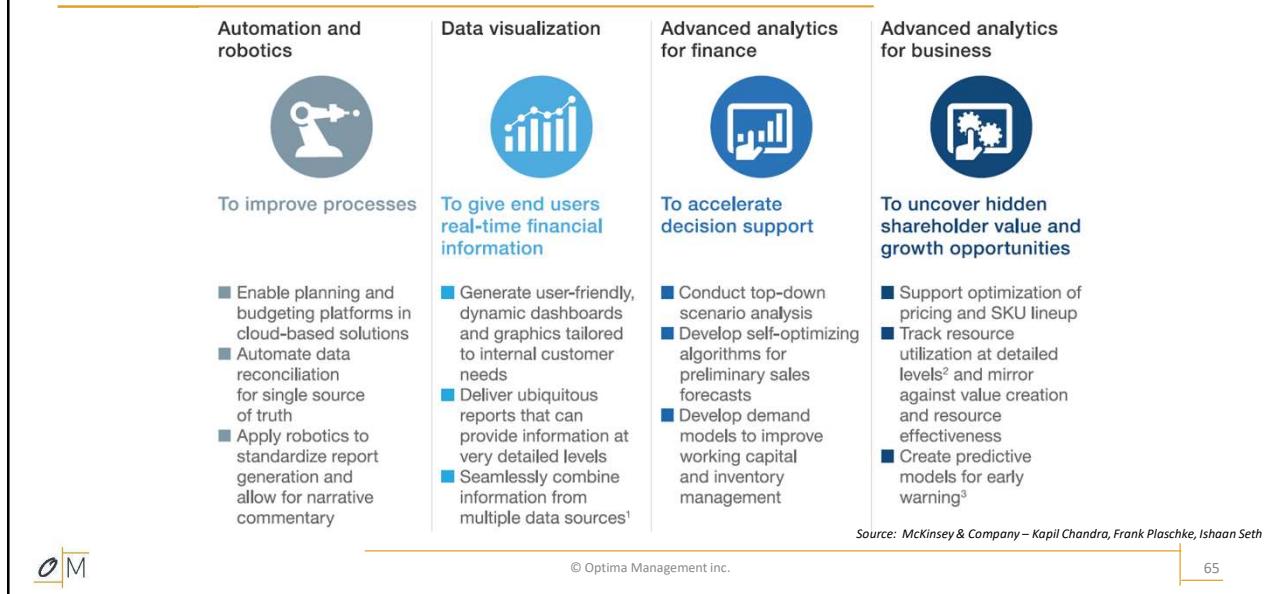
62



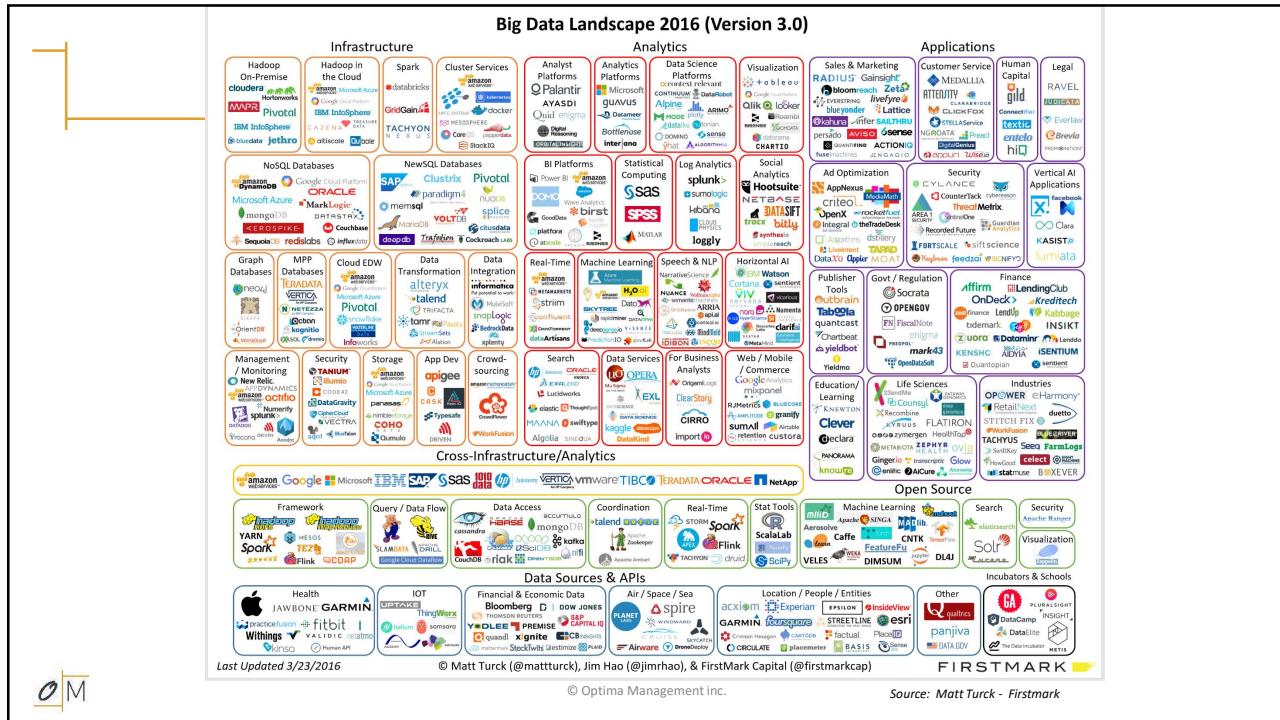
63



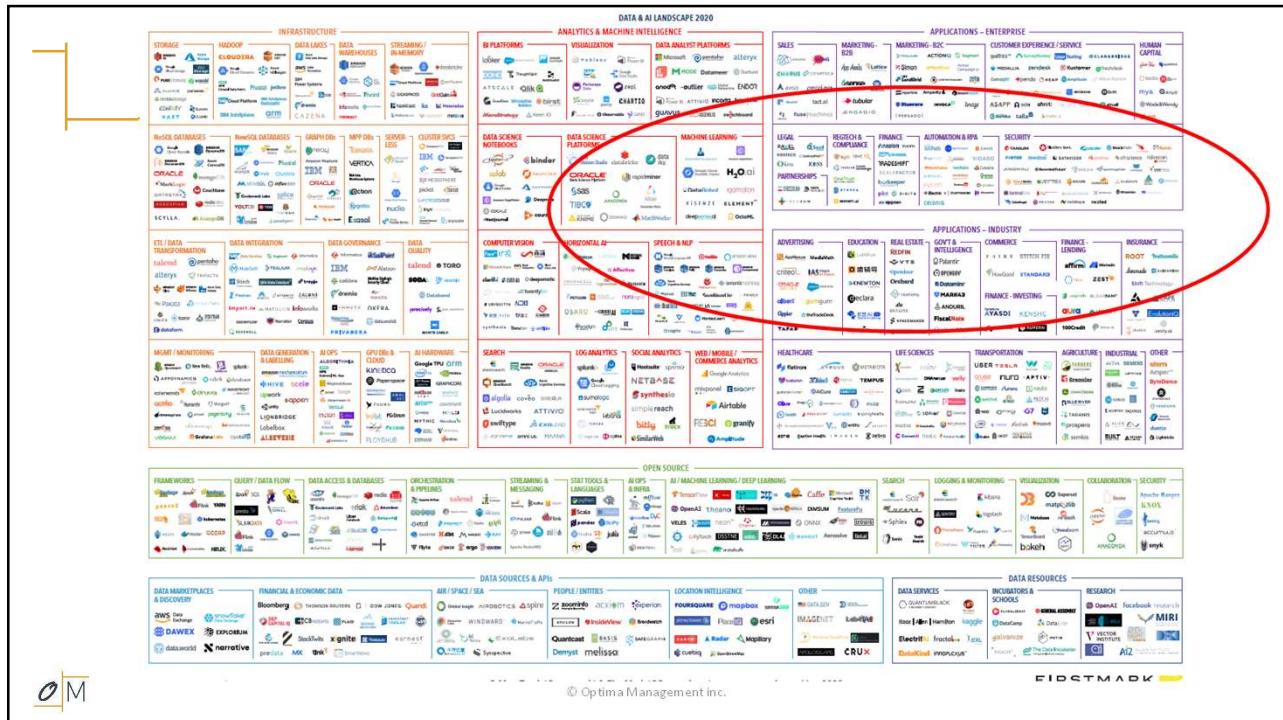
Quelles sont les impacts et les tendances pour les gestionnaires financiers ?



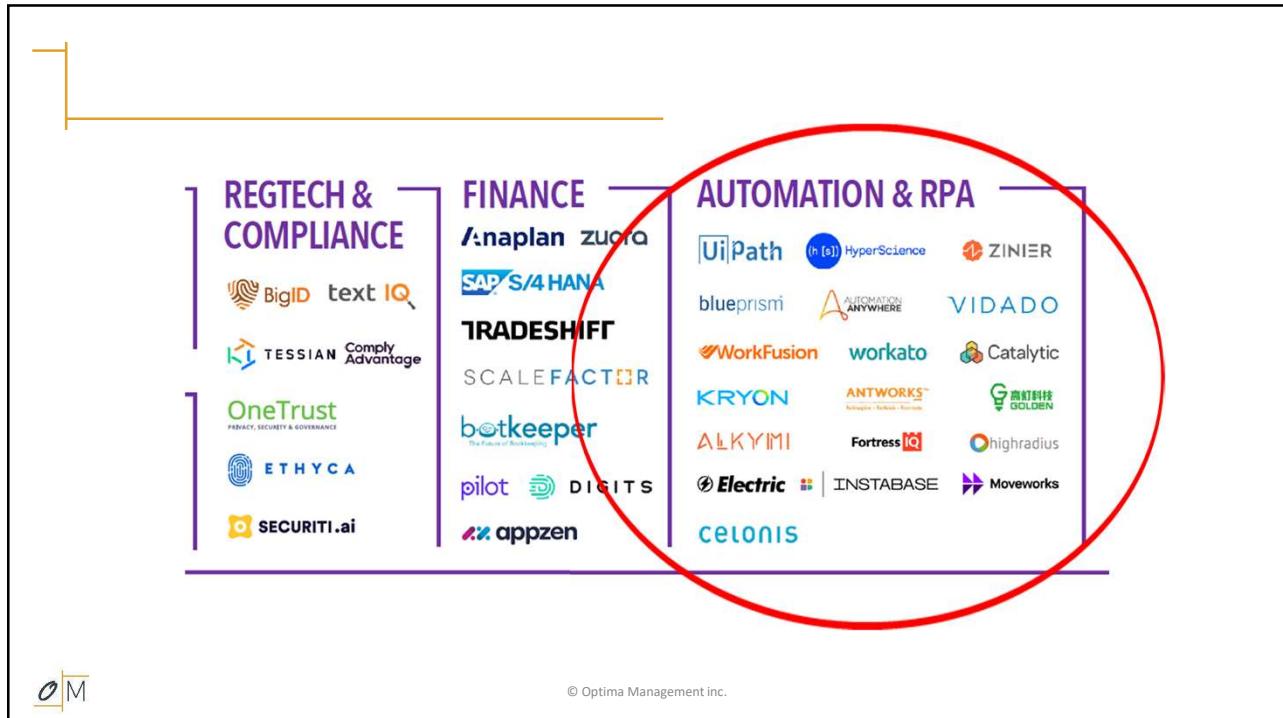
65



66



67



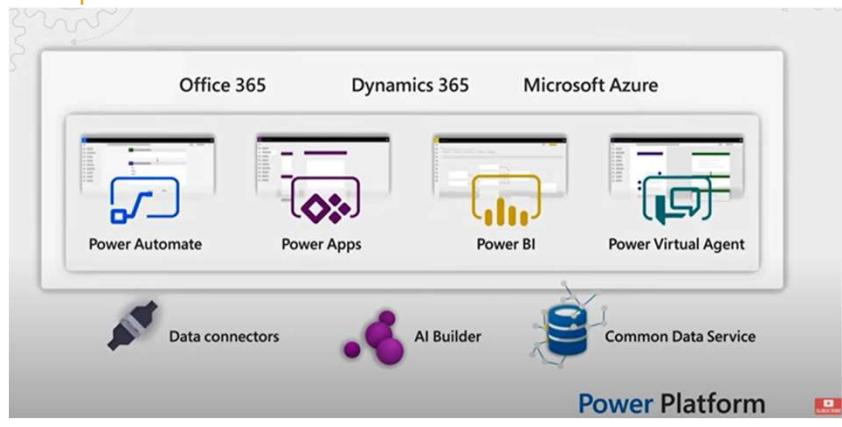
68

Microsoft Power Platform Où les ERP rencontrent les Robots

Short video (12 minutes):

Autres fournisseurs de RPA à noter :

- Ui Path
- Blue Prism
- Automation Anywhere



© Optima Management inc.

69

69

Quelles sont les conséquences et les tendances pour les gestionnaires financiers?

- Données illimitées. *Convergence des fonctions informatique et financière.*
- Automatisation/Élimination des tâches transactionnelles. *Moins de supervision, plus d'analyse.*
- Données et cyber risques. *La finance doit participer davantage à la gouvernance et diriger la mise en œuvre de l'analyse des risques liés à la technologie.*
- Augmentation des sources de données (entreprise 4.0, etc.). *Les rôles traditionnels et la réflexion sur qui prépare et compile l'information peuvent pousser les tâches vers d'autres domaines de l'entreprise.*



© Optima Management inc.

70

70

RPA : Prochaines étapes suggérées

- Planifier une stratégie
- Veiller à ce que la RPA fasse partie d'une gouvernance globale axée sur la technologie et la transformation numérique
- Tenir compte des répercussions sur les gens
- Construire une analyse de bénéfices centrée sur l'analyse des processus (améliorer, automatiser, éliminer)
- Explorez les différents systèmes et outils de la RPA pour vous assurer que les solutions mises en œuvre sont alignées sur les plates-formes logicielles déjà utilisées.
- Si possible, élaborer et mettre en œuvre un projet Pilote
- Effectuer une analyse des risques appropriée
- Tenir compte de l'incidence globale et à long terme sur la fonction finances
- Analyser et prendre en compte les impacts sur les audits internes et externes

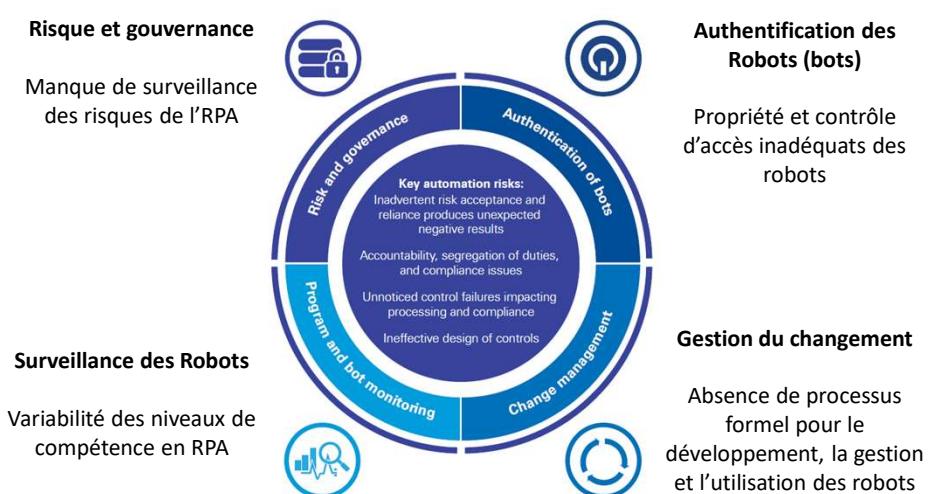


© Optima Management inc.

71

71

RPA : Exposition aux risques communs



© Optima Management inc.

72

72

RPA et votre rôle:

En tant que leader dans l'organisation

- Préparer la mise en œuvre de la RPA et à un changement culturel au sein de l'organisation
- Contribuer à la convergence rapide des fonctions informatique et comptable
- Participer activement à l'élaboration de la stratégie de RPA
- Être un membre efficace de l'équipe de gouvernance afin d'assurer un soutien approprié pour les initiatives de RPA
- Être conscient de l'impact de la RPA sur votre futur rôle en tant que leader dans l'organisation

En tant que professionnel de la fonction finance avec des responsabilités en matière de processus d'affaires

- Participer à l'élaboration du Business Case de la RPA
- Se familiarisez avec les outils et les applications RPA
- Envisager de mettre en œuvre la RPA
- Assurer un niveau de risque, de contrôle et une gouvernance adéquates de l'automatisation
- Examinez à fonds les incidences pour les finances et les opérations de la RPA
- S'assurer que les services d'audit et autres sont harmonisés avec le Business case de la RPA
- Continuer d'être au courant des tendances et de l'avenir de la RPA



© Optima Management inc.

73

73

Atelier de travail Identification des gaspillages



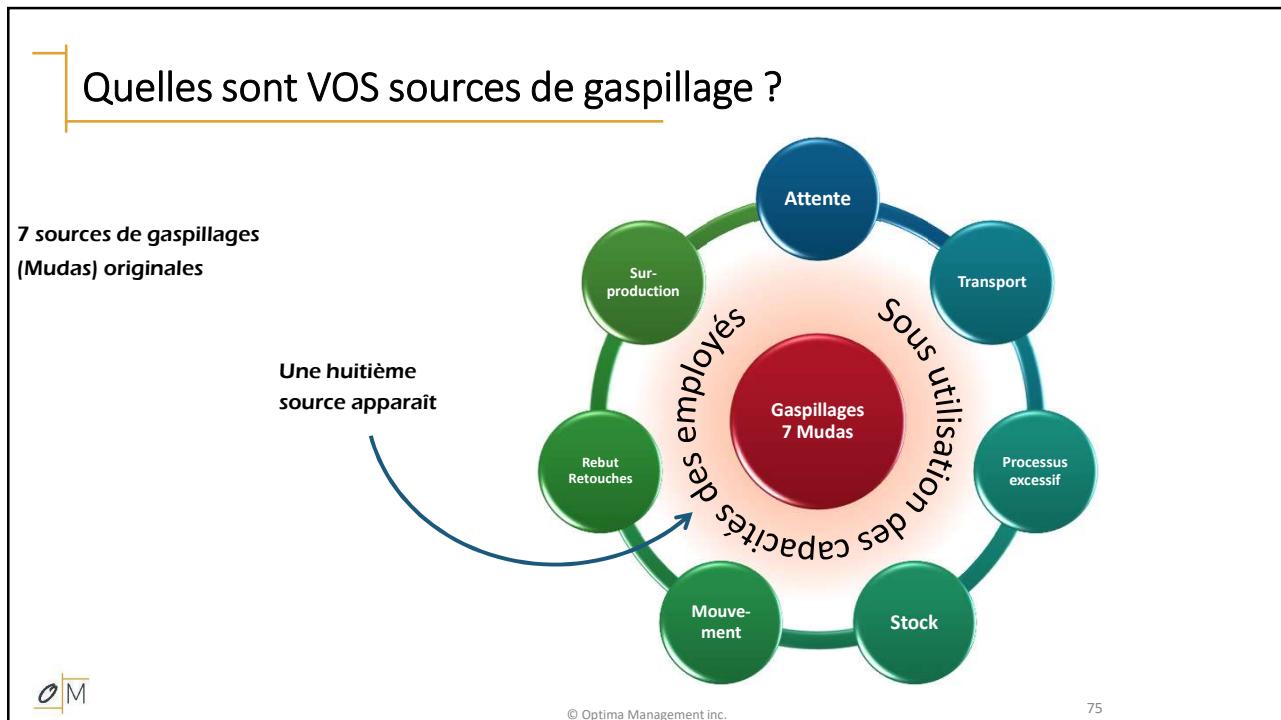
Optima MANAGEMENT

POUR UN MANAGEMENT À VALEUR AJOUTÉE

© Optima Management inc.

74

74



75

Autres outils de clarification
Q Q O Q C P

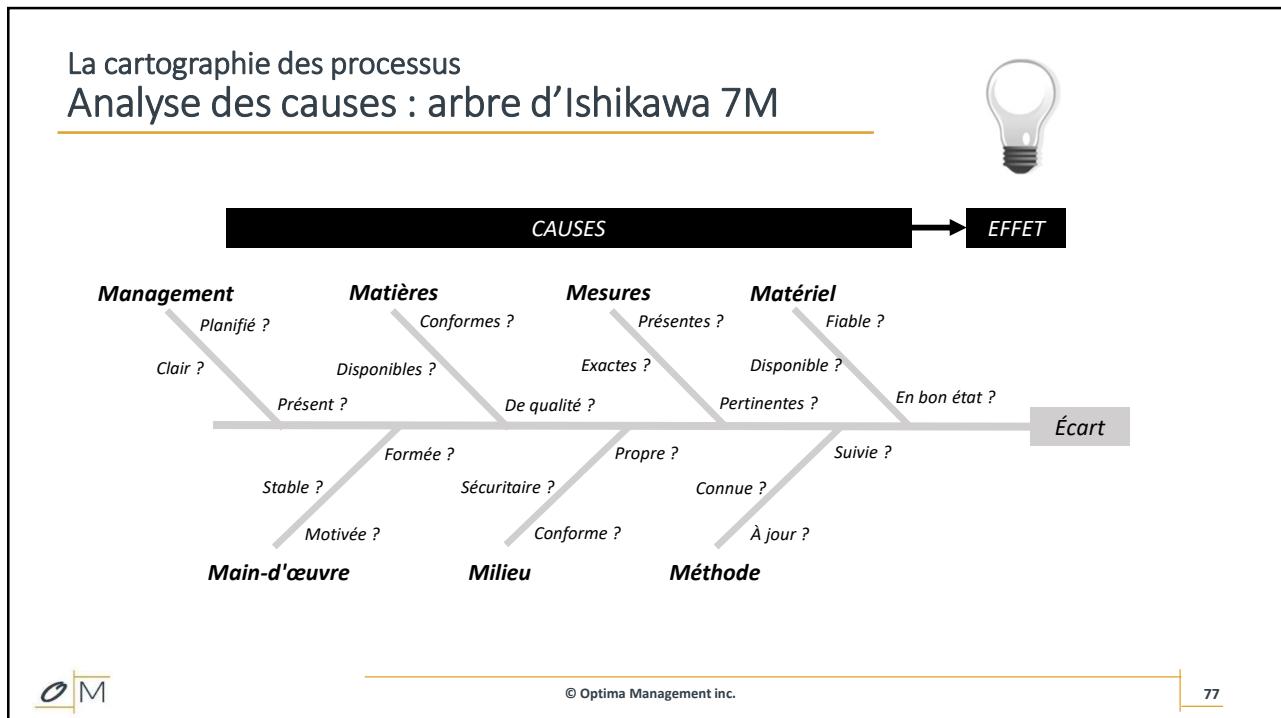


Pourquoi ?

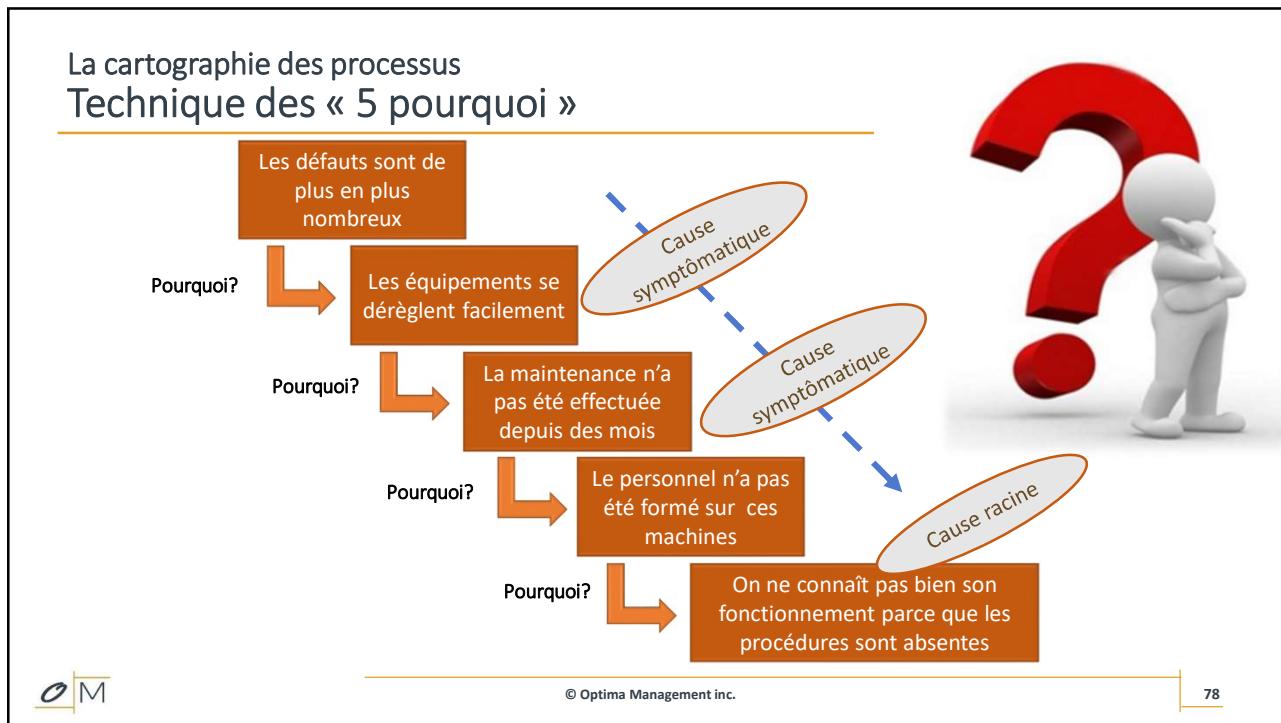
Quoi ?	Qu'est-ce qui se produit?	Pourquoi est-ce que ça se produit?
Qui ?	Qui est affecté? À qui est-ce que ça arrive?	Pourquoi cette personne/groupe de personne est affecté?
Où ?	À quel endroit?	Pourquoi ça arrive à cet endroit?
Quand ?	À quel moment ?	Pourquoi ça arrive à ce moment?
Comment ?	De quelle façon? Sous quelles conditions?	Pourquoi ça arrive de cette façon?

© Optima Management inc.

76



77



78

Atelier FIPEC

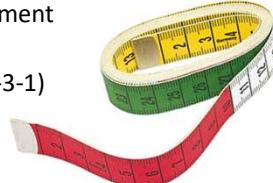
Activité	Jrs/hres	Min/sec
Activité 1	Jrs/hres	Min/sec
Activité 2	Jrs/hres	Min/sec
Activité	Jrs/hres	Min/sec
Activité	Jrs/hres	Min/sec
Activité	Jrs/hres	Min/sec

1. Identifier les différents gaspillages directement sur votre FIPEC
 2. Les lister en parallèle sur un « flip chart »
 3. Estimer leurs effets/symptômes (C\$ - Délais – Qualité)
 4. Les prioriser

© Optima Management inc. 79

79

Outils pour identifier les gaspillages

- Observation**
 - ↳ Gemba
 - ↳ Vidéo
 - ↳ Photos
 - ↳ Diagramme spaghetti
 - ↳ Grille d'observation (voir fiches outils)
- Cueillette d'information**
 - ↳ Échantillonnage
 - ↳ Calculs
 - ↳ Scénarios
 - ↳ Extrapolations
- Questionnement:**
 - ↳ Entrevues
 - ↳ Formulaires de cueillette
 - ↳ Q Q O Q C P ?
 - ↳ 5 Pourquoi ?
- Mesure et priorisation**
 - ↳ Temps et mouvement
 - ↳ Pareto
 - ↳ Vote pondéré (9-3-1)

© Optima Management inc. 80

80

Exemple de cueillette par les employés
Que faites vous ?

Tâches activités

- Par commande
- Par jour
- Par semaine
- Par mois
- Par année
- Autres

No	Description	Total		
		Minutes	Nb	%
7	Écriture Commande (E)	1 335	7	38,0%
1	Courriel (@)	468	7	13,3%
5	Téléphone clients(T)	395	7	11,3%
8	Préparer des soumissions	333	7	9,5%
9	Épreuve (E.)	178	7	5,1%
12	Infographie (I)	175	6	5,0%
26	Divers	115	3	3,3%
17	Délai	83	7	2,4%
3	Envoi de fichiers	75	3	2,1%
25	Client à la réception	60	2	1,7%
4	Téléphone interne(T)	40	2	1,1%
6	Téléphone représentants	40	2	1,1%
16	Comptabilité	35	3	1,0%
21	Question de la préposé aux commandes	35	4	1,0%
14	Expédition	25	1	0,7%
22	Classement	25	1	0,7%
13	Estimation (Est)	18	3	0,5%
2	Envoyer une facture	15	1	0,4%
20	Préparer échantillons client	15	2	0,4%
19	Porter sac pour matrice achats	13	2	0,4%
18	Représentant	10	1	0,3%
24	Régler/corriger erreur sur commande	10	2	0,3%
11	RNC	5	1	0,1%
15	Production (Prod)	5	1	0,1%
23	Aller en production	5	1	0,1%
	Total minutes	3 510,0		100%
10	Dîner - pause (D)	555,0		15,8%
	Total heure	58,50		

© Optima Management inc.

81

Exemple de 2 heures d'observation

Beaucoup de source de dérangement:

- 154 passages de personnes en 2 heures
- Env. une vingtaine d'appels sur intercom
- Aller voir ses courriels après chaque interruption....
- Pop up d'un logiciel de pdf

Chargés de projets - Déroulement de 2 hres d'observation

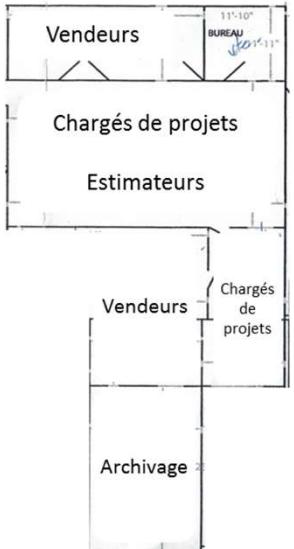
Étiquettes de lignes	Somme de Durée A	Somme de Durée A2
Courriels	00:20:12	16,52%
Déplacement	00:12:56	10,58%
Dérangement par d'autres	00:12:17	10,05%
Divers	00:16:57	13,86%
Écriture commande	00:05:43	4,68%
Epreuves	00:04:53	3,99%
Soumission	00:35:03	28,67%
Téléphone	00:14:15	11,65%
Total général	02:02:16	100,00%

© Optima Management inc.

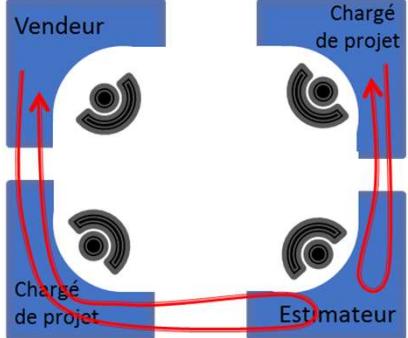
82

Aménagement cellulaire

Aménagement traditionnel



Aménagement en cellule de travail



= circulation des dossiers clients

© Optima Management inc. 83

83

Qu'est-ce qu'on peut retenir ?

- Sur nos les types de gaspillage dans nos processus comptables :
 - ↳ _____
 - ↳ _____
- Sur l'identification des causes de ces gaspillages :
 - ↳ _____
 - ↳ _____
- Sur les activités qui n'apportent aucune valeur ajoutée :
 - ↳ _____
 - ↳ _____



© Optima Management inc. 84

84



Les meilleures pratiques par processus comptables

Optima MANAGEMENT

POUR UN MANAGEMENT À VALEUR AJOUTÉE

© Optima Management inc.

85

85

Alors, quoi faire ?

- Réduire le nombre d'intrants
- Réduire le nombre d'intervenants
- Automatiser des tâches (bcp de temps – nb élevé d'erreurs)
- Réduire la taille des lots / Flux unitaire idéalement
- Acheminer / traiter les documents plus souvent
- Équilibrer les tâches entre les divers intervenants
- Traiter au fur et à mesure (+ fréquemment les documents/formulaires/demandes)



© Optima Management inc.

86

86

Alors, quoi faire ? (suite)

- Disposer les équipes de travail sous forme de cellule en U (proximité les uns des autres)
- Mesurer les variables critiques et les représenter sous forme de graphiques (management visuel)
- Revoir continuellement les processus clés
- Créer un manuel de politiques et de procédures (documenter les pratiques)
- Établir un calendrier des activités pour chaque poste/fonction
- Passer aux rapports en ligne/électronique
- Créer un programme de formation continue pour l'ensemble du personnel comptable



© Optima Management inc.

87

87

AB52

Les comptes fournisseurs

- Selon The Institute of Financial Operations, plus de 70% des entreprises envoient de 1 000 à 10 000 factures par mois. - juillet 2016
- 54 % des organisations n'envoient pas encore de factures électroniques.
- 49 % des entreprises ne se font pas payer dans les délais prescrits car il manque le numéro de commande initiale sur la facture envoyée.



<http://blog.objectiflune.com/5-obstacles-loptimisation-de-vos-processus-de-comptes-recevables/>



© Optima Management inc.

88

88

AB52 70 % des entreprises de où (US?)

André Bélanger; 2016-11-18

Meilleures pratiques - Comptes fournisseurs

- Réduire le nombre de fournisseurs
- Réduire les approbations
- Payer sur la base de l'approbation de la réception du produit ou du service seulement
- Automatiser ou Éliminer le « 3-way match »
(PO vs Bon de réception vs facture)
- Baser l'approbation sur l'historique d'exactitude des factures des fournisseurs
- Utiliser le mode d'approbation négative, i.e. sans avis contraire par l'approbateur, on paie la facture
- Diriger toutes les factures vers les comptes-fournisseurs
- Séparer les comptes en fonction des escomptes
- Numériser tous les documents des comptes-fournisseurs



© Optima Management inc.

89

89

Meilleures pratiques - Comptes fournisseurs (suite)

- Utiliser des cartes de crédit pour certains types d'achats
- Demander aux fournisseurs de :
 - Saisir leurs factures via un accès web
 - Produire qu'une seule facture par mois
- Automatiser les rapports de dépense
- Éliminer les avances lors du déplacement des employés
- Centraliser la fonction des comptes fournisseurs
- Éliminer les chèques manuels
- Rafraîchir régulièrement la liste des fournisseurs
- Assigner les employés des compte-fournisseurs à des fournisseurs spécifiques
- Préparer des lettres standards pour les fournisseurs



© Optima Management inc.

90

90

Meilleures pratiques - Les comptes clients

- Un bon système de suivi des comptes
- Rapprochement des entrées et sorties de fonds
- Facturation par jalon (pour les projets majeurs)
- Paiement électronique
- Enquête de crédit / ajustement du crédit
- Tableau de bord mis à jour hebdomadairement (nb de factures passées les délais prescrits, sommes en jeu, nb de clients concernés, crédit dépassé, autre...)



© Optima Management inc.

91

91

Meilleures pratiques - Immobilisations

- Hauser la limite de capitalisation
- Revoir à chaque année, dans le processus de fin d'année, la révision de la limite de capitalisation
- Ne pas capitaliser un groupe de biens si un seul de ces biens ne serait pas capitalisé (réduire la possibilité de grouper des biens)
- Réduire le nombre de catégories d'actifs
- Établir une valeur minimale comme valeur de récupération en deçà de laquelle on considérera cette valeur à 0 \$



© Optima Management inc.

92

92

Meilleures pratiques - Immobilisations

- Réduire au maximum le nombre de méthodes d'amortissement
- Avoir des manuels et de la documentation formelle pour :
 - les règles entourant les immobilisations,
 - les acquisitions capitalisées,
 - les actifs construits capitalisés,
 - les actifs vendus
- Procéder annuellement à un audit formel interne des immobilisations



© Optima Management inc.

93

93

Les budgets – meilleures pratiques

- Faire effectuer une vérification systématique des formules, des calculs, etc. (erreurs potentielles dans chiffrier) par une tierce personne
- Avoir des sommaires de contrôle comparant les sommes sous diverses dimensions (nature de dépenses, divisions, département, etc.)
- Établir des règles de vérification cohérentes et raisonnables. Ex: ne pas aller au-delà du 80/20
- Vérification de l'utilisation anticipée de la capacité sur divers facteurs/variables : revenus anticipés vs hres de production disponibles vs le personnel disponible
- Simplification annuelle des fichiers et du processus budgétaire



© Optima Management inc.

94

94

Les budgets – meilleures pratiques

- Pré établir les données budgétaires avant de les soumettre aux gestionnaires des départements pour ajustement
- Passer au « Rolling Forecast »
- Inclure le coût cible dans le processus budgétaire
- Mettre en place le budget par activités
- Réduire le nombre de comptes de grand-livre



© Optima Management inc.

95

95

Quelques idées - Inventaires

Permanent

Annuel

Décompte cyclique



© Optima Management inc.

96

96

Les inventaires – meilleures pratiques

- Auditer la liste du matériel
- Effectuer un audit de configuration
- Faire une revue systématique de tous les retours
- Rejeter toute réception non planifiée
- Éliminer la fonction réception
- Organiser l'entrepôt par zones d'entreposage
- Maximiser l'espace vertical d'entreposage
- Séparer les inventaires appartenant aux clients
- Installer un système Kanban



© Optima Management inc.

97

97

Les inventaires – meilleures pratiques

- Réviser immédiatement toute balance d'inventaire négative
- Réduire le nombre de produits
- Standardiser les pièces (ex: Easy Jet)
- Adopter, autant que possible, les achats en Juste-à-temps
- Enregistrer toute transaction d'inventaire par un système de code à barre



© Optima Management inc.

98

98

Ce qui est attendus des « gestionnaires *lean* »

Respect des individus :

- ↳ Développer nos employés, les considérer comme des experts en leur donnant tous les outils nécessaires pour qu'ils soient les plus performants et autonomes possibles.

Gérer avec humilité :

- ↳ Avoir l'ouverture nécessaire à la responsabilisation de nos employés et l'écoute pour apprendre d'eux.

Mettre l'emphase sur le processus :

- ↳ Plutôt que de chercher des coupables, nous désirons rendre les processus plus robustes nous permettant d'obtenir la qualité attendue.



© Optima Management inc.

99

99

Petite vidéo

Les 5 axes du gestionnaire LEAN :



© Optima Management inc.

100

Qu'est-ce qu'on peut retenir ?

- Sur les dispositions générales à mettre en place :

↳ _____
↳ _____

- Sur les comptes fournisseurs/budget/inventaire :

↳ _____
↳ _____

- Sur axes du gestionnaire :

↳ _____
↳ _____



© Optima Management inc.

101

101

Conclusion



Optima MANAGEMENT

POUR UN MANAGEMENT À VALEUR AJOUTÉE

© Optima Management inc.

102

102

2 grands types de meilleures pratiques

Approche incrémentale

Amélioration continue (LEAN)

- Modifications mineures
- Impacts minimes à moyens
- Facile à mettre en place
- Risque faible d'échec
- La multiplicité des améliorations génèrent des économies importantes et permanentes
- Génère généralement peu de résistance du point de vue organisationnel



Approche Reengineering

Rupture avec le passé (Breakthrough)

- Représente un changement important
- Résistance élevée
- Le même changement affecte plusieurs personnes et/ou départements
- Risque élevé d'échec et une bonne proportion d'organisations ne réussiront pas le changement
- Si le changement est réussi, les bénéfices sont importants



Source : BearingPoint, LEANovation dans la fonction Finance, 2015



© Optima Management inc.

103

103

Pour une attitude « *lean* »

Attitude qu'on retrouve généralement dans la fonction finance :

« Moi, je m'occupe d'accorder le crédit. Toi, tu t'occupes de collecter les clients. »

« Moi, je m'occupe des paies. Toi, tu t'occupes de la trésorerie. »



Attitude « *lean* »

« Nous sommes tous responsables du bon fonctionnement de l'organisation. »



© Optima Management inc.

104

104

Conclusion

Les changements à apporter ne doivent pas être sous-estimés. Pour ce faire :

Impliquer les employés



Demeurer transparent



Maintenir la communication



© Optima Management inc.

105

105

En conclusion ...

Quelques bonnes références bibliographique

- The New Controller Guidebook: Second Edition, 2013, AccountingTools Series, 304 pages, par Steven M. Bragg
- The Lean Accounting Guidebook: How to Create a World-Class Accounting Department, 2012, AccountingTools Series, 258 pages, par Steven M. Bragg
- Accounting Best Practices, Bragg, S.M. (2013), 7^e édition, John Wiley & Sons inc., 473 p.
- The finance function: a framework for analysis, ICAEW Finance & Management Faculty, Sept. 2011
- Livre blanc : LEANovation dans la fonction finance, Le Lean dans la fonction finance : mode ou tendance de fond ? BearingPoint, 2015, 72 pages
- Process Classification Framework, Version 6.1.1, APQC, July 2015
- Automate thisThe business leader's guide to robotic and intelligent automation, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2015, 24 pages
- Robotic process automation (RPA)The next revolution of Corporate Functions, Capgemini Consulting, 2016, 16 pages
- Performance du processus comptabilité-fournisseurs: les bonnes pratiques, Association des professionnels et directeurs Comptabilité et Gestion, Institut du benchmarking, Novembre 2011, 54 pages



© Optima Management inc.

106

106

Questions... ?



POUR UN MANAGEMENT À VALEUR AJOUTÉE

Pour obtenir des informations additionnelles :
www.optima-mng.com

Luc Godin, FCPA, M.Sc.
lgodin@optima-mng.com
418-874-1001

André Bélanger, CPA, LEAN Master
514-486-2236
abelanger@optima-mng.com

© Optima Management inc.

107

107

Liens vidéo

- Conduite automatique : <https://www.youtube.com/watch?v=Qb0Kzb3haK8>
- LEAN TEAM Leader :
https://www.youtube.com/watch?v=rsUkS2hQ4DA&index=2&list=PLQhiZV2ZA7CiqDPfiNa-M1s-OMtwso_u
- Capture de data ABBYY : <https://www.youtube.com/watch?v=muIFC0hJI5c>
- AP Automation – Canon : <https://www.youtube.com/watch?v=X-zJhWWNpxI>
- Kofax – Invoice processing : <https://www.youtube.com/watch?v=MHcaiTZqRxM>
- Amazon robots : <https://www.youtube.com/watch?v=UtBa9yVZBJM>
- Firme Québécoise – Integrim :
<https://www.integrim.com/fr/solutions/departements/comptabilite/>
- Firme Groupe T2i : <http://www.groupe-t2i.ca/logiciels/solutions-666.html>
- Toshiba : https://www.toshiba.ca/AAP_FR/#anchor



© Optima Management inc.

108

Comment départager un processus, d'une activité, d'une tâche..?

Processus :

Un processus est un ensemble d'activités ayant un déclencheur commun et un objectif précis que l'on peut rattacher à un client externe ou un client interne (ex.: faire une analyse de dossier, répondre à une plainte, former un candidat, etc.).

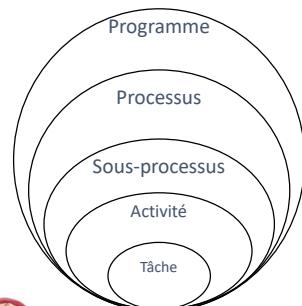
Un sous-processus est une partie d'un processus.

Activité :

Une activité est un ensemble de tâches liées entre elles et effectuées par une personne (ou par une machine) ou par quelques personnes dans un même secteur ou département.

Ex. vérifier un devis, réviser un texte, expédier un colis, etc.

Niveau de détail



© Optima Management inc.

109

109



L'amélioration des processus comptables

Optima MANAGEMENT

POUR UN MANAGEMENT À VALEUR AJOUTÉE

© Optima Management inc.

110

Les 8 Sources de gaspillage

Définitions	Gaspillages reliés aux opérations, à la production et aux matières	Gaspillages reliés aux processus bureau	Gaspillages reliés aux systèmes d'information
1. Surproduction : Produire plus, plus tôt ou plus rapidement que le requiert la prochaine étape; produire des articles pour lesquels il n'y a pas de commandes ou produire une qualité plus grande que nécessaire; augmentant les besoins en entreposage, en transport, en personnel et créant des risques de dommage et des délais additionnels.	Produire inutilement des matières, pièces, composantes ou des produits avant qu'ils soient requis ou fabriquer des articles pour lesquels il n'y a pas de commandes.	Produire plus d'information ou rendre plus de service que ce qui est nécessaire et/ou plus tôt que ce qui est attendu par le client. Exemples : Des rapports trop détaillés, un processus de planification trop détaillé, une planification financière projetée trop loin dans le futur, etc.	Surproduction d'information. Développer des solutions complexes pour des problèmes simples. Développer des solutions complexes pour des problèmes non récurrents.
2. Attente : Délais, retards, temps d'inactivité, temps disponible non utilisé pour le travail.	Attendre pour des personnes, des matières, de l'information ou des décisions. Attentes causées par des retards de livraisons de matières premières, fournitures, pièces ou produits en cours. Délais relatifs à la production en lots, goulots d'étranglements, manque de produits et arrêts d'équipements. Recherches diverses, d'outils, et de matériel.	Clients qui attendent pour être servi ou information qui est en attente d'être utilisée/analysée/transformée. Exemple : attendre que des décisions soient prises, que des problèmes soient résolus, etc.	Rapports ou requêtes mal développés. Attendre pour des informations/rapports papiers plutôt que d'utiliser des données électroniques.
3. Transport : Transport inutile, manipulations multiples, entreposage temporaire et déplacement de matières, de gens et d'information provoquant des bris, des articles manquants ou devenant encombrant.	Déplacer des matières, des travaux en cours, des pièces, des produits finis ou de l'information d'un endroit à l'autre entre les processus, à l'intérieur ou non de l'entreposage, ou sur de longues distances causant ainsi des délais.	Mouvement d'information ou de matériel. Exemple : emails, remise de travail/documents/ paperasse pour qu'il soit exécuté.	Transférer des fichiers et des bases de données entre des systèmes informatiques et applications incompatibles.
4. « Sur-traitement » ou traitement erroné : Réaliser des tâches inutiles, erronées ou redondantes, ou réaliser des produits ayant une qualité supérieure que celle requise, ou réaliser des produits avec les mauvais outils ou une conception erronée du produit.	Traitement thermique plus long que nécessaire, trop de couches de peinture, inspections inefficaces ou inutiles, trop de normes à suivre/respecter. Suivi excessif des pièces, des matières et/ou de la main d'œuvre directe.	Étapes qui prennent plus de temps que prévu, ou activités complètes qui n'apportent pas de valeur pour le client. Exemples : le processus budgétaire (n'apporte pas de valeur aux clients externes), réunions qui prennent plus de temps qu'ils le devraient, etc.	Conciliations trop nombreuses causées par les différents systèmes et saisie d'information ou de commandes dans deux ou trois systèmes. Surutilisation de la technologie lorsque la simplicité fait l'affaire.

Définitions	Gaspillages reliés aux opérations, à la production et aux matières	Gaspillages reliés aux processus bureau	Gaspillages reliés aux systèmes d'information
5. Stocks excédentaires : Produire, posséder ou acheter de l'inventaire inutile dû aux sources de gaspillages 1 et 4, ce qui peut nécessiter de l'espace, impacter la sécurité et s'endommager ou devenir obsolète.	Une accumulation de matières premières, travaux en cours et de produits finis, ou délais allongés par des informations requises pour un système à flux tirés précis et contrôlé.	Tout ce qui est en excès d'un flux à une « pièce » ou qui est traité en lot. Exemples : préparer les facture une fois par semaine, faire toutes les évaluations de rendement pendant une période fixe de l'année, etc.	Entreposage d'ordinateurs et de pièces informatiques. Information qui n'est pas à jour ou qui est obsolète dans les bases de données. Trop d'informations dans la base de données transactionnelle ralentissant le temps de réponse.
6. Mouvements inutiles : Activité et/ou manipulation excessive, déplacements inutiles, aménagement inadéquat (pouvant occasionner des délais/retards) ou mouvement non-ergonomique (peut occasionner des blessures)	Beaucoup trop de va et vient pendant l'exécution de la tâche, par exemple, récupérer des outils qui ne sont pas à leur point d'utilisation. Forcer, chercher, se pencher ou empiler. Gaspiller du temps homme en surveillant les machines.	Déplacement du personnel de bureau. Exemples : Va-et-vient entre son bureau et l'imprimante/le photocopieur, les classeurs, les autres départements, etc.	Nombreuses frappes au clavier. Mauvaise conception de processus requérant l'utilisation combinée de la souris et du clavier, la ressaisie de données à la place de réutiliser les données déjà saisies. Difficulté à comprendre des codes ou des informations/renseignements.
7. Correction, défaut ou interruption de processus : Reprises de travail mal fait, corrections d'erreurs, problèmes d'équipement et de qualité causant des reprises, production de remplacement et rejet.	Mauvaise inspection et détection de problèmes de qualité dues aux personnes et aux machines, devoir corriger une d'erreur déjà commise ou corriger constamment des erreurs répétitives. Interruptions d'équipement non prévues, pannes et temps d'arrêt excessifs.	Toute action/activité exécuté pour corriger une erreur. Exemples : corriger une erreur de saisie d'une commande, émettre une note de crédit après une erreur de facturation, embaucher d'une personne non qualifiée pour un poste, etc.	Information pas à jour. Rapports inutilisés. Copie de documents papier à la place de copie électronique. Correction de données tardives dans le processus au lieu de collecter l'information adéquatement dès le départ.
8. Sous-utilisation des compétences ou de la créativité des employés : Pertes de temps, d'idées, de compétences et d'amélioration potentielles en ne permettant pas aux employés d'utiliser leur créativité et leurs talents pour résoudre des problèmes.	Décisions prises par les superviseurs sans la contribution des employés concernés et qui sont partie prenante du travail exécuté.	Ne pas utiliser complètement les compétences et habiletés du personnel. Exemples : fournir aux employés des responsabilités limitées, trop peu d'occasion de formation, limiter leur créativité, etc.	Ordinateurs et logiciels inadéquats ou non disponibles pour les employés. Aucuns canaux pour que les employés puissent soumettre leurs idées ou questions. Absence d'échéancier pour la disponibilité des ressources informatiques dédiées aux améliorations.

Source : Traduction libre par Optima Management de : A) Tableau 1-1 Eight deadly wastes, p.15, de l'ouvrage *Easier, Simpler, Faster: Systems Strategy for Lean IT*, 2007, Productivity Press, 163 pages, par Jean Cunningham et Duane Jones; et B) Sidebar : the eight wastes, p. 18, de l'ouvrage *Lean Office and service simplified : the definitive How-To guide*, 2011, Productivity Press, 176 pages, par Drew Locker.

Problèmes dans les processus de bureau et les solutions LEAN

Problèmes dans les processus de bureau	Solutions LEAN
1. Lot important de plusieurs éléments produits entre les étapes dans les processus administratifs ayant pour effet d'augmenter le temps d'attente, de ralentir le débit et de cacher/masquer les défauts.	<ul style="list-style-type: none"> • Création de lignes/chaines définies afin de mieux suivre le flux des éléments produits, d'en contrôler les en cours entre les étapes. • Ou, lier les étapes du processus dans une cellule de travail • Définir et planter des voies séparées pour le flux opérationnel
2. Sortie incontrôlée de travail dans un processus cause un déséquilibre, des goulots, et de la répétition lorsque plusieurs flux opérationnels ne sont pas définis adéquatement pour des travaux pouvant nécessiter une variation substantielle du travail à exécuter.	<ul style="list-style-type: none"> • Définir des voies séparées pour le flux opérationnel et planter une façon de gérer la relâche de travail dans chacune des voies basée sur le volume de travail estimé/calculé • Suivre/contrôler le volume de travail réel VS estimé pour améliorer la prévisibilité des estimations et calculs
3. Les exigences mal comprises entre les étapes du processus obligent l'étape qui reçoit le produit, le service ou l'information à les retravailler pour en corriger les défauts ou à demander des informations manquantes/des précisions à l'une des étapes précédentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Lier les processus ensemble lorsque c'est possible • Sinon, faire des ateliers Kaizen pour que les transferts s'effectuent à la fin des étapes/processus, et clarifier/définir les attentes mutuelles avec des listes de contrôle des transferts.
4. Les processus en aval commencent le travail plutôt afin de tenter d'accélérer le débit en parallèle au travail en amont, pour se rendre compte que lorsque ce qu'ils reçoivent les informations/rapports/dossiers/etc. à leur étape celui-ci diffère de ce qu'ils prévoient générant alors du travail de reprise.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser la méthode Kaizen pour créer une liste de contrôle prête à être complétée avant que le travail soit transféré au processus/étape suivant.
5. Les temps d'arrêt imprévus du système informatique causent des pertes de production (fichiers/données), des retards de livraison et des heures supplémentaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un journal des temps d'arrêt • Revoir ce dernier régulièrement avec le département informatique • Avoir un état visuel des billets • Avoir un état visuel des travaux d'amélioration du système
6. De grandes variations dans les méthodes et séquences de travail des gens occupant le même poste et faisant des tâches similaires génèrent des résultats variables et des niveaux de productivité inégaux.	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la séquence standard des étapes • Documenter les méthodes standardisées • Documenter la productivité attendue, suivre/contrôler la productivité réelle VS planifiée pour capter les écarts et revoir les affectations/responsables des tâches.
7. Beaucoup de gens commandent des fournitures , ce qui entraîne des surplus d'inventaire pour certains items, des ruptures de stocks pour d'autres et de mystérieuses fournitures que personne ne semble utiliser.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des zones d'approvisionnement 5S • Mettre les fournitures dans un système de réapprovisionnement Kanban • Définir le processus de réapprovisionnement et la responsabilité

Source : Traduction libre par Optima Management de : Tableau 6-1 Office problems and Lean Solutions, p. 143, de l'ouvrage *Creating a Lean Culture : Tool to Sustain Lean Conversion*, 2015, Productivity Press, 367 pages, par David Mann

Exemple de FIPEC complété

Processus : Adhésion à l'association ABC

Fournisseurs	Intrants	Doc/Don	Processus / Activités	Man/Infor	Extrants	Doc/Don	Clients		
Agent de contact	Fiche client avec rendez-vous confirmé par représentant <u>Route confirmée par représentant</u>	Don	Rencontre du lead par le représentant sur place et explication des services	Infor	Fiche de renseignements d'un membre (Électronique)	Don	Suivi des membres/Admin		
Agent de contact	Analyse d'économie de coût potentiel (fichier électronique) - RCCM	Don	Sur place avec sa tablette : Compléter le formulaire électronique avec le client	Infor	Sélection d'une ville (pour le # membre) (Électronique)	Don	Suivi des membres/Admin		
Agent de contact	Formulaire d'adhésion pré complété avec les informations client	Don	Compléter les formulaires d'adhésion aux services	Infor	Contrat adhésion : Formulaires électroniques complétés Ass / Chaque service / chèque-carte (Électronique)	Don	Suivi des membres/Admin		
Système	FAPC - Formulaire d'autorisation de paiement par carte de crédit (Électronique)	Don	Prendre chèque ou info carte de crédit (transaction live sur place)	Infor		Don	Comptabilité		
Client adhérent	Documents reliés aux services demandés	Don	Documents: - Préciser automatiquement au représentant les documents nécessaires à récupérer et/ou à acheminer au bureau de l'Association - Récupérer les documents via photo, email (PDF), ou Fax (PDF) - Indiquer statut de chaque document - Faire signer le formulaire électronique par l'adhérent	Infor	Tous les documents en support à l'adhésion aux divers services. - Idéalement en format électronique - Sinon en format papier (pour être scanné au bureau)	Don	Suivi des membres/Admin		
Cie supportant le système	Système de gestion des membres	Don	Renouvellement : faire signer contrat renouvelé, ajout service au besoin (Électronique)	Infor	Fiche d'un membre + historique + suivi commentaires (Électronique)	Don	Suivi des membres		
			Enregistrement des formulaires d'adhésion avant de quitter la renocentre avec le client		WMU - Mémo utilisateur et commentaires internes (Électronique)	Don	Suivi des membres		
			Si le membre décline l'adhésion alors que le représentant est sur place, mettre une note au dossier et faire signer la personne.	Infor	Fiche d'un membre + Callback/Cancel (Électronique)	Don	Agent de contact		
			Si le membre n'est pas sur place, mettre une note au dossier (le statut de l'adhésion devrait changer de "En transit" pour "Suivi")	Infor	Lead qui a décliné l'adhésion: Note de déclin d'adhésion + changement de statut du LEAD	Don	Agent de contact		
			Lister les dossiers renouvelé/adhérés au bureau de Georges (dossiers payés)	Infor	Note d'absence du LEAD + inclusion d'un suivi	Don	Agent de contact		
			Impression et envoi au membre de sa carte de membre et autres documents (certificat, lettre de bienvenue, copie du contrat)	Infor	Liste des contrats du jour	Don	DG		
					- Certificat, - Lettre de bienvenue, - Copie du contrat	Don	Admin		
					Rapport d'impression lettre nouveau membre RHRQ fait avec Windev	Don	Admin		

Indicateurs de performance

Indicateurs d'intrants

Nbre de rendez-vous confirmé par représentant

Indicateurs de processus

Temps par RDV, par représentant, par région :
- moyen
- Min / Max

Indicateurs d'extrants

Rapport des adhésions et exception :
- Non payé
- No show
- Déclinaison de l'adhésion
- Autres à définir

Temps entre les RDV (déplacements)
Nbre de services par adhésion
Nbre de documents papier à remettre au bureau

Rapport de performance des routes par représentant, par région, par période (incluant adhésion service)
Rapport d'adhésion AGAPQ
Rapport d'adhésion Services
Rapport de renouvellement
Rapport de renouvellement avec ajout de service
Rapport de cancellation
Rapport de call back du représentant

Processus

Indicateurs de performance

Indicateurs d'Intrants

Indicateurs de processus

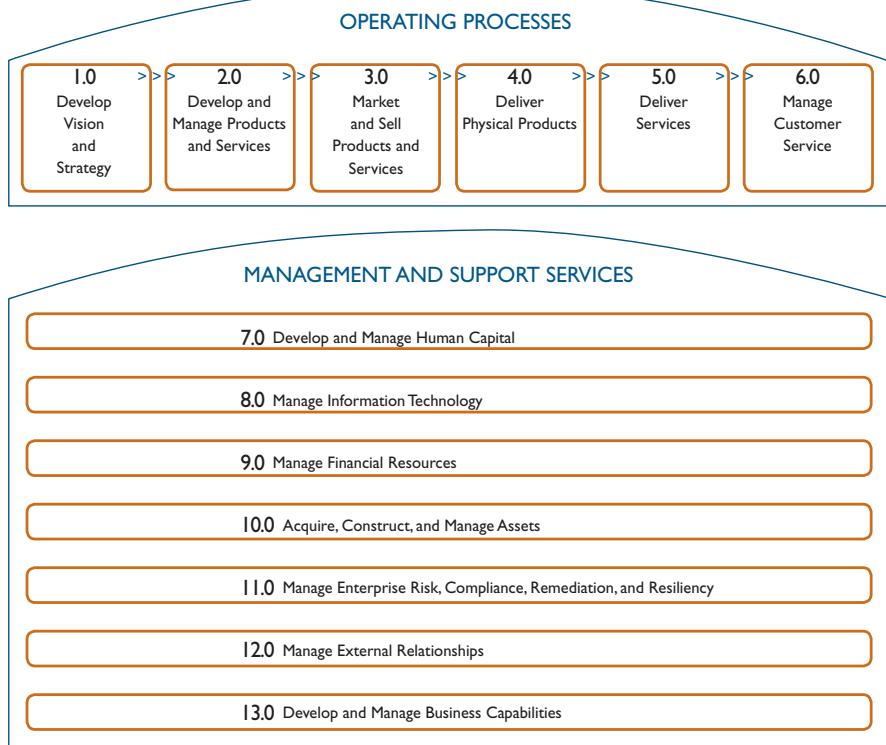
Indicateurs d'extrants

CROSS INDUSTRY PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK®

Version 7.2.1

OVERVIEW

Cross Industry Process Classification Framework® (PCF) is a taxonomy of cross-functional business processes intended to allow the objective comparison of organizational performance within and among organizations. The PCF was developed by APQC and its member companies as an open standard to facilitate improvement through process management and benchmarking, regardless of industry, size, or location. The PCF organizes operating and management processes into 13 enterprise-level categories, including process groups and more than 1,000 processes and associated activities. The PCF, its associated measures, and definitions are available for download at no charge at www.apqc.org/pkf.



THE FRAMEWORK FOR PROCESS IMPROVEMENT

Experience shows that the potential of benchmarking to drive dramatic improvement lies squarely in making out-of-the-box comparisons and searching for insights not typically found within intra-industry paradigms. To enable this beneficial benchmarking, the APQC Process Classification Framework (PCF)® serves as a high-level, industry-neutral enterprise process model that allows organizations to see their business processes from a cross-industry viewpoint. The cross-industry framework has experienced more than 20 years of creative use by thousands of organizations worldwide. The PCF provides the foundation for APQC's Open Standards Benchmarking® (OSB) database and the work of its advisory council of global industry leaders. Each version of the PCF will continue to be enhanced as the OSB database further develops definitions, processes, and measures. The PCF and associated measures and benchmarking surveys are available for download from the Open Standards Benchmarking web site at www.apqc.org/osb.

HISTORY

The cross-industry Process Classification Framework® was originally envisioned as a taxonomy of business processes and a common language through which APQC member organizations could benchmark their processes. The initial design involved APQC and more than 80 organizations with a strong interest in advancing the use of benchmarking in the United States and worldwide. Since its inception in 1992, the PCF has seen updates to most of its content. These updates keep the framework current with the ways that organizations do business around the world. In 2014, APQC worked to enhance the cross-industry PCF and updated a number of industry-specific process classification frameworks.

The PCF is written in United States English language format.

LOOKING FORWARD

The cross-industry and industry Process Classification Frameworks are evolving models, which APQC will continue to enhance and improve regularly. Thus, APQC encourages comments, suggestions, and more importantly, the sharing of insights from having applied the PCF within your organization. Share your suggestions and experiences with the PCF by e-mailing pcf_feedback@apqc.org.

ABOUT APQC

An internationally recognized resource for process and performance improvement, APQC helps organizations adapt to rapidly changing environments, build new and better ways to

work, and succeed in a competitive marketplace. With a focus on productivity, knowledge management, benchmarking, and quality improvement initiatives, APQC works with its member organizations to identify best practices; discover effective methods of improvement; broadly disseminate findings; and connect individuals with one another and the knowledge, training, and tools they need to succeed. Founded in 1977, APQC is a member-based non profit serving organizations around the world in all sectors of business, education, and government. APQC is also a proud winner of the 2003, 2004, 2008, 2012, and 2013 North American Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) awards. This award is based on a study by Teleos, a European-based research firm, and the KNOW network.

Content Organization	3
PCF Levels Explained/Number Scheming	3
1.0 Develop Vision and Strategy	4
2.0 Develop and Manage Products and Services	6
3.0 Market and Sell Products and Services	8
4.0 Deliver Physical Products	11
5.0 Deliver Services	13
6.0 Manage Customer Service	14
7.0 Develop and Manage Human Capital	16
8.0 Manage Information Technology (IT)	18
9.0 Manage Financial Resources	23
10.0 Acquire, Construct, and Manage Assets	26
11.0 Manage Enterprise Risk, Compliance, Remediation, and Resiliency	27
12.0 Manage External Relationships	28
13.0 Develop and Manage Business Capabilities	29

COPYRIGHT AND ATTRIBUTION

©2018 APQC. ALL RIGHTS RESERVED. This Process Classification Framework® ("PCF") is the copyrighted intellectual property of APQC. APQC encourages the wide distribution, discussion, and use of the PCF for classifying and defining organizational processes. Accordingly, APQC hereby grants you a perpetual, worldwide, royalty-free license to use, copy, publish, modify, and create derivative works of the PCF, provided that all copies of the PCF and any derivative works contain the following attribution:

This APQC Process Classification Framework® ("PCF") is an open standard developed by APQC, a nonprofit that promotes benchmarking and best practices worldwide. The PCF is intended to facilitate organizational improvement through process management and benchmarking, regardless of industry, size, or geography. To download the full PCF or industry-specific versions of the PCF, as well as associated measures and benchmarking, please visit www.apqc.org/pcf.

PCF LEVELS EXPLAINED

Level 1 - Category	10.0 Manage Enterprise Risk, Compliance, Remediation and Resiliency (16437)
Represents the highest level of process in the enterprise, such as Manage customer service, Supply chain, Financial organization, and Human resources.	
Level 2 - Process Group	10.1 Manage enterprise risk (17060)
Indicates the next level of processes and represents a group of processes. Perform after sales repairs, Procurement, Accounts payable, Recruit/source, and Develop sales strategy are examples of process groups.	
Level 3 - Process	10.1.4 Manage business unit and function risk (17061)
A process is the next level of decomposition after a process group. The process may include elements related to variants and rework in addition to the core elements needed to accomplish the process.	
Level 4 - Activity	10.1.4.3 Develop mitigation plans for risks (16458)
Indicates key events performed when executing a process. Examples of activities include Receive customer requests, Resolve customer complaints, and Negotiate purchasing contracts.	
Level 5 - Task	10.1.4.3.1 Assess adequacy of insurance cover (18129)
Tasks represent the next level of hierarchical decomposition after activities. Tasks are generally much more fine grained and may vary widely across industries. Examples include: Create business case and obtain funding and Design recognition and reward approaches.	

PROCESS ELEMENT NUMBERING SCHEME

The PCF identifies each process element using a unique 5-digit reference number following the name of the process element.[i.e., **(16437)**, **(17060)**, **(17061)** **(16458)**, **(18129)**, shown in the above graphic]. This number will always refer to the conceptual definition of the process element. The actual process elements and actual definition may change, but conceptually the decomposition will remain consistent considering the entire scope of the PCF. A new 5-digit number will be assigned to a process element if its definition substantially changes.

9.0 Manage Financial Resources (17058)

9.1 Perform planning and management accounting (10728)

- 9.1.1 Perform planning/budgeting/forecasting (10738)
 - 9.1.1.1 Develop and maintain budget policies and procedures (10771)
 - 9.1.1.2 Prepare periodic budgets and plans (10772)
 - 9.1.1.3 Operationalize and implement plans to achieve budget (20135)
 - 9.1.1.4 Prepare periodic financial forecasts (10773)
 - 9.1.1.5 Perform variance analysis against forecasts and budgets (20136)
- 9.1.2 Perform cost accounting and control (10739)
 - 9.1.2.1 Perform inventory accounting (10774)
 - 9.1.2.2 Perform profit center accounting (14057)
 - 9.1.2.3 Perform cost of sales analysis (10775)
 - 9.1.2.4 Perform product costing (10776)
 - 9.1.2.5 Perform variance analysis (10777)
 - 9.1.2.6 Report on profitability (11175)
- 9.1.3 Perform cost management (10740)
 - 9.1.3.1 Determine key cost drivers (10778)
 - 9.1.3.2 Measure cost drivers (10779)
 - 9.1.3.3 Determine critical activities (10780)
 - 9.1.3.4 Manage asset resource deployment and utilization (10781)
- 9.1.4 Evaluate and manage financial performance (10741)
 - 9.1.4.1 Assess customer and product profitability (10782)
 - 9.1.4.2 Evaluate new products (10783)
 - 9.1.4.3 Perform life cycle costing (10784)
 - 9.1.4.4 Optimize customer and product mix (10785)
 - 9.1.4.5 Track performance of new-customer and product strategies (10786)
 - 9.1.4.6 Prepare activity-based performance measures (10787)
 - 9.1.4.7 Manage continuous cost improvement (10788)

9.2 Perform revenue accounting (10729)

- 9.2.1 Process customer credit (10742)
 - 9.2.1.1 Establish credit policies (10789)
 - 9.2.1.2 Analyze/Approve new account applications (10790)
 - 9.2.1.3 Analyze credit scoring history (14187)
 - 9.2.1.4 Forecast credit scoring requirement (14188)
 - 9.2.1.5 Review existing accounts (10791)
 - 9.2.1.6 Produce credit/collection reports (10792)
 - 9.2.1.7 Reinstate or suspend accounts based on credit policies (10793)
- 9.2.2 Invoice customer (10743)
 - 9.2.2.1 Maintain customer/product master files (10794)
 - 9.2.2.2 Generate customer billing data (10795)
 - 9.2.2.3 Transmit billing data to customers (10796)

- 9.2.2.4 Post receivable entries (10797)
- 9.2.2.5 Resolve customer billing inquiries (10798)
- 9.2.3 Process accounts receivable (AR) (10744)
 - 9.2.3.1 Establish AR policies (10799)
 - 9.2.3.2 Receive/Deposit customer payments (10800)
 - 9.2.3.3 Apply cash remittances (10801)
 - 9.2.3.4 Prepare AR reports (10802)
 - 9.2.3.5 Post AR activity to the general ledger (10803)
- 9.2.4 Manage and process collections (10745)
 - 9.2.4.1 Establish policies for delinquent accounts (10804)
 - 9.2.4.2 Analyze delinquent account balances (10805)
 - 9.2.4.3 Correspond/Negotiate with delinquent accounts (10806)
 - 9.2.4.4 Discuss account resolution with internal parties (10807)
 - 9.2.4.5 Process adjustments/write off balances (10808)
 - 9.2.4.6 Perform recovery workout (14007)
 - 9.2.4.7 Manage default accounts (14008)
- 9.2.5 Manage and process adjustments/deductions (10746)
 - 9.2.5.1 Establish policies/procedures for adjustments (10809)
 - 9.2.5.2 Analyze adjustments (10810)
 - 9.2.5.3 Correspond/Negotiate with customer (10811)
 - 9.2.5.4 Discuss resolution with internal parties (10812)
 - 9.2.5.5 Prepare chargeback invoices (10813)
 - 9.2.5.6 Process related entries (10814)

9.3 Perform general accounting and reporting (10730)

- 9.3.1 Manage policies and procedures (10747)
 - 9.3.1.1 Negotiate service-level agreements (10815)
 - 9.3.1.2 Establish accounting policies (10816)
 - 9.3.1.3 Publish accounting policies (20604)
 - 9.3.1.4 Establish common financial systems (10818)
- 9.3.2 Perform general accounting (10748)
 - 9.3.2.1 Maintain chart of accounts (10819)
 - 9.3.2.2 Process journal entries (10820)
 - 9.3.2.3 Process allocations (10821)
 - 9.3.2.4 Process period end adjustments (10822)
 - 9.3.2.5 Post and reconcile intercompany transactions (10823)
 - 9.3.2.6 Reconcile general ledger accounts (10824)
 - 9.3.2.7 Perform consolidations and process eliminations (10825)
 - 9.3.2.8 Prepare trial balance (10826)
 - 9.3.2.9 Prepare and post management adjustments (10827)
- 9.3.3 Perform fixed-asset accounting (10749)
 - 9.3.3.1 Establish fixed-asset policies and procedures (10828)

9.3.3.2	Maintain fixed-asset master data files (10829)	9.5.1.3	Analyze and report paid and unpaid leave (10855)
9.3.3.3	Process and record fixed-asset additions and retires (10830)	9.5.1.4	Monitor regular, overtime, and other hours (10856)
9.3.3.4	Process and record fixed-asset adjustments, enhancements, revaluations, and transfers (10831)	9.5.1.5	Analyze and report employee utilization (10857)
9.3.3.5	Process and record fixed-asset maintenance and repair expenses (10832)	9.5.2	Manage pay (10754)
9.3.3.6	Calculate and record depreciation expense (10833)	9.5.2.1	Enter employee time worked into payroll system (10858)
9.3.3.7	Reconcile fixed-asset ledger (10834)	9.5.2.2	Maintain and administer employee earnings information (10859)
9.3.3.8	Track fixed-assets including physical inventory (10835)	9.5.2.3	Maintain and administer applicable deductions (10860)
9.3.3.9	Provide fixed-asset data to support tax, statutory, and regulatory reporting (10836)	9.5.2.4	Monitor changes in tax status of employees (10861)
9.3.4	Perform financial reporting (10750)	9.5.2.5	Process and distribute payments (10862)
9.3.4.1	Prepare business unit financial statements (10837)	9.5.2.6	Process and distribute manual checks (10863)
9.3.4.2	Prepare consolidated financial statements (10838)	9.5.2.7	Process period-end adjustments (10864)
9.3.4.3	Perform business unit reporting/review management reports (10839)	9.5.2.8	Respond to employee payroll inquiries (10865)
9.3.4.4	Perform consolidated reporting/review of cost management reports (10840)	9.5.3	Manage and process payroll taxes (10755)
9.3.4.5	Prepare statements for board review (10841)	9.5.3.1	Develop tax plan (14075)
9.3.4.6	Produce quarterly/annual filings and shareholder reports (10842)	9.5.3.2	Manage tax plan (14076)
9.3.4.7	Produce regulatory reports (10843)	9.5.3.3	Calculate and pay applicable payroll taxes (10866)
9.3.4.8	Perform legal and management consolidation (14074)	9.5.3.4	Produce and distribute employee annual tax statements (10867)
		9.5.3.5	File regulatory payroll tax forms (10868)

9.4 Manage fixed-asset project accounting (10731)

- 9.4.1 Perform capital planning and project approval (10751)
 - 9.4.1.1 Develop capital investment policies and procedures (10844)
 - 9.4.1.2 Develop and approve capital expenditure plans and budgets (10845)
 - 9.4.1.3 Review and approve capital projects and fixed-asset acquisitions (10846)
 - 9.4.1.4 Conduct financial justification for project approval (10847)
- 9.4.2 Perform capital project accounting (10752)
 - 9.4.2.1 Create project account codes (10848)
 - 9.4.2.2 Record project-related transactions (10849)
 - 9.4.2.3 Monitor and track capital projects and budget spending (10850)
 - 9.4.2.4 Close/capitalize projects (10851)
 - 9.4.2.5 Measure financial returns on completed capital projects (10852)

9.5 Process payroll (10732)

- 9.5.1 Report time (10753)
 - 9.5.1.1 Establish policies and procedures (10853)
 - 9.5.1.2 Collect and record employee time worked (10854)

9.6 Process accounts payable and expense reimbursements (10733)

- 9.6.1 Process accounts payable (AP) (10756)
 - 9.6.1.1 Verify AP pay file with purchase order vendor master file (10869)
 - 9.6.1.2 Maintain/Manage electronic commerce (10870)
 - 9.6.1.3 Audit invoices and key data in AP system (10871)
 - 9.6.1.4 Approve payments (10872)
 - 9.6.1.5 Process financial accruals and reversals (10873)
 - 9.6.1.6 Process payables taxes (10874)
 - 9.6.1.7 Research/Resolve payable exceptions (10875)
 - 9.6.1.8 Process payments (10876)
 - 9.6.1.9 Respond to AP inquiries (10877)
 - 9.6.1.10 Retain records (10878)
 - 9.6.1.11 Adjust accounting records (10879)
- 9.6.2 Process expense reimbursements (10757)
 - 9.6.2.1 Establish and communicate expense reimbursement policies and approval limits (10880)
 - 9.6.2.2 Capture and report relevant tax data (10881)
 - 9.6.2.3 Approve reimbursements and advances (10882)
 - 9.6.2.4 Process reimbursements and advances (10883)
 - 9.6.2.5 Manage personnel accounts (10884)
- 9.6.3 Manage corporate credit cards (20929)
 - 9.6.3.1 Establish corporate credit card policies and

	approval limits (20930)	9.7.4.4	Manage issuer exposure (10910)
9.6.3.2	Process corporate credit card requests (20931)	9.7.4.5	Process and oversee debt and investment transactions (10911)
9.6.3.3	Order corporate credit cards (20932)	9.7.4.6	Process and oversee foreign currency transactions (10912)
9.6.3.4	Manage corporate credit card accounts (20933)	9.7.4.7	Produce debt and investment accounting transaction reports (10913)
9.6.3.5	Approve/Change credit limits (20934)	9.7.4.8	Process and oversee interest rate transactions (14210)
9.6.3.6	Cancel/Deactivate credit card (20935)	9.7.5	Monitor and execute risk and hedging transactions (11208)
9.7	Manage treasury operations (10734)	9.7.5.1	Develop risk management/hedging strategy (12974)
9.7.1	Manage treasury policies and procedures (10758)	9.7.5.2	Manage interest rate risk (11209)
9.7.1.1	Establish scope and governance of treasury operations (10885)	9.7.5.2.1	Manage interest rate market data (19575)
9.7.1.2	Establish and publish treasury policies (10886)	9.7.5.2.2	Determine interest rate exposure for all markets (19576)
9.7.1.3	Develop treasury procedures (10887)	9.7.5.2.3	Determine interest rate hedge requirements in accordance with risk policy (19577)
9.7.1.4	Monitor treasury procedures (10888)	9.7.5.2.4	Execute interest rate trades (19578)
9.7.1.5	Audit treasury procedures (10889)	9.7.5.3	Manage foreign exchange risk (11210)
9.7.1.6	Revise treasury procedures (10890)	9.7.5.3.1	Manage foreign exchange market data (19579)
9.7.1.7	Develop and confirm internal controls for treasury (10891)	9.7.5.3.2	Determine foreign exchange exposure for all currencies (19580)
9.7.1.8	Define system security requirements (10892)	9.7.5.3.3	Determine foreign exchange hedge requirements in accordance with risk policy (19581)
9.7.2	Manage cash (10759)	9.7.5.3.4	Execute foreign exchange trades (19582)
9.7.2.1	Manage and reconcile cash positions (10893)	9.7.5.3.5	Manage foreign exchange balance sheet risk (19583)
9.7.2.2	Manage cash equivalents (10894)	9.7.5.4	Manage exposure risk (11211)
9.7.2.3	Process and oversee electronic fund transfers (EFTs) (10895)	9.7.5.4.1	Determine current customer exposures and limit exceptions (19584)
9.7.2.4	Develop cash flow forecasts (10896)	9.7.5.4.2	Resolve customer exposure limit violations (19585)
9.7.2.5	Manage cash flows (10897)	9.7.5.4.3	Manage customer collateral (19586)
9.7.2.6	Produce cash management accounting transactions and reports (10898)	9.7.5.4.4	Perform annual customer credit reviews (19587)
9.7.2.7	Manage and oversee banking relationships (10899)	9.7.5.5	Execute hedging transactions (20137)
9.7.2.8	Analyze, negotiate, resolve, and confirm bank fees (10900)	9.7.5.5.1	Measure physical positions (19588)
9.7.3	Manage in-house bank accounts (10760)	9.7.5.5.2	Establish hedges (19589)
9.7.3.1	Manage in-house bank accounts for subsidiaries (10901)	9.7.5.5.3	Unwind hedges (19590)
9.7.3.2	Manage and facilitate inter-company borrowing transactions (10902)	9.7.5.5.4	Evaluate and refine hedging positions (11213)
9.7.3.3	Manage centralized outgoing payments on behalf of subsidiaries (10903)	9.7.5.5.5	Monitor credit (11215)
9.7.3.4	Manage central incoming payments on behalf of subsidiaries (10904)	9.7.5.6	Produce hedge accounting transactions and reports (11214)
9.7.3.5	Manage internal payments and netting transactions (10905)	9.7.6	Manage financial fraud/dispute cases (16958)
9.7.3.6	Calculate interest and fees for in-house bank accounts (10906)		
9.7.3.7	Provide account statements for in-house bank accounts (10907)		
9.7.4	Manage debt and investment (10761)		
9.7.4.1	Establish investment policy (14079)		
9.7.4.2	Manage financial intermediary relationships (10908)		
9.7.4.3	Manage liquidity (10909)		

9.8 Manage internal controls (10735)	9.8.1 Establish internal controls, policies, and procedures (10762) <ul style="list-style-type: none"> 9.8.1.1 Establish board of directors and audit committee (10914) 9.8.1.2 Define and communicate code of ethics (10915) 9.8.1.3 Assign roles and responsibility for internal controls (10916) 9.8.1.4 Define business process objectives and risks (11250) 9.8.1.5 Define entity/unit risk tolerances (11251) 	9.8.2 Operate controls and monitor compliance with internal controls policies and procedures (10763) <ul style="list-style-type: none"> 9.8.2.1 Design and implement control activities (10917) 9.8.2.2 Monitor control effectiveness (10918) 9.8.2.3 Remediate control deficiencies (10919) 9.8.2.4 Create compliance function (10920) 9.8.2.5 Operate compliance function (10921) 9.8.2.6 Implement and maintain controls-related enabling technologies and tools (10922) 	9.8.3 Report on internal controls compliance (10764) <ul style="list-style-type: none"> 9.8.3.1 Report to external auditors (10923) 9.8.3.2 Report to regulators, share-/debt-holders, securities exchanges, etc. (10924) 9.8.3.3 Report to third parties (10925) 9.8.3.4 Report to internal management (10926) 	9.9.1.2 Consolidate and optimize total tax plan (10928)
				9.9.1.3 Maintain tax master data (10929)
			9.9.2 Process taxes (10766) <ul style="list-style-type: none"> 9.9.2.1 Perform tax planning/strategy (10930) 9.9.2.2 Prepare tax returns (10931) 9.9.2.3 Prepare foreign taxes (10932) 9.9.2.4 Calculate deferred taxes (10933) 9.9.2.5 Account for taxes (10934) 9.9.2.6 Monitor tax compliance (10935) 9.9.2.7 Address tax inquiries (10936) 	
				9.10 Manage international funds/consolidation (10737) <ul style="list-style-type: none"> 9.10.1 Monitor international rates (10767) 9.10.2 Manage transactions (10768) 9.10.3 Monitor currency exposure/hedge currency (10769) 9.10.4 Report results (10770)
				9.11 Perform global trade services (17059) <ul style="list-style-type: none"> 9.11.1 Screen sanctioned party list (14090) 9.11.2 Control exports and imports (14091) 9.11.3 Classify products (14092) 9.11.4 Perform currency conversion (19593) 9.11.5 Calculate duty (14093) 9.11.6 Communicate with customs (14094) 9.11.7 Document trade (14095) 9.11.8 Process trade preferences (14096) 9.11.9 Handle restitution (14097) 9.11.10 Prepare letter of credit (14098)

10.0 Acquire, Construct, and Manage Assets (19207)

10.1 Plan and acquire assets (10937)	10.1.1 Develop property strategy and long term vision (10941) <ul style="list-style-type: none"> 10.1.1.1 Confirm alignment of property requirements with business strategy (10955) 10.1.1.2 Appraise the external environment (10956) 10.1.1.3 Determine build or buy decision (10957) 	10.1.2 Plan facility (10943) <ul style="list-style-type: none"> 10.1.2.1 Design facility (10958) 10.1.2.2 Analyze budget (10959) 10.1.2.3 Select property (10960) 10.1.2.4 Negotiate terms for facility (10961) 10.1.2.5 Manage construction or modification to building (10962) 	10.1.3 Provide workspace and facilities (10944) <ul style="list-style-type: none"> 10.1.3.1 Acquire workspace and facilities (10963) 10.1.3.2 Change fit/form/function of workspace and facilities (10964) 	10.1.4 Manage facilities operations (10949) <ul style="list-style-type: none"> 10.1.4.1 Relocate people (10965) 10.1.4.2 Relocate material and tools (10966)
				10.2 Design and construct productive assets (19208) <ul style="list-style-type: none"> 10.2.1 Manage capital program for productive assets (19209) <ul style="list-style-type: none"> 10.2.1.1 Define capital investment plan (19210) 10.2.1.2 Monitor capital program (19211) 10.2.1.3 Secure construction financing (19212) 10.2.2 Design and plan asset construction (20139) <ul style="list-style-type: none"> 10.2.2.1 Develop construction strategy (19220) 10.2.2.2 Perform construction performance management (11276) 10.2.2.3 Obtain construction permissions (19221) 10.2.2.4 Design assets (19222) 10.2.2.5 Plan construction resources (19223) 10.2.3 Schedule and perform construction work (19229)



123 North Post Oak Lane, Third Floor

Houston, Texas 77024-7797, USA

800-776-9676 phone • +1-713-681-4020 • +1-713-681-8578 fax

pcf_feedback@apqc.org • www.apqc.org

Formulaire d'observation

Formulaire d'observation des activités à Valeur Ajouté (VA) et à Non Valeur Ajoutée (NVA) page __ de __	Employé 1	Employé 2	Employé 3	Employé 4	Employé 5	Employé 6	Employé 7	Employé 8	Employé 9	Employé 10	#	%	Total
Activités à valeur ajoutée (VA)													
Activités à non valeur ajoutée (NVA)													
Les mouvements													
Les déplacements													
Les transports													
Les préparations													
Les attentes													
Les recherches													
Les documents administratifs													
Les contrôles de qualité													
Les reprises du travail													
Les discussions relatives au travail													
Les discussions personnelles													
Les pauses formelles													
Les pauses informelles													
Les absences													
Les accidents de travail													
Autres													
Autres													
Autres													
Total													

Atelier : Identification du travail effectué par le département finances

Dans la fonction finance nous effectuons le travail suivant :	Est-ce....? (✓)			Si activité ou tâche de quel processus ou activité ?
	Processus	Activité	Tâche	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				