

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GÉNIE INDUSTRIEL
(CONCENTRATION EN PRODUCTIQUE)**

**PAR
PIERRE-LUC FOURNIER**

**DÉVELOPPEMENT D'UN MODÈLE DE MESURE DE LA
PERFORMANCE D'UN PROCESSUS ADMINISTRATIF
SÉQUENCÉ ET NON CADENCÉ DANS UNE
ORGANISATION DU RÉSEAU DE LA SANTÉ DU QUÉBEC
PAR LE CALCUL DU DEGRÉ D'ARTICULATION**

FÉVRIER 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Sommaire

Au cours des dernières années, le réseau sociosanitaire québécois a attiré l'attention de la population sur son manque d'efficacité (Castonguay, Marcotte et Venne, 2008). La performance des établissements de santé et des services sociaux est ainsi devenue un sujet d'actualité.

Le *lean* est au cœur des démarches d'amélioration de la performance dans le domaine de la santé (Manos, Sattler et Alukal, 2006). Sa philosophie et ses outils sont utilisés dans plusieurs établissements au Québec (Dagenais, Imbeau, De Marcellis-Warin et Lequoc, 2011) avec des résultats concrets dans les services cliniques et opérationnels. Par contre, les services administratifs du réseau sont souvent ignorés lorsque vient le temps d'implanter de nouvelles solutions.

Les processus administratifs peuvent être particuliers. Contrairement à la majorité des processus opérationnels, certains n'ont pas de cadence. C'est-à-dire que l'enchaînement des tâches n'est pas répétitif selon un intervalle de temps standard. Ce sont des processus séquencés, avec une suite logique, mais non cadencés. Les processus désarticulés, qui sont séquencés, non-cadencés et non performants, entrent dans ce moule. Le défi réside alors dans la mesure de la performance de ces processus, ou plutôt dans la mesure du degré d'articulation de ceux-ci.

Les différentes notions de performance dans les systèmes de la santé (Castonguay et al., 2008; Porter, 2010 a) nous amènent à considérer la performance comme une combinaison de l'efficience et de l'efficacité. Puisque le degré d'articulation d'un

processus séquencé et non cadencé est, dans les faits, la mesure de sa performance, il devient logique de considérer ce calcul comme étant, également, une combinaison de l'efficience et de l'efficacité.

Le modèle du calcul du degré d'articulation évalue les niveaux d'efficience et d'efficacité réels d'un processus par rapport à ses objectifs. L'efficacité peut être divisée en deux sous-variables : le temps et la qualité. L'efficience, elle, représente l'utilisation des ressources à l'intérieur du processus. En combinant tous ces facteurs, le degré d'articulation peut être obtenu.

Un projet de recherche-action a donc été mené pour étudier l'applicabilité du modèle du calcul du degré d'articulation d'un processus administratif dans une organisation du réseau de la santé. Ce projet s'est déroulé à l'Agence de la Santé et des Services Sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec. Le projet consistait à optimiser la réalisation du rapport financier annuel AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011). Une réarticulation du processus a été effectuée et des données ont été recueillies pour appliquer le modèle suggéré. Les résultats ont été concluants. En calculant un degré d'articulation de 75.8% du processus de réalisation du rapport financier annuel, le modèle a été en mesure de nous faire franchir la frontière perceptuelle de la performance, passant d'une conception qualitative à une conception quantitative de celle-ci.

À la suite de l'application du modèle, il est possible de conclure que l'amélioration de la performance d'un processus désarticulé représente une maximisation dynamique de deux variables indépendantes : l'efficacité et l'efficience. Par contre, cette modélisation devient complexe lorsque la relation d'indépendance entre les deux variables change pour une relation de dépendance. Ce changement s'effectue parce que les processus

n'opèrent pas avec une capacité infinie. On peut alors faire l'hypothèse que lorsque cette relation change et que l'augmentation d'une variable a un effet négatif sur l'autre, la fonction de maximisation atteint un point d'équilibre. La modélisation de ce point d'équilibre représenterait une avenue de recherche particulièrement intéressante comme élément découlant de ce mémoire.

En conclusion, ce mémoire aura permis de répondre par l'affirmative à la question de recherche suivante : est-il possible de mesurer et d'évaluer la performance d'un processus administratif séquencé et non cadencé dans le secteur de la santé par le calcul de son degré d'articulation?

Remerciements

Ce projet de recherche n'aurait pu avoir eu lieu sans l'implication de plusieurs intervenants. Premièrement, les remerciements doivent s'adresser à la direction de l'Agence de la Santé et des Services Sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec pour avoir permis la réalisation du projet de recherche-action. Plus spécifiquement, les remerciements s'adressent au personnel de la direction des services administratifs et de la qualité ainsi qu'à ceux de la direction des ressources réseau pour leur implication dans ce projet de recherche. Les résultats présentés dans ce mémoire n'auraient pu être obtenus sans leur immense collaboration.

Dans un second temps, des remerciements sont destinés aux membres de la Chaire Interdisciplinaire de Recherche et d'Intervention dans les Services de Santé (IRISS) de l'Université du Québec à Trois-Rivières pour leur support tout au long de ce projet. D'une façon plus particulière, l'implication et le soutien de Monsieur Denis Lagacé, directeur de recherche et professeur titulaire au département de génie industriel de l'Université du Québec à Trois-Rivières et Madame Marie-Sylvie Le Rouzès, co-directrice de recherche et professeure au département des sciences comptables de l'Université du Québec à Trois-Rivières au cours de cette recherche, sont ici soulignés.

Table des matières

| | |
|---|-----|
| Sommaire | iii |
| Remerciements | vi |
| Table des figures | x |
| Liste des tableaux | xi |
| Introduction | 1 |
| Chapitre 1 : Revue de la littérature | 6 |
| 1.1 La définition du <i>lean</i> | 6 |
| 1.1.1 Les outils <i>lean</i> | 9 |
| 1.2 Le <i>lean</i> dans les autres secteurs d'activités | 13 |
| 1.3 Le <i>lean</i> Office | 15 |
| 1.4 Les processus | 18 |
| 1.4.1 Types de processus | 20 |
| 1.4.2 Processus administratif | 21 |
| 1.4.3 Processus non cadencé | 22 |
| 1.4.4 Processus désarticulé | 25 |
| 1.5 Mesure de la performance | 30 |
| 1.5.1 Création de la valeur | 31 |
| 1.5.2 Efficience vs Efficacité | 32 |
| 1.6 Résumé de la littérature | 33 |
| 1.7 Problématique | 34 |
| 1.8 Question de recherche | 35 |

| | |
|---|----|
| Chapitre 2 : Modèle de calcul du degré d'articulation d'un processus séquencé et non cadencé..... | 37 |
| 2.1 Mesure de la performance | 37 |
| 2.1.1 Mesure de l'efficacité | 39 |
| 2.1.2 Mesure de l'efficience | 40 |
| 2.1.3 Mesure du degré d'articulation..... | 40 |
| 2.1.4 Exemple d'application fictif | 41 |
| 2.2 Le choix des indicateurs | 47 |
| 2.3 Définir les objectifs | 48 |
| Chapitre 3 : Étude de cas | 50 |
| 3.1 Définition du projet de recherche-action..... | 50 |
| 3.1.1 Le réseau de la santé au Québec..... | 51 |
| 3.1.2 ASSSMCQ..... | 52 |
| 3.1.3 Le rapport financier annuel..... | 54 |
| 3.1.4 Réarticulation du processus de réalisation du rapport financier annuel | 55 |
| 3.2 Calcul du degré d'articulation | 72 |
| 3.2.1 Calcul du ratio d'efficacité | 72 |
| 3.2.2 Calcul du ratio d'efficience | 77 |
| 3.2.3 Calcul du degré d'articulation | 78 |
| 3.3 Analyse et critique..... | 79 |
| 3.4 Le degré d'articulation : une maximisation dynamique..... | 86 |
| 3.5 Le point d'équilibre..... | 87 |
| 3.5.1 Exemple fictif | 87 |

| | |
|--|-----|
| Conclusion | 90 |
| Limites de l'étude..... | 92 |
| Avenues futures de recherche | 93 |
| Retombées pour les établissements de santé et services sociaux | 94 |
| Annexe 1 | 95 |
| Organigramme de l'ASSSMCQ..... | 95 |
| Annexe 2 | 96 |
| Liste des fonds monétaires du rapport financier annuel AS-475 | 96 |
| Annexe 3 | 98 |
| Planification du projet AS-475..... | 98 |
| Annexe 4 | 100 |
| Feuilles de temps, projet AS-475 | 100 |
| Annexe 5 | 109 |
| Bibliographie..... | 110 |

Table des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1. La maison TPS | 7 |
| Figure 2. Sources de gaspillage | 8 |
| Figure 3. Les outils du <i>lean</i> | 10 |
| Figure 4. Modèle d'un processus..... | 19 |
| Figure 5. Nature du travail..... | 23 |
| Figure 6. Processus désarticulé..... | 27 |
| Figure 7. Processus articulé | 28 |
| Figure 8. Les sept étapes de l'automatisation administrative..... | 29 |
| Figure 9. Amélioration désirée du degré d'articulation..... | 47 |
| Figure 10. Système sociosanitaire du Québec | 52 |
| Figure 11. Structure de gestion du projet AS-475 | 60 |
| Figure 12. Diagramme de Gantt, projet AS-475..... | 64 |
| Figure 13. Exemple feuille de temps, chargée de projet, projet AS-475 | 67 |
| Figure 14. Le point d'équilibre..... | 88 |
| Figure 15. Organigramme, ASSSMCQ | 95 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1. Comparaison des gaspillages opérationnels et administratifs..... | 16 |
| Tableau 2. Indicateurs de performance selon la nature du travail | 24 |
| Tableau 3. Données, exemple de calcul..... | 42 |
| Tableau 4. Comparaison des données réelles avec les objectifs..... | 42 |
| Tableau 5. Comparaison des valeurs réelles avec les objectifs, exemple modifié..... | 45 |
| Tableau 6. Tableau des ressources, projet AS-475..... | 62 |
| Tableau 7. Respect des dates de tombée, projet AS-475..... | 69 |
| Tableau 8. Relevé des heures travaillées, projet AS-475..... | 70 |
| Tableau 9. Pourcentage du travail en heures supplémentaires, projet AS-475..... | 70 |
| Tableau 10. Totalité des heures travaillées, projet AS-475..... | 70 |
| Tableau 11. Relevé des heures passées en correction/ajustement, projet AS-475..... | 70 |
| Tableau 12. Relevé des coûts de main-d'œuvre, projet AS-475..... | 71 |

Introduction

Le réseau de la santé québécois est très vaste et il offre très large éventail de services à la population. Mais au cours des dernières années, l'inefficacité de certains services est devenue un point de mire des critiques. Les urgences, notamment, en sont majoritairement la cible. Ajoutez à cela les longues listes d'attentes pour certaines chirurgies, l'incapacité d'avoir accès à un médecin de famille et les coûts faramineux engagés dans plusieurs projets d'immobilisations et on obtient un portrait sommatif assez clair de la perception négative de la population québécoise envers le système de santé (Castonguay et al., 2008).

La bonne nouvelle, c'est que les responsables du réseau travaillent ardemment pour attaquer ces problématiques, trouver des solutions et en assurer la pérennité. À l'heure actuelle, la méthode *lean* est au cœur de ces démarches (Dagenais et al., 2011).

La philosophie *lean*, aussi connue sous le nom de *Modèle Toyota*, a fait ses preuves dans l'industrie manufacturière. Il n'est pas nécessaire d'en exposer les bienfaits. Par contre, au Québec, le *lean* en est à ses premiers balbutiements dans le domaine de la santé et des services sociaux. Bien qu'il soit présent depuis bon nombre d'années dans les services techniques et auxiliaires comme les buanderies, le *lean* commence tout juste à se transposer vers les fonctions cliniques des établissements de santé. Il est important de noter que le Québec accuse un retard important, dans ce domaine, par rapport à d'autres pays comme les États-Unis et la Grande-Bretagne (Grover, Meredith, MacIntyre, Angelis et Neailey, 2010). Heureusement, la tangente actuelle suggère que le *lean* est en processus d'implantation globale.

Par contre, une dimension souvent négligée de l'amélioration continue dans le réseau de la santé est tout ce qui se rattache aux fonctions administratives des établissements. Actuellement, les projets *lean* en cours de réalisation dans le réseau sont majoritairement menés au niveau opérationnel des organisations. La fonction administrative de ces entités est pourtant tout aussi cruciale pour la performance globale du réseau. En plus, les techniques *lean* sont facilement transposables de l'opérationnel vers l'administratif. Cela se nomme le *lean office* (Steven, 2005).

Cette variante du *lean* utilise ses outils pour éliminer les gaspillages dans un environnement de travail administratif. Elle dirige donc son focus, à l'instar du *lean* traditionnel, vers les processus de l'organisation. L'observation des séquences de travail permet alors de proposer des solutions qui permettront d'éliminer les gaspillages et d'atteindre l'objectif ultime du *lean* : la satisfaction du client.

Dans le domaine manufacturier et pour certains processus administratifs, l'approche *lean* s'appuie grandement sur le cadencement des opérations et des tâches pour concevoir des solutions. Le *takt time* (Linck et Cochran, 1999) est utilisé pour synchroniser les activités d'un processus et représente une mesure tangible de la performance de celui-ci. Par contre, lorsqu'il n'y a pas de cadence, il devient difficile de contrôler la performance.

Donc, ce travail porte sur la mesure de la performance des processus séquencés et non cadencés. Suite à une revue de littérature et à une étude de cas, un indice de performance appelé «degré d'articulation» a été développé pour évaluer ce type de processus. Cet indice a été testé sur un processus administratif non séquencé et non cadencé pour en vérifier la pertinence.

Dans un premier temps, le cadre théorique sera analysé à l'aide d'une revue de la littérature. Initialement, une discussion sur l'amélioration des processus convergera vers la philosophie *lean* et ses outils. Les fondements de cette philosophie seront présentés et le cadre dans lequel ils s'insèrent sera analysé. Conjointement, certains des outils du *lean* seront présentés, soit le *Kaizen*, la cartographie de la chaîne de valeur et la cartographie des processus. Une courte élaboration concernant le choix de ces outils viendra clore cette partie.

Toujours dans le premier chapitre, le *lean office* sera introduit et un parallèle sera démontré avec le *lean* traditionnel. Par la suite, le sujet de la nature et des différents types de processus sera abordé. Nous étudierons ce qu'est un processus et les trois catégories que l'on retrouve dans un environnement de travail. Les particularités des processus administratifs seront ensuite discutés amplement, notamment les propriétés des processus non cadencés. En découlera ensuite une explication poussée d'un des fondements de ce travail de recherche : les processus désarticulés. Un exemple simple viendra éclaircir ce concept.

Le premier chapitre se poursuivra par une discussion concernant la mesure de la performance. Le concept de création de la valeur sera abordé. Une définition de la création de la valeur dans un système de santé sera proposée (Porter, 2010 a; Porter, 2010 b; Porter, 2010 c). Subséquemment, les notions d'efficience et d'efficacité seront abordées. Finalement, la problématique et la question de recherche seront énoncées.

Le deuxième chapitre de ce mémoire couvrira la méthodologie de recherche employée pour ce travail. Il s'ouvrira avec la présentation de la méthodologie développée pour le

calcul du degré d'articulation d'un processus séquencé et non cadencé et se conclura par un exemple d'application.

Suivra alors le troisième et dernier chapitre de ce mémoire. Le projet de recherche ayant eu lieu à l'Agence de la Santé et des Services Sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec (ASSMCQ) y sera d'abord présenté. Ce chapitre expliquera ensuite succinctement la structure et le fonctionnement du réseau sociosanitaire québécois pour ensuite se concentrer sur cette organisation en particulier. Suivant le même ordre d'idées, la présentation du processus de réalisation du rapport financier annuel AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) se fera en décrivant les cinq phases de son déroulement. À même cette section, une couverture sommaire des outils de gestion de projet utilisés pour mener à terme la réalisation de l'AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) sera effectuée. Les résultats du projet de recherche seront ensuite présentés.

La deuxième section de ce dernier chapitre sera consacrée au calcul du degré d'articulation du processus mentionné précédemment. Les calculs du ratio d'efficacité, se découpant selon les variables de temps et de qualité, ainsi que du ratio d'efficience seront réalisés. Il sera par la suite exposé comment ces ratios sont utilisés pour obtenir le degré d'articulation du processus.

Par la suite aura lieu une analyse et une critique du modèle suggéré. Il y sera discuté, notamment, de l'interaction des variables entre elles et de l'impact qu'elles peuvent avoir sur le résultat final. Un constat sera alors formulé sur la nature de l'amélioration de la performance par le contrôle du degré d'articulation qui représente, dans les faits, une maximisation dynamique de la fonction du modèle.

Cependant, il sera discuté que la relation entre les variables du modèle n'est pas constante. La discussion se déplacera alors vers la notion du point d'équilibre, où l'indépendance des variables se transforme en dépendance ayant un effet sur le degré d'articulation du processus, donc sa performance. Une hypothèse sera alors formulée en ce sens.

Finalement, ce mémoire conclura sur les leçons tirées de ce projet de recherche et formulera une réponse précise à la question de recherche. Les possibilités issues du modèle développé et les défis qui en découleront feront également partie de cette conclusion.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

Au fil des ans, l'amélioration des processus a pris plusieurs formes (Davenport, 1993). Que ce soit la réingénierie des processus, le *Total Quality Management* (TQM), ou tout autre descriptif, l'amélioration continue ne date pas d'hier. Le *lean* fait partie des grandes solutions d'amélioration continue des processus. Développée dans la première moitié du 20^e siècle et formalisée par Taichi Ohno dans les années cinquante 50 (Liker et Leroy, 2009), cette philosophie soutient la productivité dans un grand nombre d'industries. Le premier chapitre de ce mémoire présentera donc le cadre conceptuel du *lean* et celui de la mesure de la performance dans le réseau de la santé.

1.1 La définition du *lean*

Le *lean*, ou encore le *Modèle Toyota* (Liker et Leroy, 2009), peut être résumé en quelques mots : « l'amélioration de la productivité par l'élimination des gaspillages ». Cette définition, bien que sommaire, résume parfaitement la philosophie *lean*. La maison TPS (*Toyota Production System*), soit la figure 1, développée par Fujio Cho et présentée par Liker et Leroy (2009), résume très bien les grands principes du *lean*. La stabilité opérationnelle est en quelque sorte la fondation du *lean* et elle se construit en utilisant les grands principes mis de l'avant par cette philosophie (Liker et Leroy, 2009). Le *heijunka* ou lissage de la charge de travail, le management visuel et le *genchi genbutsu* sont tous des exemples de ces grands principes. Les piliers de la philosophie *lean* sont le *juste à temps* et le *jidoka* (l'autonomation). Ceux-ci permettent d'atteindre l'amélioration de plusieurs dimensions d'une entreprise qui sont représentées dans la figure 1 comme le toit de la maison. Cet ensemble contribue à développer et à contenir une culture d'amélioration continue.



Figure 1. La maison TPS (Liker et Leroy, 2009)

Il est possible de catégoriser sept types de gaspillages (Liker et Leroy, 2009) que l'on retrouve dans les processus opérationnels ou de fabrication. Ces gaspillages se retrouvent sous plusieurs formes. La figure 2 présente les différentes sources de gaspillages au sein d'une entreprise (Woehrle and Abou-Shady 2010). L'entreprise *lean* doit donc tendre vers leur élimination complète. Pour ce faire, le Modèle Toyota (Liker et Leroy, 2009) suggère quatorze principes qui permettront d'atteindre cet objectif. Le respect de ces principes s'appuie sur un grand éventail d'outils dont les principaux seront présentés à la section suivante.

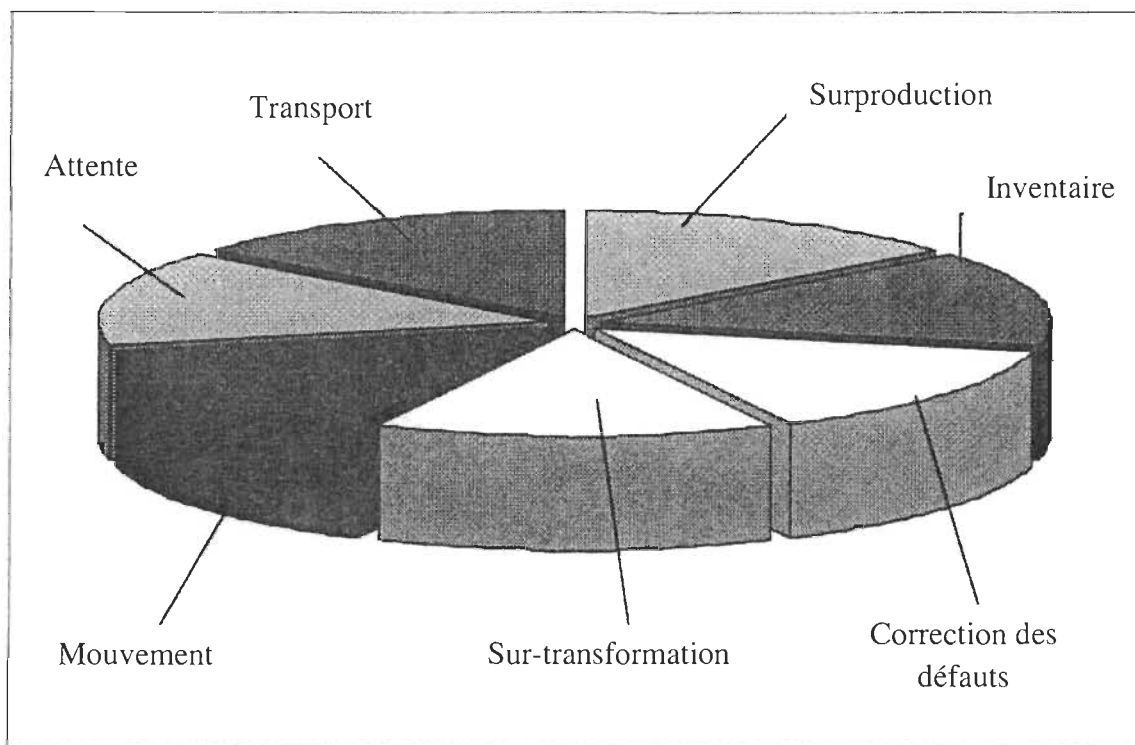


Figure 2. Sources de gaspillage (Woehrle et Abou-Shady, 2010)

La philosophie *lean* se veut avant tout une approche managériale reposant sur la participation active des employés à une culture d'amélioration continue. Il est important de mentionner que le *lean* a été conçu d'abord et avant tout pour être appliqué *du bas vers le haut* de l'amélioration des processus d'une organisation contrairement à l'approche traditionnelle de gestion du *haut vers le bas*. C'est-à-dire que l'amélioration continue doit être portée et menée par les employés et non dictée par la direction.

Selon Louis (2007), la principale raison pour laquelle le *lean* a été adopté mondialement au cours des dernières décennies est fort simple : il est efficace. Le *lean* permet de bien identifier les gaspillages, leurs conséquences et leurs enjeux. Il fournit par la suite les outils nécessaires à leur suppression.

Bien que l'objectif ultime du *Modèle Toyota* soit l'élimination des gaspillages, il n'en reste pas moins que la satisfaction du client doit être au cœur de toute démarche d'amélioration continue. Cette affirmation est souvent ignorée lors de l'utilisation des techniques *lean*. En effet, le *TPS* perd tout son sens lorsqu'il n'est pas utilisé pour satisfaire les besoins du client, qu'il soit interne ou externe. Bref, ce que le *lean* nous enseigne, d'une certaine façon, c'est que la productivité d'une entreprise est directement liée à l'habileté de l'organisation à répondre aux besoins de ses clients.

1.1.1 Les outils *lean*

La méthodologie *lean* fournit une multitude d'outils pouvant servir à résoudre diverses problématiques liées au gaspillage. La figure 3 illustre de façon assez détaillée plusieurs possibilités disponibles pour les pratiquants du *lean*. Le Kaizen, le SMED et le *Value Stream Mapping (VSM)*, ou la cartographie de la chaîne de valeur, sont tous des outils pouvant servir à trouver des solutions à des problématiques spécifiques. Combinés les uns aux autres, ces outils peuvent être d'une grande force et devenir le moteur d'une culture d'amélioration continue.

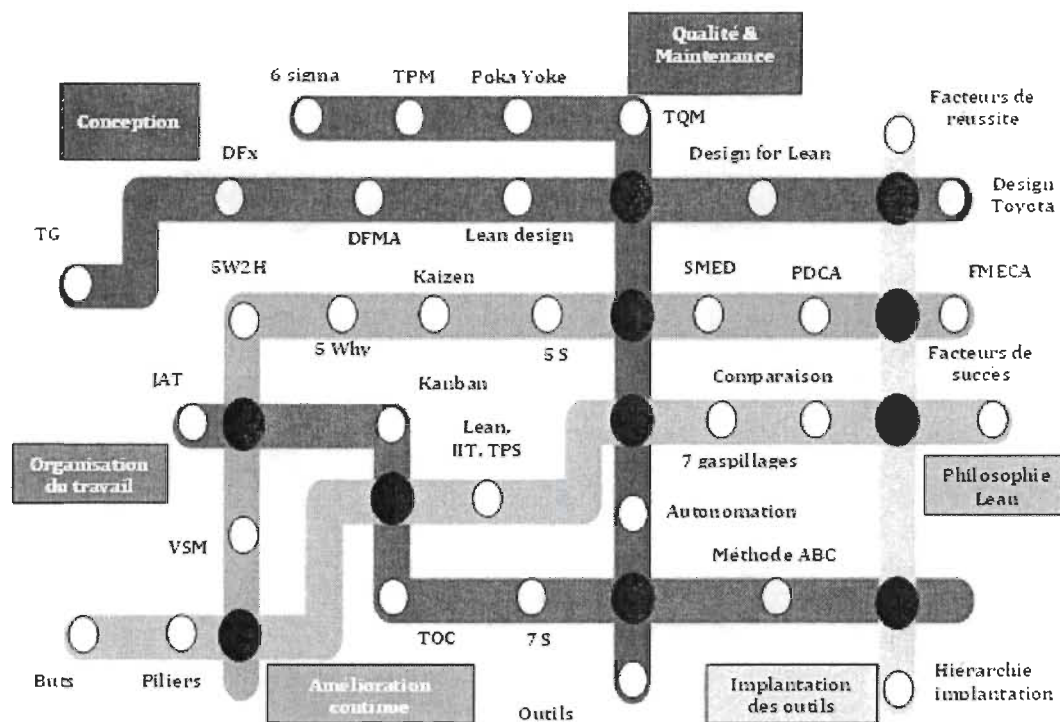


Figure 3. Les outils du *lean* (auteur, Pascal Forget)

Plusieurs auteurs, Pavnaskar, Gerhenson et Jambekar (2003) et Tapping (2006), ont développé des guides servant à aider les entreprises ou les agents de changement quant à la sélection des bonnes techniques. C'est le cas du *Lean Office Pocket Guide XL* (Tapping, 2006). Dans ce livre, l'auteur propose une matrice d'utilisation des outils *lean*. Tapping sensibilise les organisations quant à la nécessité d'utiliser les bons outils pour faire face à leur problématique. Il faut savoir en utiliser la bonne combinaison pour mener à terme un projet d'amélioration continue. Il est donc important de noter, ici, que chaque technique proposée par le *lean* comporte ses propres outils. Il peut donc devenir facile, pour un gestionnaire ou un agent de changement, de se perdre dans les différentes possibilités offertes par le *TPS*. En résumé, le *lean* est un grand coffre à outils dans lequel il faut choisir judicieusement la technique nécessaire à l'atteinte de ses objectifs.

Tel qu'il a été exposé en introduction, la présente revue de littérature se concentrera sur trois outils en particulier : le *kaizen*, la cartographie de la chaîne de valeur et la cartographie des processus. Ces outils sont particulièrement efficaces pour procéder à la révision d'un processus. Premièrement, le *kaizen* s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue visant la participation des intervenants à une recherche commune de solutions. Deuxièmement, la cartographie de la chaîne de valeur et la cartographie des processus sont des outils qui se concentrent sur la séquence des processus et qui permettent de poser un diagnostic et d'identifier les goulots à l'intérieur des processus étudiés. La nature du processus qui sera étudié dans le troisième chapitre est donc propice à l'utilisation de ces outils.

1.1.2 Le Kaizen

Le *Kaizen* est un outil particulièrement efficace lorsqu'une problématique spécifique affecte plusieurs intervenants au sein d'une organisation (Manuel et Juan, 2010). En résumé, un *Kaizen* est une méthodologie spécifique (Liker et Leroy, 2009) qui implique un groupe de travail constitué de tous les intervenants d'un processus particulier et chargé de trouver des solutions aux problèmes affectant ce processus. Il s'agit donc d'élaborer des solutions pour éliminer les gaspillages en s'assurant la contribution de chaque intervenant. Le *Kaizen* est présenté comme la pierre angulaire du succès de l'implantation du *lean* dans une entreprise (Liker et Leroy, 2009). Le *Kaizen* doit faire partie intégrante de la culture organisationnelle et agir comme véhicule de l'amélioration continue.

1.1.3 La cartographie de la chaîne de valeur

Conjointement, la cartographie de la chaîne de valeur (Lee, 2001; B. Keyte, 2004), ou *Value Stream Mapping*, est un outil fréquemment utilisé pour fournir le portrait détaillé d'un processus. Utilisée abondamment en logistique pour analyser les chaînes d'approvisionnement, ou dans le domaine manufacturier pour les chaînes de production, cette technique permet d'obtenir des informations extrêmement détaillées, grâce à la mesure du travail (Peneff, 1995), quant à la situation actuelle d'un processus. La VSM est également utilisée dans les services pour améliorer la performance des processus (Ray, 2003; David, 2004; Kamma, 2010). Cette façon de faire se prête très bien à l'analyse de processus séquencés et cadencés. En résumé, la VSM permet d'obtenir une perspective de haut niveau d'un processus quelconque. Hines et Rich (1997) présentent, notamment, sept outils de la cartographie de la chaîne valeur. Ceux-ci proviennent de plusieurs domaines tels la logistique, la gestion des opérations et l'ingénierie. Lorsqu'elle est utilisée judicieusement et efficacement, la VSM peut donc devenir un excellent support dans l'implantation du *lean* (Woehrle et Abou-Shady, 2010).

1.1.4 Cartographie des processus

Cependant, la VSM peut devenir un exercice long et compliqué si aucune base de données ou un accès à celle-ci n'est disponible. Puisque la VSM requiert une multitude de données, l'accès à un registre permettant d'extraire la majorité de celles-ci d'un système informatique facilite grandement la réalisation de la cartographie. Les mesures du temps de passage, des temps de transport, des inventaires, des en-cours et des taux de qualité, pour ne nommer que ceux-ci, peuvent représenter un travail assez colossal. Il n'est pas rare que le temps consacré à la réalisation de la cartographie soit plus long que celui dédié à l'élaboration et l'implantation des solutions (Pavnaskar et al., 2003). Cette situation n'est pas idéale. Il existe donc une autre façon de cartographier les processus

qui est beaucoup plus simple et efficiente. La *cartographie des processus* (Biazzo, 2002) est une technique de cartographie simple et qui permet de bien saisir l'essentiel d'un processus. Il est possible de différencier trois types de cartographies de processus (Damelio, 1996), soit le schéma de procédé, le diagramme relationnel et le diagramme de flux fonctionnel croisé. Chacun de ces types de cartographies permet de schématiser un type de processus particulier. Cette méthode se concentre donc sur les tâches accomplies à l'intérieur d'un processus, sur les ressources utilisées ou intervenants impliqués, sur la chronologie des événements et sur les relations entre les intervenants. En résumé, il s'agit d'une technique permettant de saisir l'essentiel d'un processus et d'en identifier les zones à haut potentiel d'amélioration, sans pour autant monopoliser une grande quantité de ressources pour y arriver.

1.2 Le *lean* dans les autres secteurs d'activités

Comme il a été illustré précédemment, l'utilisation du *lean* est grandement répandue au niveau opérationnel des entreprises et des organisations. Plusieurs grandes entreprises manufacturières opérant dans diverses industries comme la sidérurgie ou l'industrie automobile ont implanté la philosophie *lean* dans le but d'améliorer leur productivité (Lee, 2008). Le premier effet notable du *lean* est la diminution des inventaires tout au long de la chaîne logistique. Viennent par la suite, pour ne mentionner que ceux-ci, la diminution des temps de passage, l'augmentation du niveau de qualité des produits ou encore l'amélioration de la flexibilité. Les bénéfices engendrés par l'implantation du *lean* sont bien connus et il n'est pas nécessaire d'élaborer longuement sur le sujet (Liker et Leroy, 2009).

Le modèle Toyota a non seulement été implanté avec succès dans les industries manufacturières, mais également dans les entreprises, les organismes gouvernementaux

(McNary, 2008) et les organisations de services comme les centres hospitaliers (Beaulieu, Chaussé, Landry et Madore, 2011). Chalice (2007) suggère d'ailleurs une méthodologie complète de 46 étapes pour implanter avec succès le *lean* dans les hôpitaux. Par contre, l'implantation du *lean* dans un domaine comme celui de la santé peut représenter un certain défi. Poole, Hinton et Kraebber (2010) discutent entre autres de la difficulté d'acceptation par ce milieu des techniques et méthodologies dérivées d'une autre industrie. Ils insistent sur les particularités de l'environnement de travail et des intervenants impliqués dans ce domaine. C'est pour cette raison, notamment, que les auteurs ont noté que les succès les plus importants étaient obtenus par ceux qui utilisaient les techniques et outils simples comme les 5S, le flux tiré et les kanbans.

L'implantation du *lean* et l'utilisation de ses techniques peuvent représenter un certain défi dans une industrie différente comme celle des soins de santé (Bahensky, Roe et Bolton, 2005). Certes, certaines problématiques peuvent être pratiquement identiques à celles retrouvées dans l'industrie manufacturière. Par contre, étant donné les différences fondamentales entre ces deux environnements, plusieurs types de problématiques doivent être abordés d'une manière différente, et les outils *lean* modifiés et adaptés pour en permettre leur utilisation. Contrairement au domaine manufacturier qui fabrique des produits, le domaine de la santé prodigue des soins à des patients. On ne peut considérer un produit de consommation de la même manière qu'un être humain. De plus, la grande variabilité des soins devant être offerts à la population complique largement les choses. C'est entre autres ce que relèvent Grover, Meredith, et al.(2010) en identifiant les six barrières suivantes pouvant empêcher le succès d'une implantation *lean* dans un hôpital :

1. Une grande variabilité dans les processus.
2. Une mauvaise compréhension de la philosophie *lean*.
3. Un manque de communication et de leadership.

4. Le désir d'atteindre des objectifs chiffrés spécifiques plutôt que la création globale de valeur et la satisfaction du client.
5. La difficulté à identifier le gaspillage dans un environnement hospitalier.
6. La difficulté qu'éprouvent les intervenants du milieu à identifier le client et ce qu'il valorise.

Il est donc important de réaliser que la diffusion du *lean* dans d'autres industries que le domaine manufacturier se fait avec succès (Yanagawa, 2006; Zoe, 2010) , mais qu'elle ne se produit pas sans embûches.

1.3 Le *lean* Office

Pendant plusieurs années, les pratiquants du *lean* ont ignoré l'impact que pouvaient avoir les processus administratifs au sein d'une organisation, notamment parce que la majorité des outils d'implantation *lean* n'étaient pas adaptés au domaine administratif (Mirehei, 2009). Suri (1998) suggère une stratégie nommée *Quick Response Manufacturing* qui prend en compte des impacts que peuvent avoir les processus administratifs sur la productivité et la flexibilité d'une entreprise. Il fournit des justifications prouvant l'importance des processus administratifs :

1. Ils peuvent représenter plus de 25 % des coûts de production.
2. Ils peuvent largement influencer la capacité de prise de commandes.
3. Ils peuvent représenter plus de la moitié du temps de passage dans certaines entreprises.

L'auteur va même plus loin, en suggérant des raisons expliquant pourquoi les processus administratifs sont négligés. Il précise notamment que traditionnellement, les méthodes scientifiques de management ont toujours focalisé sur le niveau opérationnel des entreprises.

Cependant, pour pouvoir transposer les techniques du *lean* dans le domaine administratif, il faut modifier la signification de certaines théories du *TPS*. Bref, il faut que le *lean* devienne le *lean office* (McKellen, 2005; Tischler, 2006; Brewton, 2009), ou *lean bureau*. Pour ce faire, le tableau 1 dresse un comparatif des différents gaspillages et comment ceux-ci se transposent de l'opérationnel à l'administratif (Barcia, Boardman et Johnson, 2001). Barcia (2003) suggère par la suite une méthodologie pour identifier et éliminer les gaspillages dans un environnement administratif.

Tableau 1. Comparaison des gaspillages opérationnels et administratifs (Barcia et al., 2001)

| Gaspillage | Gaspillage opérationnel | Gaspillage administratif |
|-----------------------------------|---|---|
| Surproduction | Produire plus que ce qui est requis, plus tôt que ce qui est requis et plus rapidement que ce qui est requis par le processus suivant | Produire plus que ce qui est requis, plus tôt que ce qui est requis et plus rapidement que ce qui est requis par le processus suivant |
| Inventaire | Tous matériaux en excès d'un flux unitaire au travers du processus manufacturier | Toutes fournitures ou documents en excès d'un flux unitaire à travers le processus administratif |
| Défauts | Inspection et réparation de matériel en inventaire | Inspection et correction de documents et d'information en inventaire |
| Attente | Temps d'attente créer pour une étape du processus manufacturier | Temps d'attente créer pour une étape du processus administratif |
| Capital humain | L'inutilisation des habilités des employés | L'inutilisation des habilités des employés |
| Déplacements | Tout mouvement d'employé ou de machine qui n'ajoute pas de valeur au produit ou au service | Tout mouvement d'employé ou de machine qui n'ajoute pas de valeur au service |
| Transport | Transport de pièces et matériaux à travers l'usine | Transport de document et d'information à travers les bureaux |
| Matériaux & ressources naturelles | Tout ce qui ne peut être réutilisé, recyclé ou revendu | Tout ce qui ne peut être réutilisé, recyclé ou revendu |

Louis (2007) va encore plus loin dans son exploration du gaspillage en milieu administratif. Plutôt que de faire une simple transposition des gaspillages opérationnels vers le domaine administratif, il identifie treize types de gaspillages propres à ce domaine :

1. *Processus désarticulés*
2. *Activités manuelles répétitives*
3. *Techniques de travail incorrectes* : par exemple, utiliser une méthodologie MRP (*Material Requirements Planning*) dans un environnement qui conviendrait mieux à l'utilisation d'un système kanban.
4. *Attente*
5. *Recherche* : essayer de déterminer sur quoi l'on devrait travailler par la suite ou ce qui est requis pour débiter et accomplir un travail ou une tâche.
6. *Empêchements non résolus* : réfère à tout ce qui peut influencer la rapidité, la précision, le coût, le niveau de service et la planification. Les empêchements sont des causes à la base des problèmes non résolus.
7. *Performer des processus, tâches et opérations obsolètes*
8. *Produire en avance ou en retard de la planification*
9. *Duplication des efforts* : faire la même tâche deux fois ou plus
10. *Plusieurs écrans d'ordinateur pour acquérir ou entrer des données* : souvent causé par l'utilisation de logiciels commerciaux prêts à utiliser mal adaptés aux réalités des processus administratifs spécifiques.
11. *Mauvaise planification de la main-d'œuvre* : gaspillage symptomatique d'une mauvaise ou d'une absence d'évaluation et de quantification de la tâche administrative à accomplir.
12. *Absence d'innovation*

13. *Mauvaise ou absence d'utilisation du talent et des habiletés des employés* : dans l'environnement administratif, les employés sont souvent appelés à faire des tâches répétitives et mondaines au lieu de contribuer au niveau stratégique.

Ces gaspillages énoncés par Louis (2007) sont la source des inefficiences et inefficacités dans les processus administratifs. Particulièrement, les processus désarticulés se retrouvent dans des environnements où le travail n'est pas cadencé. Ce genre de processus se classifie habituellement parmi les processus de type *support* ou *management*. Ces processus sont de grandes séquences de tâches accomplies de manière discontinue et sans cadence qui transcendent souvent les frontières départementales. Ce ne sont pas des processus locaux. Les techniques *lean* peuvent facilement être utilisées pour améliorer ces processus, mais en mesurer la performance peut s'avérer complexe, voir impraticable, car il est difficile de quantifier à quel point ces processus sont désarticulés.

1.4 Les processus

Un processus (Cattan, 2005) est un regroupement d'activités qui utilisent un ou plusieurs intrants pour en faire un produit ou un service qui aura une valeur auprès du client. Plus précisément, un processus d'affaires peut être défini de la façon suivante :

« ...un regroupement d'activités structurées et mesurées conçues pour produire un extrant spécifique pour un client ou un marché en particulier. Ceci implique donc une emphase sur comment le travail est accompli dans une organisation. Un processus est donc un ordonnancement spécifique des tâches à travers le temps et l'espace, avec un début et une fin ainsi que des intrants et extrants bien définis. Adopter une approche de type processus veut alors dire adopter le point de vue du client. » (Davenport, 1993)

Il devient alors approprié de déduire que la nature d'une organisation repose sur la nature de ses processus (Plsek, 1997; Hammer et Stanton, 1999). Une entreprise de services n'aura certainement pas les mêmes processus qu'une entreprise manufacturière. Le réseau de la santé, par exemple, possède des processus spécifiques à sa réalité qui en font un secteur d'activité particulier, comme le traitement des patients à l'urgence ou les soins à domicile pour les personnes âgées. Une organisation doit donc viser, entre autres, l'amélioration de ses processus pour engendrer une augmentation de sa performance (Scott, 2011).

Un processus possède quatre grandes caractéristiques (Fatima et Bouami, 2007) :

- les éléments entrants (intrants) : éléments qui provoquent la réalisation du processus.
- les éléments sortants (extrants) : résultat du processus
- les ressources : moyens qui doivent être attribués au processus
- le pilotage : suivi, mesure et amélioration du processus.

La figure 4 montre un modèle de processus basé sur les caractéristiques précédentes.

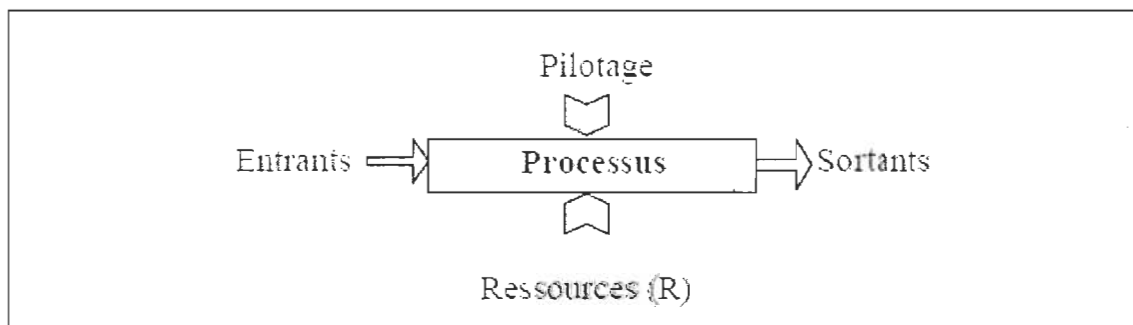


Figure 4. Modèle d'un processus

En résumé, un processus est une organisation de tâches qui utilise des ressources pour transformer un intrant en extrant et dont la performance est assurée par le pilotage.

1.4.1 Types de processus

Il est possible de distinguer trois grands types de processus (AFNOR, 2005):

1. *Les processus de réalisation* : ces processus participent directement à la réalisation du produit ou du service, de l'identification du besoin jusqu'à la satisfaction de la clientèle.
2. *Les processus de support* : ils accompagnent les processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires à leur bon fonctionnement.
3. *Les processus de direction ou de management* : ils orientent les processus de réalisation et de support en déterminant les objectifs.

Bien entendu, cette catégorisation n'est pas normalisée. Elle sert tout simplement à faciliter la classification des processus. Puisqu'il existe différents types de processus, il est important de bien les identifier pour être en mesure de cibler le projet de recherche. L'Association française de normalisation (AFNOR, 2005) offre plusieurs exemples de classification des processus. De plus, il existe plusieurs méthodologies simples d'identification et de classification des processus d'une entreprise (Fatima et Bouami, 2007).

1.4.2 Processus administratif

Les processus administratifs sont des processus particuliers, notamment en ce qui concerne leur classification. Certains d'entre eux sont de type *support* alors que d'autres sont de type *management*. Parfois même, comme ça peut être le cas dans des entreprises de services, ils sont des processus de réalisation. La nature des processus administratifs est influencée par le secteur d'activité de l'entreprise et par la nature des objectifs de ce processus. Voici quelques exemples de processus administratifs :

- Planification de la main-d'œuvre
- Budgétisation
- Préparation des états financiers
- Facturation et gestion des comptes fournisseurs ou à payer
- Communications

La classification de ces processus repose donc sur la nature même du modèle d'affaires d'une entreprise. Pour une firme de consultants en ingénierie, le processus de planification de la main-d'œuvre fait partie intégrante des processus de réalisation puisque sa main d'œuvre représente le service offert au client. Par contre, dans une usine de fabrication de meubles, la planification de la main-d'œuvre devient un processus de support étant donné qu'elle vise à fournir les ressources nécessaires à la fabrication des produits. Il devient alors extrêmement important d'être en mesure de différencier la nature d'un processus du type de processus. Par exemple, la budgétisation est un processus de nature administrative et selon l'entreprise, peut être de type *support*.

1.4.3 Processus non cadencé

Tous les processus ont une suite logique, c'est leur séquence. Lorsqu'il n'y a pas de séquence, il ne peut y avoir de processus. Ce qui différencie, entre autres, les processus les uns des autres est leur cadence, ou l'absence de celle-ci. La cadence est en fait le rythme de progression d'un processus. Il s'agit d'un cycle selon lequel les tâches progressent et se répètent l'une à la suite de l'autre. Le TPS suggère de calculer cette cadence en utilisant le *takt time* (Linck et Cochran, 1999). Cette mesure représente la demande totale dirigée vers le processus divisée par le temps total disponible pour répondre à cette demande. On obtient alors la cadence à laquelle le processus doit produire les extrants demandés par le client. Une cadence peut être flexible, c'est-à-dire qu'elle peut varier d'une répétition à l'autre, mais tout en évoluant selon un intervalle défini. Lorsqu'il est impossible de respecter un intervalle, on parle alors d'absence de cadencement ou de processus non cadencé, puisqu'il devient impossible de respecter une cadence quelconque.

La nature du travail effectué est donc influencée par la présence d'une séquence, cadencée ou non. La figure 5 présente les différentes formes que peuvent prendre le travail. Premièrement, le travail peut être organisé en processus séquencé et cadencé. Un bon exemple de ce type de processus est un centre de prélèvement à l'intérieur d'un établissement de la santé (Gascon et Bélanger, 2010). Lorsqu'un processus est séquencé et cadencé, les indicateurs disponibles pour en mesurer la performance sont très nombreux. Le tableau 2 présente certains de ces indicateurs. Comme énoncé précédemment, le temps *takt* permet de mesurer la cadence que doit respecter un processus selon la demande de ses clients. Le ratio de tension du flux (Biteau et Biteau, 2003), ou l'efficacité du cycle du processus, mesure le pourcentage de temps travaillé en valeur ajoutée par rapport au temps de passage de ce processus. Il s'agit ici de deux

indicateurs, parmi plusieurs autres, qui permettent de procéder à la cartographie de la chaîne de valeur d'un processus (Lee, 2001).

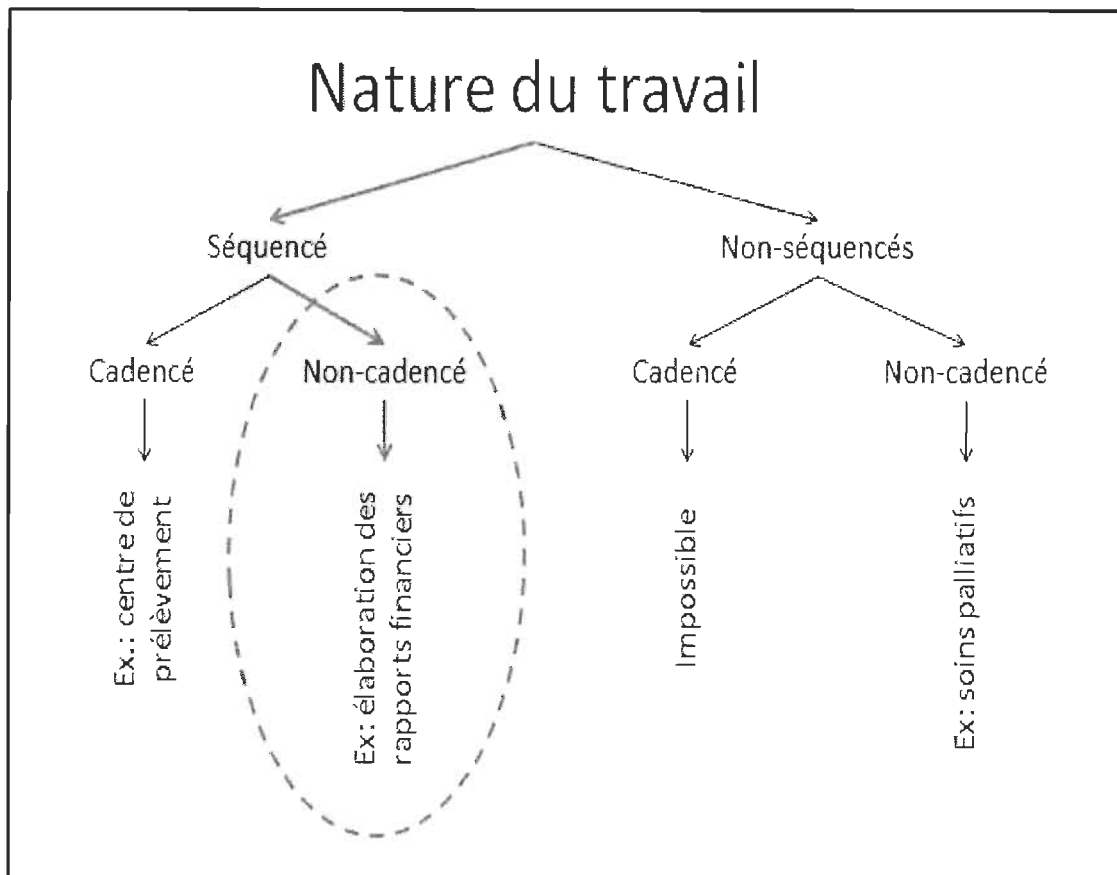


Figure 5. Nature du travail

Bien entendu, il est impossible d'avoir une cadence lorsque le travail n'est pas séquencé. Par contre, lorsqu'il y a absence de séquence et de cadence, les indicateurs disponibles pour évaluer le travail sont peu nombreux. L'application des outils d'amélioration *lean* devient également plus difficile et doit être adaptée (Blais et Lagacé, 2010). Les soins palliatifs dans un établissement de santé sont un parfait exemple de travail non-séquencé et non-cadencé.

Tableau 2. Indicateurs de performance selon la nature du travail

| Nature du travail | Indicateurs |
|---------------------|--|
| Séquencé | |
| Cadencé | <ul style="list-style-type: none"> • Takt time • Délai d'exécution du processus • Ratio de tension du flux • Valeur ajoutée / Non-valeur ajoutée (VA/NVA) • Loi de Little |
| Non-cadencé | <ul style="list-style-type: none"> • Degré d'articulation • Délai d'exécution du processus • VA/NVA |
| Non-séquencé | |
| Cadencé | <ul style="list-style-type: none"> • Aucun |
| Non-cadencé | <ul style="list-style-type: none"> • VA/NVA |

Lorsque le travail est séquencé, mais non-cadencé, les indicateurs utilisables pour évaluer la performance sont moins nombreux que s'il est cadencé. Premièrement, il devient très difficile de compléter une cartographie de la chaîne de valeur. Deuxièmement, ces processus reposent davantage sur la capacité des intervenants à bien communiquer que sur un équilibrage précis des tâches. Le domaine administratif est particulièrement propice à ce genre de processus, puisque plusieurs de ceux-ci sont à haute teneur informationnelle, comme dans le domaines des services (Apte et Goh, 2004).

Le cadre administratif, particulièrement dans le domaine de la santé, contient bon nombre de processus non cadencés. La gestion des programmes sociaux, la préparation des états financiers ou encore le traitement des plaintes sont des exemples de processus où l'absence de cadence fait en sorte que la mesure et l'évaluation quantitatives

deviennent difficiles à réaliser. Bien entendu, le domaine administratif possède tout de même des processus cadencés comme l'approvisionnement ou la facturation.

Puisque ce projet de recherche se concentre sur la performance des processus administratifs non cadencés, s'assurer de la distinction entre ceux-ci et les processus conventionnels dits « cadencés » s'imposait.

1.4.4 Processus désarticulé

Les processus administratifs inefficaces peuvent avoir plusieurs caractéristiques. Ils peuvent contenir des éléments de gaspillage, des tâches à non-valeur ajoutée, des tâches manuelles qui pourraient être automatisées et ne pas être novateurs (Louis, 2007). Par contre, des processus administratifs spécifiques peuvent être classifiés dans une catégorie à part. Il s'agit des processus désarticulés (Louis, 2007), que l'on peut définir de la manière suivante :

« Désarticulé : le processus transcende les frontières départementales. Les départements sont concentrés sur les tâches individuelles, au lieu d'avoir une seule personne responsable d'accomplir le processus global. Cette fragmentation crée des délais et des problèmes de communications internes et externes (par exemple : un client appel pour obtenir de l'information et est redirigé vers une panoplie de départements différents dans l'espoir qu'il obtienne ce qu'il cherche. »(Louis, 2007)

Les processus désarticulés créent donc des délais dans l'envoi, la réception et l'analyse des documents et de l'information. Ils créent un vide de responsabilité quant à l'atteinte des objectifs d'un processus.

La désarticulation des processus administratifs est facilement observable dans les processus non cadencés. Bien qu'un processus non cadencé ne soit pas forcément désarticulé, l'absence de cadence rend très difficile la standardisation des tâches et met l'emphase sur le dynamisme du processus et des relations entre les intervenants. Puisque l'ampleur d'une tâche particulière, à l'intérieur d'un processus, peut grandement varier d'une fois à l'autre, l'évolution de ce processus se base alors sur la capacité des intervenants à définir la suite logique et à bien identifier leurs clients internes ou externes.

L'exemple de la figure 6 permet d'illustrer ce qu'est la désarticulation des processus. Le client passe un appel au centre d'information. Le premier agent d'information (numéro 2) recueille les informations qu'il juge nécessaires auprès du client pour accomplir son travail. Cependant, n'ayant pas une bonne connaissance des tâches accomplies par le deuxième agent d'information (numéro 3), sa collecte d'information est incomplète. Le deuxième agent d'information doit donc rappeler le client pour récupérer l'information manquante et effectuer son travail. Il s'agit donc ici d'une inefficacité et inefficience réelles, et d'un gaspillage facilement identifiable. On parle ici d'un retour en arrière du processus ou encore d'un *backtracking*. Ce phénomène doit à tout prix être évité dans un processus, qu'il soit manufacturier ou administratif, d'autant plus qu'il est susceptible d'engendrer de la frustration chez le client.

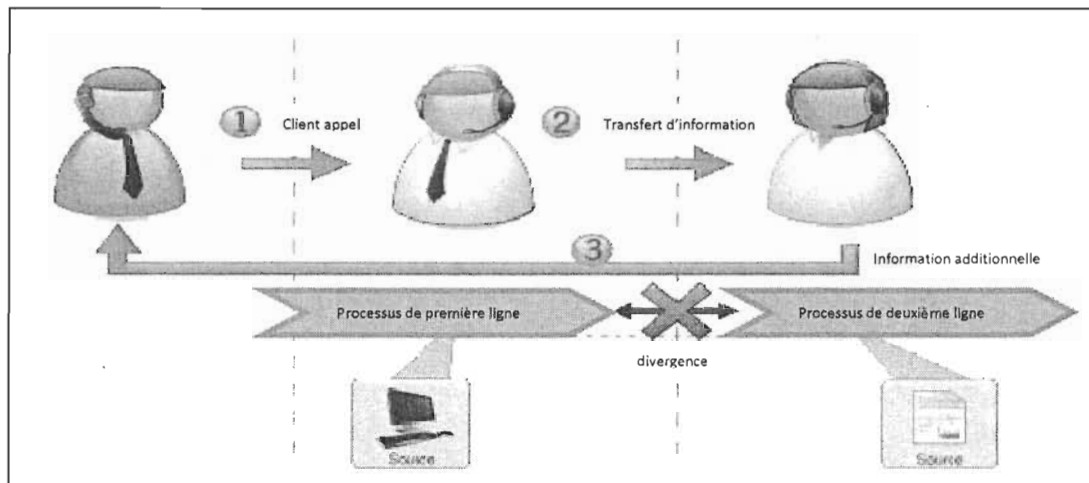


Figure 6. Processus désarticulé

La figure 7 montre ce qu'est un processus articulé. Comme dans l'exemple précédent, le premier agent d'information recueille les données auprès du client et les transmet à son collègue. La différence ici est que le premier agent d'information a une connaissance approfondie de la tâche du deuxième employé qui peut varier selon la nature du cas à traiter. Il est donc en mesure de consigner les informations requises qui permettront à son collègue d'accomplir sa tâche sans avoir à rappeler le client. Le processus est donc efficient et efficace. Il s'agit d'un processus articulé puisque l'agent d'information de première ligne a su diriger le processus et l'information vers le bon endroit en compilant les bonnes informations.

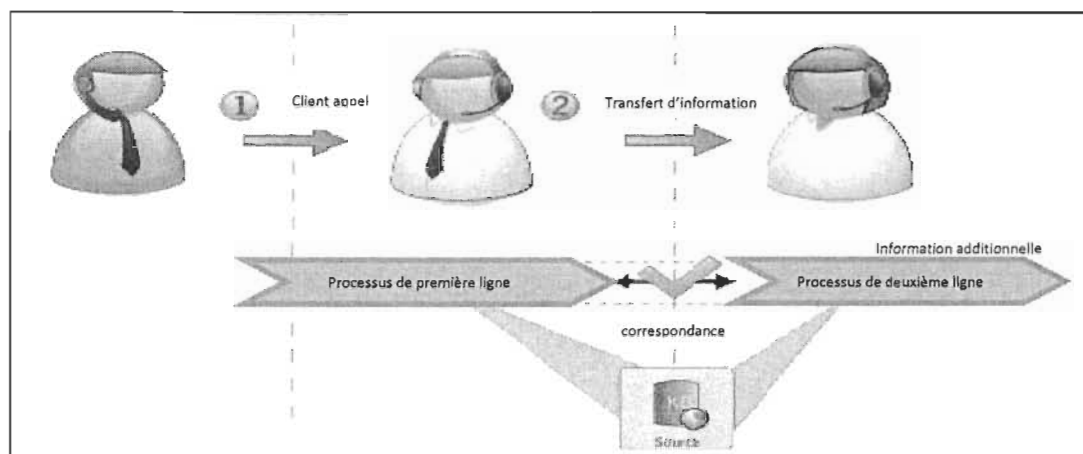


Figure 7. Processus articulé

Bien entendu, cet exemple demeure sommaire. Il faut visualiser les grands processus des organisations où des dizaines et même des centaines d'employés sont impliqués. Lorsqu'un seul maillon ou étape d'un processus est inapte à répondre aux besoins du maillon suivant, il se produit une désarticulation du processus.

La littérature concernant les pertes engendrées au sein des entreprises par les processus désarticulés n'est pas concluante. Il est difficile de quantifier l'impact qu'a un processus désarticulé sur l'ensemble de la productivité d'une organisation. Ces processus sont, de par leur nature, difficiles à cerner et à baliser. Il peut devenir compliqué de déterminer les frontières de ceux-ci, puisqu'ils sont généralement d'une grande ampleur et qu'ils ont des ramifications dans tous les secteurs d'une organisation.

Louis (2007) propose plusieurs méthodes pour enrayer les gaspillages administratifs comme les processus désarticulés. Il suggère notamment que ces processus soient en grande partie automatisés. Il fournit d'ailleurs une méthode en sept étapes pour

accomplir l'automatisation administrative. La présente revue de littérature n'a pas pour objet d'étudier en détail cette méthode, mais en voici les grandes lignes :

- Étape 1
 - a. Réaliser une analyse externe
 - b. Réaliser une analyse interne
 - c. Déterminer comment l'avantage compétitif peut être atteint
 - d. Déterminer la stratégie et les objectifs stratégiques
- Étape 2
 - a. Sélectionner une chef d'équipe et les membres de l'équipe
 - b. Mettre en place les premiers indicateurs de performance
- Étape 3
 - a. Déterminer les causes du ou des problèmes
 - b. Comprendre le processus affecté par les problèmes
- Étape 4
 - a. Concevoir une charte séquentielle du processus futur
 - b. Choisir les options d'amélioration du système
 - c. Initier la première option d'amélioration
- Étape 5
 - a. Construire une charte de suivi de l'implantation
 - b. Réaliser une analyse de coûts-bénéfices
- Étape 6
 - a. Obtenir l'approbation pour l'implantation
 - b. Mettre en place les nouveaux indicateurs de performance
- Étape 7
 - a. Implanter

Figure 8. Les sept étapes de l'automatisation administrative

Cette méthodologie en sept étapes permet donc l'amélioration des processus administratifs par l'automatisation. Il serait facile d'établir un parallèle entre la méthodologie suggérée par l'auteur et la démarche *kaizen* (Liker et Leroy, 2009). Une activité *kaizen* devrait normalement se dérouler selon une séquence semblable. Premièrement, l'analyse du processus actuel permettrait de déterminer la stratégie et les objectifs à utiliser. Ensuite, l'équipe de travail serait sélectionnée. Troisièmement, les irritants et gaspillages causant la problématique seraient énumérés. Quatrièmement, le nouveau processus serait conçu. Cinquièmement, un plan d'action serait élaboré après la sélection des solutions à mettre en place. Finalement, l'implantation aurait lieu et serait accompagnée d'un suivi périodique. Bref, il existe une grande similitude entre la démarche d'automatisation administrative suggérée par Louis et la démarche *kaizen*. Louis (2007) fournit une liste exhaustive des services d'une entreprise pouvant être grandement améliorés par l'automatisation administrative comme les services juridiques, les ventes ou encore l'expédition. Il donne notamment l'exemple de la *Midwest Loan Services Banking Company* qui a réussi à diminuer de 60% le temps moyen de traitement des prêts bancaires, prouvant ainsi qu'il est possible d'améliorer significativement la performance des organisations de nature administrative.

1.5 Mesure de la performance

La mesure de la performance d'un processus (Kueng, 2000) représente le fondement de tout projet d'amélioration continue. Pour être capable d'évaluer la performance d'un processus, il faut d'abord pouvoir la mesurer. Pour être apte à le faire, il faut comprendre quelle est la valeur créée par ce processus et comment elle se crée, car l'objectif de tout processus est la création de valeur.

1.5.1 Création de la valeur

Pour mieux comprendre ce qu'est la création de la valeur, il vaut la peine de faire un parallèle entre différents secteurs ou industries.

Traditionnellement, la création de la valeur dans les entreprises est mesurée en profits. C'est-à-dire qu'une entreprise crée de la valeur en générant des profits. Ces profits peuvent ensuite être réutilisés de plusieurs façons. Ils peuvent être redistribués aux actionnaires sous forme de dividende ou encore réinjectés dans l'entreprise pour créer encore plus de valeur. Cette approche représente donc une création de valeur monétaire. Cependant, que se passe-t-il lorsqu'une organisation n'a pas un modèle d'affaires dirigé par les profits, comme c'est le cas dans de réseau de la santé québécois? Comment mesurer la création de la valeur d'une telle entité?

La mesure de la création de la valeur doit toujours être dirigée vers la valeur créée pour le client. Dans le domaine hospitalier, on peut alors parler de valeur « *patient* » ou « *usager* ». Porter (2010, a,b et c) définit la valeur patient créée dans un système de santé comme étant « les retombées en santé par dollar investi ». C'est-à-dire que la valeur n'est pas mesurée uniquement par rapport aux coûts, mais en les considérant par rapport ce qui a été créé pour le patient. Il s'agit alors d'une notion d'efficience (Sherman, 1984).

Selon l'auteur, toute mesure doit se rapporter au patient. La *Care Delivery Value Chain (CDVC)*, qui pourrait être traduit comme étant la *chaîne de valeur des soins*, permet de mettre en relation les processus de soins et la valeur créée par ceux-ci. Car en effet, l'étude des processus d'une organisation de la santé ne rapporte aucun bénéfice si elle ne

fait pas référence aux extrants des processus, soit la valeur créée par les soins et les traitements donnés aux patients.

De plus, la mesure de la création de la valeur doit faire entrer en jeu les notions d'efficacité et d'efficience (Jacobs, Smith et Street, 2006). L'efficacité servira à déterminer si la valeur créée par un système répond réellement aux besoins de sa clientèle. À vrai dire, est-ce que la valeur créée permet au système d'atteindre ses objectifs? Par la suite, l'efficience pourra évaluer si la quantité de valeur créée est satisfaisante par rapport aux ressources qui lui ont été consacrées.

1.5.2 Efficience vs Efficacité

Saisir les différences entre efficience et efficacité peut être complexe. Les définitions les plus populaires peuvent se résumer de la façon suivante : l'efficience veut dire de bien faire les choses alors que l'efficacité, c'est faire la bonne chose. Ces définitions sont un peu brèves et manquent de profondeur. Burns (2010) a, quant à lui, élaboré des définitions beaucoup plus complètes de ces indicateurs :

- *« L'efficience consiste à maximiser le travail qui se fait en utilisant le minimum de ressources. L'une des façons de mesurer l'efficience d'un processus donné consiste à calculer les volumes d'opérations par rapport au nombre d'équivalents temps plein (ETP) associé à ce processus. »*
- *« L'efficacité est une mesure de la valeur qui découle du processus en fonction des facteurs clés de réussite de l'organisation (activités que l'organisation doit accomplir adéquatement pour réussir). Généralement, l'efficacité renvoie au temps nécessaire pour déployer le processus d'affaires, à la qualité des résultats du processus ou à ses coûts. »*

L'efficience et l'efficacité sont donc complices à l'intérieur d'une organisation. L'une peut favoriser l'autre et vice-versa. Cependant, elles ne sont pas dépendantes l'une de l'autre. C'est-à-dire qu'un processus peut être grandement efficient, mais sans être efficace. L'inverse est également vrai. Donc, la performance administrative, tout comme celle relative aux opérations, peut se mesurer selon deux facteurs (Burns, 2010). Premièrement par l'efficience des processus et ensuite par l'efficacité, qui se mesure par deux indicateurs distincts : le temps et la qualité. On peut donc en déduire que la performance d'un processus administratif est tributaire non seulement de la justesse des méthodes et de l'organisation du travail (efficience), mais également de sa capacité à satisfaire les exigences organisationnelles. En résumé, l'efficience c'est bien, mais sans efficacité, il n'y a aucune réelle valeur créée par un processus.

1.6 Résumé de la littérature

Cette revue de littérature aura permis de faire la lumière sur plusieurs concepts. Premièrement, le *lean* est une philosophie d'amélioration continue basée sur l'élimination des gaspillages (Liker et Leroy, 2009). Elle propose plusieurs outils, entre autres le *kaizen*, la cartographie de la chaîne de valeur et la cartographie des processus, pour améliorer la performance des processus d'une organisation. Au fil des années, les techniques du *lean* ont contribué à l'amélioration de la performance dans plusieurs autres secteurs d'activité, dont les hôpitaux (Poole et al., 2010). Par contre, les services administratifs du réseau de la santé québécois ne sont que rarement couverts par les projets d'amélioration *lean*. S'attaquer à cette dimension du réseau relève du *lean office*, qui est une technique dérivée du *lean*. Un tableau sommaire a, notamment, présenté comment les types de gaspillages se transposaient d'un milieu à l'autre.

Le *lean* est une philosophie qui se penche sur la performance des processus d'une organisation. Ceux-ci ont donc été définis avec un focus particulier sur les processus de nature administrative. Ces processus sont souvent de type non cadencé. Les processus désarticulés représentent un parfait exemple de processus séquencé, mais non cadencé. Le défi repose sur la mesure de la performance de ces processus car, pour les améliorer, il faut d'abord pouvoir les analyser.

Pour ce faire, il faut comprendre ce qu'est la mesure de la performance. C'est en lien avec cet objectif que le concept de création de la valeur a été présenté. S'en est suivi la présentation de deux concepts sous-jacents de la performance : l'efficacité et l'efficacités. Des définitions ont ensuite été fournies. En résumé, l'analyse du cadre théorique réalisée dans ce premier chapitre permettra de développer une méthodologie de recherche logique.

La question suivante se pose donc : est-il possible de mesurer la performance d'un processus administratif séquencé et non cadencé en calculant son degré d'articulation? Et quelle forme prendrait ce calcul? C'est à ces questions que le travail de recherche effectué dans ce mémoire tentera de répondre.

1.7 Problématique

Comme il a été présenté dans les sections précédentes, il est possible de qualifier les processus administratifs séquencés, non cadencés et non performants, de processus désarticulés. Les processus désarticulés peuvent se retrouver dans les entités administratives du réseau de la santé québécois.

En réarticulant les processus désarticulés à l'aide des outils *lean*, il est possible d'en améliorer la performance. Par contre, il n'y a aucune méthode standardisée pour mesurer la performance de ces processus administratifs. Sans mesure de performance, il est impossible de quantifier l'amélioration de ces processus à la suite d'une réarticulation. Il faut donc pouvoir mesurer à quel point un processus est désarticulé. Le degré de désarticulation peut ensuite fournir une base solide sur laquelle construire l'amélioration continue dans un environnement administratif désarticulé.

Malheureusement, aucune méthode connue ne permet, actuellement, de mesurer ce degré de désarticulation ou d'articulation d'un processus séquencé, non cadencé.

1.8 Question de recherche

À la suite de l'énoncé précédent, la question suivante se pose : est-il possible de mesurer et d'évaluer la performance d'un processus administratif séquencé et non cadencé dans le secteur de la santé par le calcul de son degré d'articulation?

Pour répondre à cette question, un projet de recherche-action a été réalisé à l'Agence de la Santé et des Services Sociaux de la Mauricie et du Centre du Québec (ASSSMCQ). Le projet consistait à analyser le processus de réalisation du rapport financier annuel AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) de l'organisation.

La recherche-action est une méthodologie de recherche impliquant non seulement le chercheur, mais aussi les intervenants. Dans le cas ci-présent, les intervenants furent des professionnels et techniciens, employés de l'ASSSMCQ, impliqués dans la réalisation

du rapport financier annuel. La recherche-action peut être définie comme suit : « Il s'agit de recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité; recherches ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations » (Hugon et Seibel, 1988). Bref, la recherche-action vise non seulement des buts quant à la recherche, mais également la réalisation d'un projet spécifique visant à améliorer une situation particulière.

Dans le cadre du projet de recherche-action, le chercheur n'a pas uniquement eu un rôle d'observateur. Il fut impliqué dans le déroulement, du début à la fin du projet, et agissait à titre de consultant et co-gestionnaire du projet de coordination de la réalisation du rapport financier annuel.

Chapitre 2 : Modèle de calcul du degré d'articulation d'un processus séquencé et non cadencé

Ce projet de recherche a comme but de développer un modèle pour le calcul du degré d'articulation d'un processus administratif séquencé et non cadencé dans une organisation du réseau de la santé québécois et d'en évaluer l'applicabilité. Le deuxième chapitre de ce mémoire se concentrera sur le développement d'un modèle de calcul du degré d'articulation et celui-ci sera présenté à l'aide d'un exemple d'application.

2.1 Mesure de la performance

Ce projet de recherche permettra de mesurer la performance du processus, séquencé et non cadencé, de réalisation du rapport financier annuel de l'ASSSMCQ. Il s'agira ici de la première variable de recherche à identifier. Le suivi et la prise de données qui ont eu lieu tout au long du projet de recherche-action serviront alors à élaborer le calcul de la performance. Cette valeur sera calculée selon deux facteurs : l'efficacité et l'efficience.

L'Organisation de Coopération et de Développement Économique (2004) fournit une définition de la performance dans les systèmes de santé. Cette définition a été reprise par Castonguay, Marcotte et al (2008) dans un rapport sur le financement du système de santé québécois. Celle-ci stipule que le terme performance est employé dans le sens d'obtenir les meilleurs résultats possibles en maximisant l'utilisation des ressources disponibles. Donc, dans les faits, la performance est une combinaison de l'efficience et de l'efficacité. La revue de littérature effectuée au premier chapitre est venue présenter l'efficacité comme étant la mesure de la valeur résultant d'un processus, donc les résultats. L'efficience, elle, a été décrite comme une mesure de l'utilisation des

ressources pour réaliser le processus. On peut donc en conclure que l'OCDE (2004) présente la performance dans un système de santé comme une combinaison de l'efficacité et de l'efficience. Plusieurs autres modèles de performance (Handler, Issel et Turnock, 2001), notamment le modèle EGIPSS (Champagne, Contandriopoulos, Picot-Touché, Béland et Nguyen, 2005) ont été développés et semblent en venir aux mêmes conclusions.

Si on revient à l'énoncé de Porter (2010 a) sur la création de la valeur en santé, il devient alors évident que selon lui la création de valeur est une mesure d'efficience. La performance d'une organisation de santé reposerait donc, selon l'auteur, sur la maximisation de son efficience, sans égard à son efficacité. Ne devrions-nous pas évaluer la performance d'un système par rapport aux résultats obtenus, comme le suggèrent Arah, Klazinga, Delnoij, Asbroek et Custers (2003) , et ensuite l'évaluer selon les efforts déployés pour le faire? Il s'agit d'une question légitime.

Ce projet de recherche ne se concentrera donc pas uniquement sur la mesure d'efficience comme le suggère Porter (2010 a; 2010 b; 2010 c). Bien entendu, l'efficience sera mesurée comme faisant partie de l'équation globale de la performance, mais celle-ci évaluera également la capacité de l'équipe à atteindre ses objectifs d'efficacité. La mesure de l'efficacité et de l'efficience permettra d'évaluer la performance du processus. En combinant les deux d'une quelconque manière, il sera possible de calculer le degré d'articulation du processus administratif séquencé et non cadencé. Pour obtenir une mesure tangible de la performance d'un processus, il faudra donc calculer l'efficience et l'efficacité et les mettre en relation l'une par rapport à l'autre.

2.1.1 Mesure de l'efficacité

Premièrement, l'efficacité du processus sera mesurée par un ratio qui sera calculé en déterminant ce qui a été accompli par rapport aux objectifs. Cette efficacité sera évaluée selon deux facteurs, en s'inspirant du modèle suggéré par Burns (2010) : le temps et la qualité. Chacun de ces facteurs se verra attribuer un objectif et son atteinte sera mesurée. L'équation pourra alors se résumer de la façon suivante :

$$E_a = \text{ratio d'efficacité} = \frac{\text{efficacité réelle}}{\text{objectif d'efficacité}} \quad (1)$$

$$E_a = \frac{\text{temps réel}}{\text{objectif de temps}} \times \frac{\text{qualité réelle}}{\text{objectif de qualité}} \quad (2)$$

L'efficacité vient mesurer la création de valeur réelle du processus par rapport à sa capacité de création de valeur. Elle vient valider l'atteinte, ou non, des objectifs de temps et de qualité fixés par l'organisation. Plus le ratio d'efficacité se rapprochera de 100%, ou le dépassera, plus la création de valeur issue du processus aura atteint les objectifs fixés.

L'efficacité représente le résultat du processus, ou l'extrant. La valeur créée par un processus est un extrant de qualité, produit selon les délais prescrits. La création de valeur, donc l'efficacité, doit incorporer ces deux notions, pas seulement une notion de qualité. Car pour le client, le respect des délais représente aussi une mesure de la valeur du service reçu (Castonguay et al., 2008).

2.1.2 Mesure de l'efficience

L'efficience du processus sera mesurée par un ratio qui évaluera la qualité des efforts déployés par rapport aux objectifs énoncés par l'organisation. C'est-à-dire que l'efficience sera évaluée en calculant l'utilisation faite des ressources allouées au processus par rapport à l'objectif fixé au début du projet. L'équation se résumera donc ainsi :

$$E_e = \text{ratio d'efficience} = \frac{\text{efficience réelle}}{\text{objectif d'efficience}} \quad (3)$$

Bref, le ratio d'efficience viendra évaluer l'efficience réelle du processus par rapport à son objectif. Un ratio inférieur à 100% indiquera que le processus aura utilisé plus de ressources que voulu.

2.1.3 Mesure du degré d'articulation

La mesure du degré d'articulation d'un processus se base sur l'hypothèse suivante :

- Le degré d'articulation d'un processus doit être une mesure de la performance globale de celui-ci. Cette mesure doit refléter la performance réelle du processus administratif séquencé et non cadencé en l'évaluant par rapport à ses objectifs de performance. Le degré d'articulation peut comporter plusieurs facteurs ou indicateurs de performance et la combinaison de ceux-ci doit ensuite permettre de le quantifier.

En résumé, le degré d'articulation doit se mesurer comme étant un indicateur global de la performance du processus. Il doit tenir compte de la création de la valeur du processus, donc de son efficacité, et de son efficience par rapport à ses objectifs. Le degré d'articulation pourrait donc se mesurer en combinant les ratios d'efficacité et d'efficience énoncés précédemment. L'équation de cette mesure deviendrait alors la suivante :

$$D_{art} = E_a \times E_e \quad (4)$$

Bref, en se basant sur le modèle de l'OCDE (2004), la mesure du degré d'articulation d'un processus administratif séquencé et non cadencé se fera en évaluant la performance d'un processus selon deux variables distinctes, soit l'efficacité et l'efficience. En multipliant les ratios ensemble, chaque variable pourra avoir un effet sur le résultat final. En résumé, le calcul du degré d'articulation évaluera la performance d'un processus désarticulé.

2.1.4 Exemple d'application fictif

Pour bien mettre en contexte l'application d'un calcul du degré d'articulation d'un processus, un exemple s'impose. En se basant sur les suggestions de Burns (2010), il est possible de voir comment le calcul du degré d'articulation du processus d'information financière d'une organisation quelconque pourrait se faire.

Premièrement, une prise de données pourrait fournir les résultats suivants (à noter que ces données sont à titre indicatif seulement) :

Tableau 3. Données, exemple de calcul

| Indicateurs | Valeur réelle |
|---|---------------|
| Nombre de rapports financiers annuels distincts | 4 |
| Nombre de jours nécessaires pour publier les états financiers à la fin de l'année | 28 |
| Nombre d'erreurs importantes par année dans les rapports financiers | 22 |
| Nombre d'équivalents à temps plein (ETP) requis | 3 |
| Coûts des équivalents à temps plein (ETP) | 75 000 \$ |

Deuxièmement, il est important de comparer la performance réelle du processus par rapport aux objectifs fixés par l'organisation. Le tableau suivant fait état de ces objectifs et les met en relation avec les valeurs réelles obtenues au cours de l'année.

Tableau 4. Comparaison des données réelles avec les objectifs

| Indicateurs | Valeur réelle | Objectif |
|---|---------------|-----------|
| Nombre de jours nécessaires pour publier les états financiers à la fin de l'année | 28 | 25 |
| Nombre d'erreurs importantes par année dans les rapports financiers | 8 | 5 |
| Nombre d'équivalents à temps plein (ETP) requis | 3 | 4 |
| Coûts des équivalents à temps plein (ETP) | 75 000\$ | 100 000\$ |

Troisièmement, une fois les données récoltées, il est possible de calculer les ratios d'efficacité et d'efficience du processus. Les équations (5) et (6) représentent le calcul du ratio d'efficacité tandis que l'équation (7) représente le calcul du ratio d'efficience :

$$E_a = \text{ratio d'efficacité} = \frac{\text{efficacité réelle}}{\text{objectif d'efficacité}} \quad (5)$$

$$E_a = \frac{\text{temps réel}}{\text{objectif de rapidité}} \times \frac{\text{qualité réelle}}{\text{objectif de qualité}} \quad (6)$$

$$E_a = \frac{25 \text{ jours}}{28 \text{ jours}} \times \frac{5 \text{ erreurs}}{8 \text{ erreurs}} = 0,89 \times 0,63 = 0,56$$

$$E_a = 56\%$$

$$E_e = \text{ratio d'efficience} = \frac{\text{objectif d'efficience}}{\text{efficience réelle}} \quad (7)$$

$$E_e = \frac{100\ 000\$}{75\ 000\$} = 1,33 = 133\%$$

Il est très important de noter que, dans le cas du calcul des coefficients, la nature des indicateurs de performance utilisés déterminera le sens des rapports à utiliser. Prenons, par exemple, l'indicateur de qualité du processus. Dans l'exemple énoncé, l'objectif de qualité est de nature négative. C'est-à-dire que les intervenants du processus ne devraient pas faire plus de cinq erreurs. Mais pour un autre processus, l'indicateur pourrait être de nature positive. Ce qui implique que l'objectif pourrait fixer, par exemple, un minimum de documents corrects à fournir au lieu d'un maximum alloué de documents incorrects. Il est donc primordial de bien identifier la nature des indicateurs

et des objectifs en jeu. Un indicateur de nature négative fera en sorte que la donnée réelle sera le dénominateur du ratio, alors qu'un indicateur de nature positive forcera la donnée réelle à devenir le numérateur.

Une fois les ratios calculés, il ne reste plus qu'à les combiner pour obtenir le degré d'articulation du processus.

$$D_{art} = E_a \times E_e = 0,56 \times 1,33 = 0,75 = 75\% \quad (8)$$

À la suite du calcul, il est possible d'affirmer que le processus d'information financière est articulé à 75% selon les objectifs de l'organisation. En analysant le calcul, il est clair que la faiblesse de l'efficacité du processus cause une grande diminution du degré d'articulation. Malgré une excellente efficience de 133%, l'incapacité des intervenants à atteindre leurs objectifs d'efficacité, sur celui de qualité, fait en sorte que le processus n'est pas performant.

Dans le cas présent, il est probable que l'efficience plus élevée soit une cause directe du manque d'efficacité. Bien qu'il s'agisse d'une hypothèse, il est vraisemblable de supposer que la recherche d'efficience, en n'utilisant que trois ETP pour préparer les documents financiers alors que quatre étaient permis, puisse avoir joué sur l'efficacité. Le manque de ressources pourrait être une cause directe de la faiblesse de l'efficacité. Le manque de ressources pourrait avoir empêché d'atteindre les objectifs. En fin de compte, il se pourrait que l'efficience élevée du processus ait indirectement causé son manque de performance. Le souci de diminution des coûts pourrait alors avoir engendré une

diminution globale de la performance plutôt qu'une amélioration. La relation entre les variables du modèle sera donc discutée en profondeur dans le chapitre suivant.

Bien que l'énoncé précédent ne soit qu'une hypothèse, les réflexions auxquelles il mène sont très intéressantes. Si, par exemple, l'entreprise avait utilisé deux ETP supplémentaires, le ratio d'efficacité E_e aurait été de 80%, car le coût total de ces ETP aurait été de 125 000 \$. Par contre, il est probable que le nombre d'erreurs et le nombre de jours nécessaires à la fabrication des documents auraient grandement diminué. Bien entendu, il est impossible de mesurer empiriquement ce phénomène sans prise de données. Mais pour les besoins de cette recherche, considérons le nouveau tableau de données suivant :

Tableau 5. Comparaison des valeurs réelles avec les objectifs, exemple modifié

| Indicateurs | Valeur réelle | Objectif organisationnel |
|---|---------------|--------------------------|
| Nombre de jours nécessaires pour publier les états financiers à la fin de l'année | 18 | 25 |
| Nombre d'erreurs importantes par année dans les rapports financiers | 5 | 5 |
| Nombre d'équivalents à temps plein (ETP) requis | 5 | 4 |
| Coûts des équivalents à temps plein (ETP) | 125 000 \$ | 100 000\$ |

Les calculs des ratios sont présentés par les équations (9) et (10) :

$$E_a = \frac{25 \text{ jours}}{18 \text{ jours}} \times \frac{5 \text{ erreurs}}{5 \text{ erreurs}} = 1,39 \times 1,0 = 1,39 = 139\% \quad (9)$$

$$E_e = \frac{100\,000\$}{125\,000\$} = 0,80 = 80\% \quad (10)$$

Le degré d'articulation serait donc de 111.2%, ce qui représente une grande amélioration par rapport au 75 % obtenu précédemment.

Cet exemple vise à montrer l'aspect multicritère du calcul du degré d'articulation. Malgré une augmentation des coûts et une diminution de l'efficacité, la performance du processus est grandement améliorée grâce à une meilleure efficacité. Par contre, tout cela est vrai seulement si l'ajout de ressources a un réel effet positif sur l'efficacité du processus. Car il se pourrait fort bien que ce ne soit pas le cas. Ainsi donc, la diminution de l'efficacité par l'ajout de ressources n'est aucunement bénéfique si l'efficacité ne s'en trouve pas améliorée.

Donc, dans un monde idéal, un processus administratif performant devrait non seulement continuellement présenter une meilleure efficacité, mais également une meilleure efficacité. Par contre, on ne devrait pas rechercher l'amélioration de l'un au détriment de l'autre si cela a pour effet de diminuer sa performance globale. En résumé, une organisation aux prises avec des processus administratifs séquencés, mais non cadencés, qu'il est possible de mesurer, devrait déployer des efforts visant à améliorer l'efficacité de concert avec l'efficacité. Le degré d'articulation devrait donc suivre la logique du graphique illustré à la figure 9:

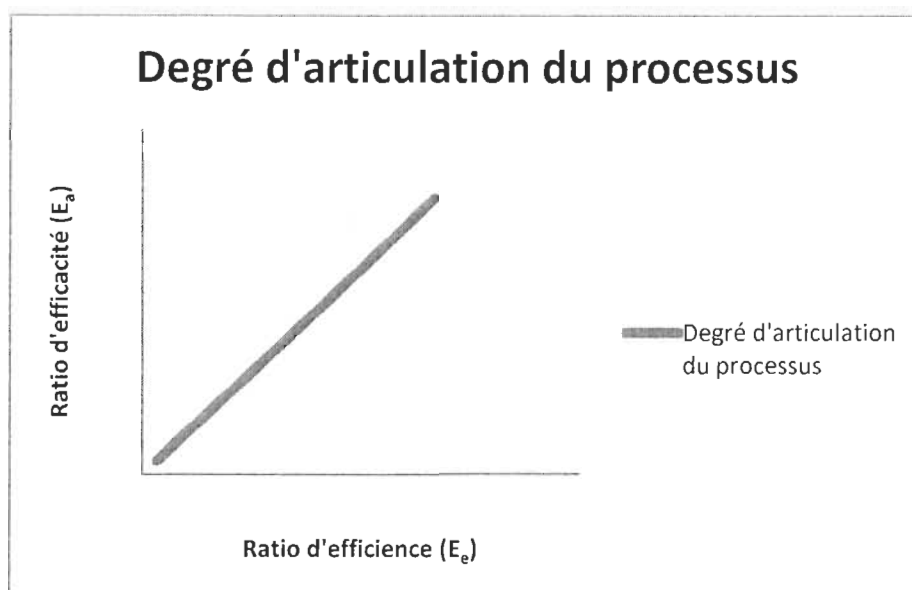


Figure 9. Amélioration désirée du degré d'articulation

En résumé, pour qu'un processus administratif devienne articulé, l'efficacité et l'efficience de celui-ci doivent s'améliorer constamment. Par contre, il se pourrait fort bien que l'efficacité ou l'efficience du processus soit influencée négativement par la faiblesse de l'un ou de l'autre.

2.2 Le choix des indicateurs

Bien entendu, le choix des indicateurs de performance utilisés dans le calcul du degré d'articulation est d'une importance capitale. Burns (2010) suggère plusieurs indicateurs pouvant être calculés qui fourniraient un portrait assez détaillé de la performance d'un ou de plusieurs processus administratifs d'une organisation. Il s'agit, d'une certaine façon, de mettre en place un tableau de bord permettant le suivi des indicateurs de performance pour ensuite pouvoir les utiliser dans le calcul du degré d'articulation.

L'unique facteur d'importance est de concevoir les indicateurs de manière à ce qu'ils permettent de calculer un degré d'articulation qui saura refléter la réalité.

2.3 Définir les objectifs

Le calcul du degré d'articulation d'un processus se base sur l'évaluation de la capacité d'un processus à atteindre ses objectifs. Il est donc primordial de pouvoir compter sur des objectifs clairs et précis. Des objectifs irréalistes ou insuffisants feraient donc en sorte que le calcul deviendrait erroné et perdrait toute sa signification. Il faut donc s'en remettre à l'habileté de l'organisation à bien définir ses objectifs de performance.

Par contre, le calcul du degré d'articulation peut également être un indice probant de l'inexactitude des objectifs formulés par l'organisation. Si un degré d'articulation est constamment supérieur à 100%, cela peut signifier qu'il y a un manque à gagner quelque part. Un degré d'articulation supérieur à 100% peut certes vouloir dire que le processus est extrêmement performant, mais en contrepartie, il peut également signifier que les objectifs de performance ne sont pas assez ambitieux. Un degré de 140%, signifiant un ou plusieurs ratios supérieurs à 100%, pourrait indiquer à l'organisation qu'il serait peut-être judicieux de revoir à la hausse ses objectifs de performance. Bien entendu, il faut analyser les résultats du calcul pour en interpréter les signes. Il ne suffit pas de simplement considérer le degré d'articulation comme une donnée empirique. La décortication des éléments du calcul peut parfois être plus bénéfique que le résultat du calcul lui-même.

Dans le chapitre précédent, nous avons vu ce qu'est la philosophie *lean* et ce qu'elle implique. L'objectif ultime du *lean* est l'amélioration de la performance par

l'élimination des gaspillages pour satisfaire les besoins du client. Les processus désarticulés ont été présentés comme un type de gaspillage particulier que l'on retrouve, notamment, dans les environnements de travail administratifs. Par contre, ces processus sont difficiles à évaluer puisqu'ils n'ont aucune cadence. Cependant, pour en améliorer la performance, il faut d'abord pouvoir la mesurer. Le modèle du calcul du degré d'articulation vient donc répondre à ce besoin en mesurant la performance d'un processus administratif désarticulé. En obtenant une mesure empirique tangible de la performance du processus, il devient alors possible de contrôler et de suivre celle-ci. Bref, le degré d'articulation d'un processus désarticulé devient un outil d'analyse et de suivi de la performance.

Chapitre 3 : Étude de cas

Le troisième et dernier chapitre de ce mémoire contient l'étude de cas réalisée dans le cadre de ce projet de recherche. Dans un premier temps, le projet lui-même ainsi que le contexte dans lequel il a été réalisé seront présentés. Les différentes phases de réalisation du projet de recherche-action seront énoncées et les données recueillies seront présentées. Par la suite, les résultats obtenus à la suite de l'application du modèle développé au chapitre précédent seront exposés et une critique de celui-ci viendra conclure cette partie du mémoire.

3.1 Définition du projet de recherche-action

S'inscrivant dans le cadre des démarches d'optimisation et d'amélioration continue de l'Agence de la Santé et des Services Sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec (ASSSMCQ), le projet de réalisation du rapport financier annuel AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) reposait sur le désir de l'agence d'améliorer la performance de ses processus administratifs. S'échelonnant sur une période d'environ dix semaines, la réalisation du rapport financier annuel implique plusieurs intervenants. Le rapport financier annuel est un document de plusieurs centaines de pages regroupant toute l'information financière relative à la gestion et aux obligations financières de l'établissement. D'une récurrence annuelle, la préparation de ce document nécessite une quantité de travail substantielle. Mais tout d'abord, il est nécessaire d'établir la structure de l'organisation au sein de laquelle ce projet de recherche-action a eu lieu ainsi que son positionnement à l'intérieur du réseau de la santé québécois, pour mieux saisir les enjeux associés à cette démarche d'amélioration de la performance.

3.1.1 Le réseau de la santé au Québec

Le système sociosanitaire québécois est un réseau regroupant environ 300 établissements répartis en 1700 points de services. Le fonctionnement de ce système est sous l'autorité et la responsabilité du ministre de la Santé et des Services Sociaux (MSSS). L'organisation des services sur les différents territoires relève quant à elle de dix-huit autorités régionales distinctes alors que les services de santé et les services sociaux sont fournis par cinq catégories d'établissements publics (Ministère de la Santé et des Services Sociaux. Direction des communications, 2008). Ces cinq catégories d'établissements sont les centres de santé et des services sociaux (CSSS), les centres d'hébergements et de soins de longue durée (CHSLD), les centres hospitaliers (CH), les centres de réadaptation (CR) et les centres de protection de l'enfance et de la jeunesse (CPEJ). De plus, le réseau de la santé possède divers partenaires, dont les organismes et les pharmacies communautaires, ainsi que les cliniques et les cabinets de médecine privés. La figure 9 offre une vue d'ensemble de la configuration actuelle du réseau de la santé au Québec.

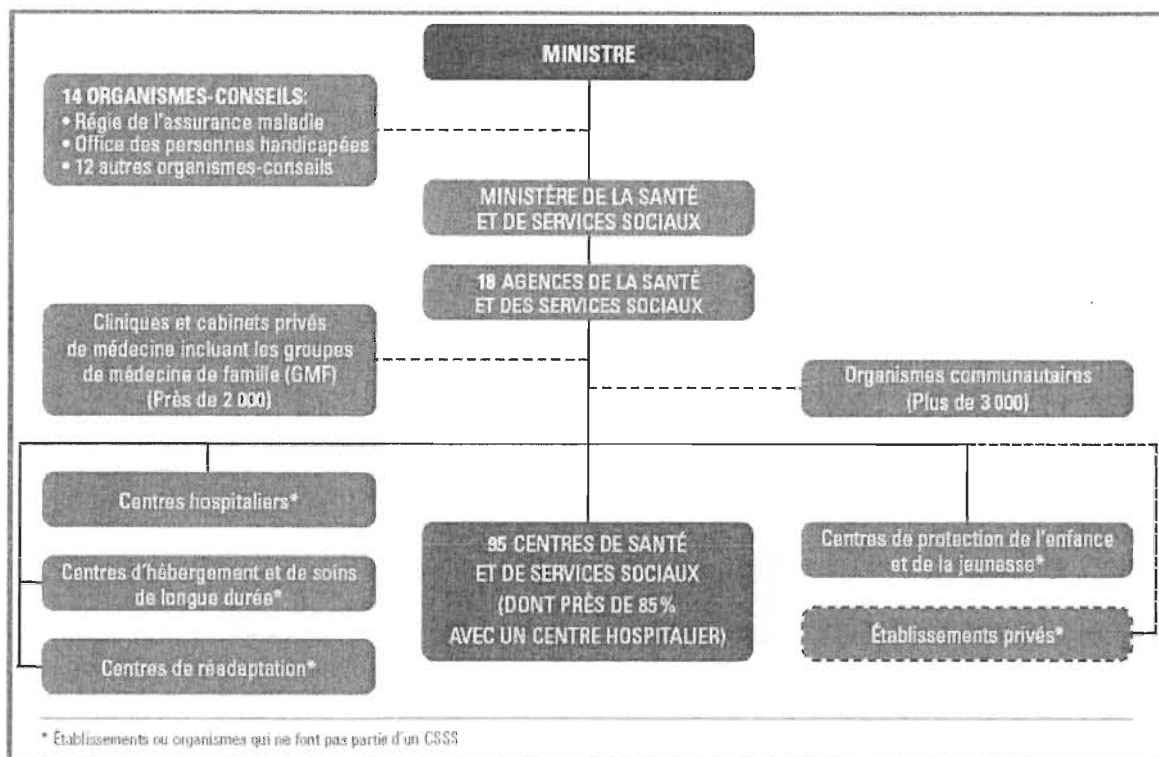


Figure 10. Système sociosanitaire du Québec (<http://www.agencess04.qc.ca>)

3.1.2 ASSSMCQ

L'ASSSMCQ est un organisme du réseau de la santé québécois qui a pour mission le maintien et l'amélioration de la santé et du bien-être de la population. L'Agence participe à la gestion et à la coordination du réseau de la santé dans les régions administratives de la Mauricie et du Centre-du-Québec. Elle assure, entre autres, « une gestion économique et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières mises à sa disposition (ASSSMCQ, <http://www.agencess04.qc.ca>). Elle est également chargée de la mise en place des mesures de santé publique et de protection sociale, de l'évaluation de l'efficacité des services de son territoire et de l'établissement des plans d'organisation de services de celui-ci. L'Agence remplit aussi d'autres fonctions accessoires (ASSSMCQ, <http://www.agencess04.qc.ca>).

L'organigramme de l'agence, qu'il est possible de consulter à l'annexe 1, comprend six directions différentes :

1. La direction des services administratifs et de la qualité (DSAQ)
2. La direction de santé publique (DSP)
3. La direction des services sociaux (DSS)
4. La direction des services de santé et des affaires médicales (DSSAM)
5. La direction des ressources réseau (DRR)

À ces directions s'ajoute la présidence-direction générale chargée de maintenir, entre autres, la cohésion entre les activités internes et externes de l'Agence. Toute personne désirant en connaître davantage sur l'ASSMCQ pourra trouver sur son site web (<http://www.agencesss04.qc.ca>) toute l'information nécessaire.

Les directions impliquées directement dans le projet de réalisation de l'AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) sont la direction des ressources réseau (DRR) et la direction des services administratifs et de la qualité (DSAQ). La DRR est responsable, notamment, de la gestion des ressources humaines externes, des responsabilités de l'Agence à l'égard des immobilisations, du développement technologique et de la modernisation de l'infrastructure administrative et de soutien des établissements ainsi que des ressources financières externes de l'organisation. Pour sa part, la DSAQ assure entre autres la gestion des ressources humaines, financières et matérielles internes, les activités de communication interne et externe, la fonction d'évaluation, les affaires juridiques et le développement organisationnel.

Vu la nature de leurs responsabilités, il n'est pas rare que les deux directions doivent travailler de concert sur certains dossiers. C'est le cas pour la préparation du rapport financier annuel AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011).

3.1.3 Le rapport financier annuel

Le rapport financier annuel AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) est le document sommatif renfermant la totalité de l'information financière annuelle de l'ASSSMCQ. Préparé sur une période d'environ trois mois, il requiert l'implication de plusieurs professionnels et techniciens. Ce document comporte plusieurs sections visant à fournir de l'information précise sur les données de l'année financière venant de se terminer. Il fait notamment état des différents fonds monétaires de l'Agence dont la liste peut être consultée à l'annexe 2.

Historiquement, les techniciennes en administration de la DRR et de la DSAQ étaient les employées responsables de l'analyse des comptes et de la préparation des dossiers pour la vérification par l'auditeur externe. Une fois les documents préparés, les agentes de planification de la DRR et l'agente de gestion financière de la DSAQ étaient chargées de vérifier le travail des techniciennes et de compléter l'analyse des fonds qui n'avaient pas été examinés par celles-ci. Comme il sera présenté dans la prochaine section, cette façon de faire a été modifiée.

À la suite de la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle incluant des cadres intermédiaires et d'un nouveau progiciel administratif à l'ASSSMCQ, il est rapidement devenu évident que le processus de réalisation du rapport financier devenait problématique. Le sentiment de lourdeur de la tâche et la frustration générale des

employés quant à la préparation du document ne faisait qu'augmenter. Les échéances devenaient de plus en plus difficiles à respecter et les correctifs à apporter au document en cours de projet se multipliaient. Il ne s'agissait aucunement ici d'un manque de volonté, d'expertise ou d'effort, mais bien d'un exemple flagrant de désarticulation d'un processus. Malgré l'absence de données quantitatives permettant de mesurer l'étendue de la désarticulation, il était évident qu'un tel constat pouvait se faire. Une réarticulation du processus devenait donc incontournable.

3.1.4 Réarticulation du processus de réalisation du rapport financier annuel

Le projet de recherche-action consistait dans un premier lieu à réaliser une réarticulation du processus de réalisation du rapport financier annuel AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011). En se basant sur les principes énoncés par Louis (2007) concernant les processus désarticulés, la réarticulation visait d'abord et avant tout l'amélioration de la performance du processus de travail.

Le processus de réalisation de l'AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) est particulier en ce sens qu'il peut être classé comme processus séquencé, mais non cadencé. Bien que les six semaines sur lesquelles se répartit le travail soient très intenses, il n'y a aucun fil conducteur permettant d'attribuer une cadence au processus. Le traitement des fonds monétaires est d'une grande variabilité d'un fonds à l'autre et les tâches à effectuer peuvent changer. La nature du processus fait donc en sorte que les pertes de performance sont plutôt reliées à l'incapacité et à la difficulté pour les intervenants d'identifier et de répondre aux besoins de leurs clients, internes ou externes. C'est pour cette raison que la réarticulation du processus s'imposait.

Mais comment procéder à cette réarticulation? La réponse se trouve dans la nature particulière du processus. Car comme il a été mentionné précédemment, le processus de réalisation de l'AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) est contraint dans le temps. C'est-à-dire que son début et sa fin correspondent à des dates bien précises et qu'il ne s'agit pas d'un processus continu. Cette particularité permet alors de le traiter comme un projet. De cette manière, les outils de gestion de projet sont à la disposition de l'équipe pour réarticuler le processus. En utilisant ces outils conjointement avec les principes du *lean* de satisfaction du client et de réduction des gaspillages, il devient possible de réaliser une réarticulation du processus. Celle-ci doit se faire selon certaines phases qui doivent permettre de structurer le projet et d'en assurer la performance.

3.1.4.1 Phase 1 : définition des objectifs

Premièrement, tout projet visant le succès doit avoir une cible, qui lorsqu'atteinte, en signalera la réussite. Il faut donc déterminer des objectifs permettant de mesurer et de qualifier la performance du projet. Si ces objectifs sont mal définis, il sera impossible de satisfaire les besoins du client.

Pour le projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011), l'objectif ultime était de produire un document de qualité permettant de fournir toute l'information nécessaire au conseil d'administration concernant la situation financière de l'Agence et ce, selon les délais exigés. Bien entendu, il fut impératif de préciser cet objectif et de le diviser en sous-objectifs facilement quantifiables et permettant de mesurer la performance à la fin du projet.

Comme il a été énoncé précédemment, la performance peut être évaluée selon deux grandes variables : l'efficacité et l'efficience. L'efficacité est une combinaison du temps et de la qualité alors que l'efficience représente l'utilisation des ressources allouées. Les objectifs devaient donc refléter ces variables.

Le temps faisait donc référence au respect des échéances préétablies. La qualité pouvait se mesurer en étudiant la quantité des retouches et des changements à effectuer avant la remise du document.

L'efficience, quant à elle, aurait pu se mesurer de plusieurs façons différentes. Puisque les ressources déployées pour la réalisation du rapport financier n'étaient pas consacrées à temps plein au projet, évaluer simplement la quantité de ressources humaines utilisées ne permettait pas de bien mesurer l'efficience. Par contre, en mesurant la quantité d'heures supplémentaires effectuées et les coûts engendrés par ceux-ci, il devenait possible d'analyser la qualité des efforts déployés.

En résumé, les objectifs du projet furent énoncés selon trois axes :

1. **Temps** : assurer le respect des dates de tombée tout au long du projet.
2. **Qualité** : minimiser le temps utilisé pour faire des correctifs et des ajustements en cours de projet.
3. **Efficience** : minimiser le nombre d'heures supplémentaires, de ce fait le coût engendré par celles-ci, effectuées pour produire le rapport financier.

Par contre, ces objectifs devaient être chiffrés pour permettre le calcul du degré d'articulation. En collaboration avec la DSAQ et la DRR, les cibles suivantes ont été fixées pour l'atteinte des objectifs :

1. **Temps** : les quatre dates de tombée, pondérées selon leur chronologie, doivent être respectées.
2. **Qualité** : le nombre d'heures travaillées passées en correctifs ou en ajustement du rapport ne devrait pas dépasser 5% du total des heures travaillées au mois de mai.
3. **Efficienc**e : les heures supplémentaires devraient représenter au maximum 6% des heures totales travaillées.

3.1.4.2 Phase 2 : établir la structure de gestion de projet

Comme démontré précédemment, la nature particulière du processus de réalisation de l'AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) permet de le considérer comme un projet et ainsi d'utiliser les outils de gestion de projet (Chaput, 2007), en combinaison avec les principes *lean*, pour en améliorer la performance. Pour ce faire, la structure de gestion de projet devait être choisie judicieusement.

La gestion de projet met à notre disposition les trois types de structures suivantes (Larson, 2004) pour permettre d'encadrer le projet :

- La structure fonctionnelle
- La structure par projet
- La structure matricielle

Chacune de ces structures possède des avantages et inconvénients (Larson, 2004). La structure fonctionnelle incorpore le projet à l'intérieur d'une direction ou département particulier d'une organisation. Cette structure peut offrir une bonne performance technique, mais elle ne favorise pas la collaboration entre des fonctions différentes appartenant à des départements différents.

Pour sa part, la structure par projet fait en sorte que chaque département contribue, au moment opportun, à l'avancement du projet en effectuant les tâches qui lui sont attribuées. Cette structure favorise la collaboration, mais l'avancement du projet peut facilement se perdre dans la structure hiérarchique, ou plutôt l'absence de celle-ci, et handicaper l'atteinte des objectifs.

Puisque le projet de réalisation de l'AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) requiert la participation de plusieurs professionnels provenant de deux directions différentes, la DSAQ et la DRR, les deux premières structures ne pouvaient pas accommoder ce projet en particulier. Il est devenu rapidement clair que la structure matricielle était la seule pouvant permettre de mener cette réarticulation à terme.

La structure matricielle permet de dégager des ressources provenant de différents départements et de les consacrer à la réalisation d'un projet dans un cadre hiérarchique

autre que le cadre conventionnel de l'organisation. La figure 11 illustre la structure matricielle du projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) à même la DSAQ et la DRR.

Donc, un chef de projet a été identifié pour prendre en charge le déroulement de celui-ci.

Cette personne s'est vue attribuer les responsabilités suivantes :

- Assurer le suivi et le contrôle de la planification initiale.
- Coordonner les rencontres de suivi hebdomadaires.
- Assurer le lien entre les entités patronales (directeurs) et l'équipe de projet.
- Coordonner les relations avec l'auditeur externe.
- Mettre en place les mesures nécessaires au respect des normes de qualité.

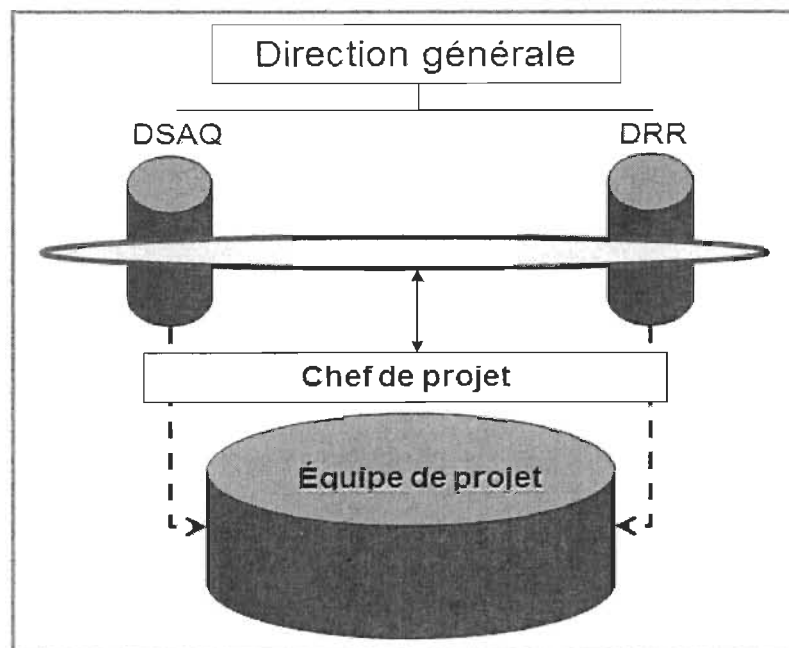


Figure 11. Structure de gestion du projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011)

La structure hiérarchique indépendante de la forme matricielle permet donc d'assurer que la gestion des activités quotidiennes se fait sans embûches, et que les tâches quotidiennes de tous les participants du projet ne viennent pas en déranger le bon fonctionnement. Bien entendu, la volonté de l'organisation de procéder de la sorte est venue renforcer cette structure indépendante.

3.1.4.3 Phase 3 : planification du projet

Après avoir choisi la structure de gestion de projet appropriée, la phase de planification du projet a été mise en branle. Le chef de projet et le conseiller en amélioration continue engagé par l'Agence ont donc procédé à l'élaboration d'une planification détaillée du projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) devant servir à assurer un contrôle serré sur le déroulement du projet. Le logiciel *Microsoft Project* a été utilisé pour ordonnancer les différentes tâches devant être accomplies. La planification détaillée est disponible en annexe 3.

Premièrement, la liste des ressources disponibles pour la réalisation du rapport financier annuel a été dressée pour être en mesure d'évaluer la capacité de l'équipe à atteindre ses objectifs. Les ressources disponibles sont présentées au tableau 6:

Tableau 6. Tableau des ressources, projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011)

| Titre de l'emploi | Direction d'appartenance |
|---|---------------------------------|
| Chef de service | DSAQ |
| Agente de gestion financière | DSAQ |
| Technicienne en administration – paie | DSAQ |
| Agent de planification financière | DRR |
| Agente de planification financière 1 | DRR |
| Agente de planification financière 2 | DRR |
| Agente de planification financière 3 | DRR |
| Technicienne en administration du service pré-hospitalier d'urgence (SPU) | DSSAM |

Étant donné que chaque employé impliqué dans le projet se devait d'y participer en continuant d'effectuer ses tâches quotidiennes normales, il n'y avait aucun doute que toutes les ressources disponibles seraient utilisées.

Par la suite, la planification du projet a été divisée en quatre grandes étapes :

1. La préparation et la finalisation des feuilles de travail
2. Le montage et la révision du rapport
3. Vérification par l'auditeur et ajustements nécessaires
4. Impression et remise du rapport

La première étape consistait donc à analyser les différents fonds monétaires de l'Agence. Pour ce faire, quatre agents de planification financière, une agente de gestion financière, trois techniciennes en administration et la chef de service se sont réparti les tâches en lien avec les fonds monétaires de leurs directions respectives. La liste de ces fonds ainsi

que leur appartenance aux directions de l'Agence se retrouve en annexe 2. La préparation et la finalisation des feuilles de travail ont donc été planifiées pour une période de 25 jours et les ressources disponibles ont été affectées selon les exigences imposées par les différents fonds monétaires à analyser.

Deuxièmement, la phase de montage et révision du rapport financier ainsi que celle de la vérification par l'auditeur externe se sont vues octroyer une durée de seize jours. Ces étapes, en parallèle l'une de l'autre, ont été affectées directement à la chef de projet qui avait comme responsabilité d'assurer la coordination entre l'auditeur externe et les membres de l'équipe. Le rôle de l'auditeur externe est de donner une opinion sur la fiabilité de l'information financière diffusée par l'Agence dans son rapport financier annuel. Il peut demander des précisions et éclaircissements sur certains points des dossiers de vérification sur lesquels le rapport financier est basé. Il arrive aussi parfois que l'auditeur exige que l'équipe de projet apporte des modifications ou ajustements à leurs documents, car ceux-ci ne reflètent pas assez la situation actuelle ou simplement parce qu'une erreur s'y est glissée. Ces phases du projet sont donc celles où un acteur externe au processus a la possibilité d'en influencer le déroulement.

Finalement, la quatrième et dernière phase du projet, pour laquelle une période de treize jours fut accordée, consistait à effectuer l'impression et la remise du rapport financier annuel au conseil d'administration de l'établissement. Encore sous la responsabilité de la chargée de projet et chef de service, cette phase représente la finalisation globale des travaux du projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011).

Le diagramme de Gantt, illustré à la figure 12, propose la vue d'ensemble de la planification du projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) :

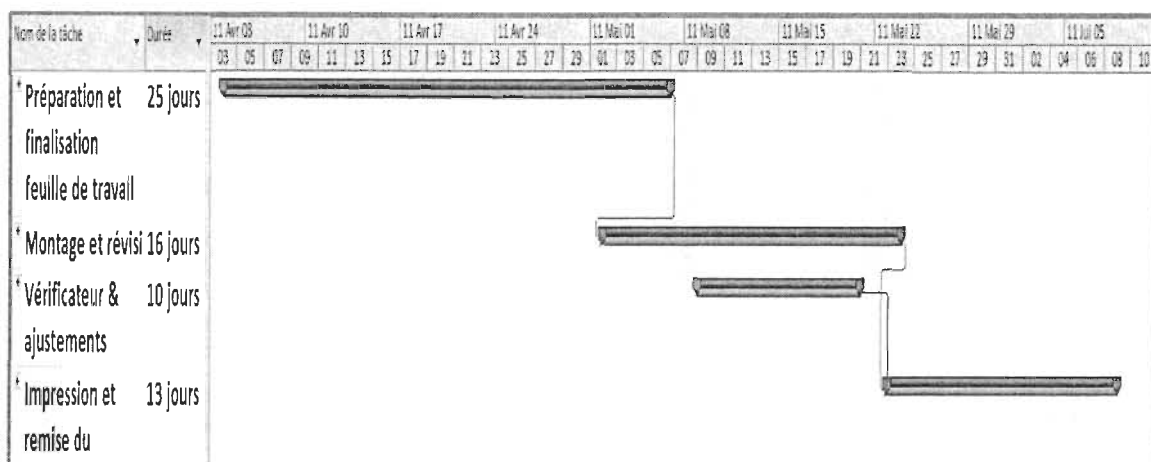


Figure 12. Diagramme de Gantt, projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011)

Le projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) comportait donc quatre dates importantes. Premièrement, la remise du dossier de vérification à l'auditeur externe devait se faire pour le 9 mai 2011. Deuxièmement, la remise du rapport financier annuel par l'auditeur, c'est-à-dire le rapport financier vérifié par ce dernier, à l'équipe de projet était planifiée pour le 20 mai 2011. Troisièmement, la présentation du rapport financier au comité de direction de l'établissement devait avoir lieu de 30 mai. Finalement, la date de tombée ultime, soit la présentation du rapport au comité de vérification et au conseil d'administration, devait absolument se faire le 8 juin. Il était donc facile de comprendre que, de ces quatre dates limites, la plus tardive serait la plus importante, car la marge libre de chacune des activités précédentes serait utilisée par les activités subséquentes.

En résumé, après avoir décidé quelle serait la structure de gestion de projet appropriée pour mener à bien la réalisation du rapport financier annuel, une planification suivie d'un ordonnancement ont permis d'établir clairement les rôles et responsabilités des intervenants et ressources. Une fois les fondations judicieusement mises en place, le projet pouvait se dérouler convenablement.

3.1.4.4 Phase 4 : Gestion et suivi du projet

Après avoir planifié et ordonnancé toutes les tâches relatives au projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011), la phase de réalisation du projet s'est mise en branle. Le contrôle quotidien du suivi de la planification a été confié conjointement à la chargée de projet ainsi qu'au conseiller en amélioration continue. Ce dernier était responsable de tenir à jour la planification à l'aide du logiciel *Microsoft Project*. Pour favoriser le respect de cette planification et pour assurer un continuum dans la communication intra-équipe, une structure de suivi hebdomadaire, sous la forme de rencontres d'équipes d'une durée de 90 minutes, a été mise en place.

Donc, à chaque semaine, en cours de projet, les membres de l'équipe se rencontraient pour faire état de la progression des activités et régler toutes les questions et problématiques qui pouvaient survenir en cours de réalisation. Selon le moment auquel la rencontre de suivi avait lieu, les intervenants requis pour ces rencontres changeaient. C'est-à-dire que pendant la phase de planification du projet, seuls la chargée de projet, le conseiller en amélioration continue, l'agente de gestion financière et l'agent de planification de la DRR étaient impliqués. Cette façon de faire avait pour but de faciliter le fonctionnement des rencontres de suivi lorsque la participation de tous les intervenants n'était pas requise. De plus, lors de l'étape d'impression et de remise du rapport, seul ce petit cercle d'intervenants était affecté à certaines tâches.

Bref, la phase de gestion du projet avait pour but d'assurer le bon déroulement de la réalisation du rapport financier annuel. Une structure de suivi hebdomadaire a été élaborée pour permettre de favoriser la communication entre les membres de l'équipe

ainsi qu'entre l'équipe et l'auditeur externe, qui s'intégrait aux rencontres de suivi, lorsque nécessaire. Ces rencontres avaient également pour but de permettre à toutes les ressources impliquées de pouvoir identifier les besoins changeants de leurs clients-collègues et de leur permettre d'ajuster leur travail en fonction de ceux-ci.

3.1.4.5 Phase 5 : Compilation des données

Dans le but d'évaluer la performance du projet, il était impératif de prendre des mesures et de compiler ces données pour en permettre l'évaluation. Pour ce faire, tous les intervenants membres de l'équipe se sont vus confier la responsabilité de compléter une feuille de temps, sur laquelle allait se retrouver toute l'information nécessaire à l'analyse du travail accompli, c'est-à-dire les heures travaillées, le temps supplémentaire effectué, ainsi que la nature des tâches impliquées. Ces feuilles de travail permettraient par la suite de procéder à une analyse en détail de la performance globale du projet. La figure 13 présente un exemple de feuille de temps remplie par les membres de l'équipe de projet. Celles-ci sont disponibles à l'annexe 4 de ce mémoire.

| Feuille de temps | | | | | | | | | |
|---|---------------|-------|-------------|---|---------------------------|--------------------------------------|------------|-------------|-------|
| Projet: Rapport financier annuel - AS-475 | | | | | | | | | |
| Poste: Chef de service / Chargé de projet | | | | | | | Direction: | | |
| Date | Heure | | Temps total | Description de la tâche | Numéro de société / fonds | Temps supplémentaire (s'il y a lieu) | | Temps Total | Notes |
| | Début | Fin | | | | Début | Fin | | |
| | Format: 14:00 | | | | | Format: 14:00 | | | |
| 16 mars 2011 | 8:30 | 10:00 | 1.50 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0.00 | |
| | | | 1.50 | | | | | | |
| 23 mars 2011 | 8:30 | 10:00 | 1.50 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0.00 | |
| | | | 1.50 | | | | | | |
| 30 mars 2011 | 8:30 | 10:00 | 1.50 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0.00 | |
| | | | 1.50 | | | | | | |
| 6 avr. 2011 | 8:30 | 10:00 | 1.50 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0.00 | |
| | | | 1.50 | | | | | | |
| 13 avr. 2011 | 8:30 | 10:00 | 1.50 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0.00 | |
| | | | 1.50 | | | | | | |
| 19 avr. 2011 | 8:30 | 10:30 | 2.00 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0.00 | |
| | | | 2.00 | | | | | | |
| 22 avr. 2011 | 8:30 | 10:00 | 1.50 | préparation fichier AS-475, onglet | | | | 0.00 | |
| 22 avr. 2011 | 10:00 | 11:30 | 1.50 | note enregistrement | | | | 0.00 | |
| | | | 3.00 | | | | | | |
| 25 avr. 2011 | | | 0.00 | revue des dossiers de fin d'année, AS et apparentés | 8403/8416/8429/ | 8:00 | 16:00 | 8.00 | 8.00 |
| 27 avr. 2011 | 8:30 | 10:30 | 2.00 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0.00 | |
| 27 avr. 2011 | 8:30 | 10:00 | 1.50 | préparation pour le AS | 8429 | | | 0.00 | |
| 28 avr. 2011 | 8:30 | 10:00 | 1.50 | répartition du AS | | | | 0.00 | |
| 29 avr. 2011 | 8:30 | 10:30 | 2.00 | suivi du montage du AS avec Rita | | | | 0.00 | |
| | | | 7.00 | | | | | | 8.00 |
| | | | | | | | | | |
| 4 mai 2011 | 8:30 | 9:30 | 1.00 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0.00 | 0.00 |
| 2 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2.00 | AS et apparentés | 8429 | | | 0.00 | 0.00 |
| 5 mai 2011 | 8:30 | 9:30 | 1.00 | AS et apparentés | 8429 | | | 0.00 | 0.00 |
| 6 mai 2011 | 8:30 | 11:30 | 3.00 | AS et apparentés | 8400 | | | 0.00 | 0.00 |
| 7 mai 2011 | | | 0.00 | revue des dossiers 8429/8400, AS et apparentés | | 8:00 | 17:50 | 9.00 | 9.00 |
| | | | 7.00 | | | | | | 9.00 |
| 10 mai 2011 | 8:30 | 11:30 | 3.00 | AS et apparentés | 8400 | | | 0.00 | 0.00 |
| 10 mai 2011 | | | 0.00 | apparentés | | 16:00 | 19:00 | 3.00 | 2.00 |
| 11 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2.00 | communication avec les vérificateurs | | | | 0.00 | 0.00 |
| 12 mai 2011 | 8:30 | 9:30 | 1.00 | AS et apparentés | 8400 | | | 0.00 | 0.00 |
| 12 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2.00 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0.00 | 0.00 |
| | | | 3.00 | | | | | | 2.00 |
| 16 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2.00 | communication avec les vérificateurs | | | | 0.00 | 0.00 |
| 17 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2.00 | revue des dossiers 8402, AS et apparentés | 8402 | | | 0.00 | 0.00 |
| 18 mai 2011 | 8:30 | 9:30 | 1.00 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0.00 | 0.00 |
| 20 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2.00 | correctifs et explication | 8400 | | | 0.00 | 0.00 |
| | | | 7.00 | | | | | | 0.00 |
| 25 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2.00 | communication avec les vérificateurs | | | | 0.00 | 0.00 |
| 25 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2.00 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0.00 | 0.00 |
| | | | 4.00 | | | | | | 0.00 |

Figure 13. Exemple feuille de temps, chargée de projet, projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011)

3.1.4.6 Résultats

Avant de procéder à l'analyse détaillée des données recueillies, il est important de fournir les grandes lignes quant à la performance du projet de réalisation du rapport financier annuel.

Tout d'abord, malgré l'absence de données pouvant permettre une comparaison empirique poussée, il ne fait aucun doute que la réarticulation du processus, basée sur un ordonnancement précis des opérations et sur les grands principes *lean* d'élimination des gaspillages, notamment le travail en double, et de satisfaction du client, a permis de complètement renverser la situation. La mention d'excellence qu'a accordée le conseil d'administration de l'ASSMCQ à l'équipe de projet, disponible à l'annexe 5, vient le confirmer. En respectant chacune des dates de tombée importantes, l'équipe de projet a été en mesure d'atteindre son objectif principal étant de fournir au conseil d'administration un document de qualité, selon les délais prévus. En résumé, dans l'optique de l'établissement, ce projet fut un succès, car il fut efficace.

Par contre, comme il a été exposé dans le premier chapitre, pour réellement permettre une analyse approfondie de la performance du projet, l'évaluation de l'efficacité devait se faire. La compilation des données recueillies grâce aux feuilles de temps représentait donc l'étape subséquente logique. Les tableaux suivants résument les données et les indicateurs relatifs au déroulement du projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011). Il est important de noter que les heures travaillées par la technicienne en administration de la DSSAM ont été combinées à celles de la DSAQ.

Premièrement, le tableau 7 présente les dates de tombée du projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) ainsi que le respect, ou non, de celles-ci par l'équipe de projet. Les tableaux 8, 9 et 10 dressent, respectivement, le relevé des heures travaillées et le pourcentage de ces heures payées en temps supplémentaires pour les mois de mars, d'avril et de mai ainsi que le bilan total des heures travaillées tout au long du projet, selon la direction impliquée. Le tableau 11 présente le bilan des heures travaillées en correction ou en ajustement par les membres de l'équipe de projet. Finalement, le tableau 12 fait état du bilan financier du projet et des coûts engendrés par les heures travaillées et payées à taux régulier ainsi qu'en temps supplémentaire.

Tableau 7. Respect des dates de tombée, projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011)

| Respect de la planification initiale | | |
|--|----------------|-----------------------------|
| Description | Date de tombée | Date respectée (oui/non) |
| Remise du dossier de vérification à l'auditeur | 9 mai | Oui |
| Remise du rapport financier par l'auditeur | 20 mai | Oui |
| Présentation au comité de direction | 30 mai | Oui |
| Remise du rapport au CA et au comité de vérification | 8 juin | Oui |

Tableau 8. Relevé des heures travaillées, projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011)

| Nombres d'heures travaillées | | | | | | | |
|------------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|----------------------------|----------------|
| | Mars | | Avril | | Mai | | |
| | Temps régulier (hrs) | Temps supplémentaire (hrs) | Temps régulier (hrs) | Temps supplémentaire (hrs) | Temps régulier (hrs) | Temps supplémentaire (hrs) | Total |
| DRR | 88,66 | 4 | 168,08 | 13,25 | 92 | 1,5 | 367,49 |
| DSAQ | 79,5 | 12 | 294,75 | 63,75 | 219 | 48,92 | 717,92 |
| Total | 168,16 | 16 | 462,83 | 77 | 311 | 50,42 | 1085,41 |

Tableau 9. Pourcentage du travail en heures supplémentaires, projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011)

| Pourcentage du temps travaillé en heures supplémentaires | | | |
|--|--------|--------|---------------|
| | Mars | Avril | Mai |
| DRR | 4,32% | 7,31% | 1,60% |
| DSAQ | 13,11% | 17,78% | 18,26% |
| Total équipe | 8,69% | 14,26% | 13,95% |

Tableau 10. Totalité des heures travaillées, projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011)

| Totalité des heures travaillées | | | |
|---------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| | Total des heures travaillées | Total des heures supplémentaires | Pourcentage en temps supplémentaire |
| DRR | 367,49 | 18,75 | 4,85% |
| DSAQ | 717,92 | 124,67 | 14,80% |
| Total équipe | 1085,41 | 143,42 | 11,67% |

Tableau 11. Relevé des heures passées en correction/ajustement, projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011)

| | Total des heures travaillées – mai | Total des heures passées en correction/ajustement | Pourcentage des heures passées en |
|--|------------------------------------|---|-----------------------------------|
| | | | |

| | | | |
|-----------------|--------|-------|--------------------------------|
| | | – mai | correction/ajustement – mai |
| DSAQ | 93,5 | 6,75 | 7,22% |
| DRR | 267,92 | 5,5 | 2,05% |
| Total équipe | 361,42 | 12,25 | 3,39% |

Tableau 12. Relevé des coûts de main-d'œuvre, projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011)

| Coûts totaux de main-d'œuvre | | | |
|------------------------------|----------------|-------------------------|---------------------|
| | Temps régulier | Temps Supplémentaire | Total |
| DRR | 18 658,94 \$ | 5 626,54 \$ | 24 285,48 \$ |
| DSAQ | 13 374,18 \$ | 848,49 \$ | 14 222,67 \$ |
| Total équipe | 32 033,12 \$ | 6 475,03 \$ | 38 508,15 \$ |

En résumé, ces données ont été utilisées pour calculer le degré d'articulation du processus de réalisation du rapport financier annuel. Dans la section suivante, ce calcul est développé, analysé et critiqué.

3.2 Calcul du degré d'articulation

La deuxième section de ce chapitre encadrera le calcul du degré d'articulation d'un processus administratif séquencé et non cadencé dans un organisme du réseau de la santé québécois. L'exemple proposé à la section 2.1 servira de base à un calcul appliqué au processus de réalisation du rapport financier annuel AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) de l'ASSSMCQ. Tout d'abord, les ratios de temps et de qualité seront calculés puis combinés pour obtenir le ratio d'efficacité du processus. Par la suite, les données accumulées dans la section 3.1 rendront possible le calcul du ratio d'efficience. Une fois ces deux grandes variables quantifiées, le degré d'articulation pourra être chiffré en les mettant en relation de proportionnalité l'une par rapport à l'autre. Les objectifs utilisés, et énoncés dans le deuxième chapitre, sont des objectifs ayant été formulés par l'organisation en collaboration avec les membres de l'équipe de projet. Ces objectifs représentent les attentes de l'organisation en matière de performance du processus.

3.2.1 Calcul du ratio d'efficacité

Comme démontré à la section 2.1.1, le ratio d'efficacité du processus de réalisation de l'AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) vient mesurer la valeur créée par le processus par rapport aux objectifs fixés avant le projet. Cette efficacité est mesurée en considérant deux variables : le temps et la qualité. Chacune de ces trois variables est par la suite mise en relation avec l'objectif fixé. Cette mise en relation permet d'obtenir les ratios nécessaires à la complétion du calcul.

$$E_a = \text{ratio d'efficacité} = \frac{\text{efficacité réelle}}{\text{objectif d'efficacité}} \quad (11)$$

$$E_a = R \times Q \quad (12)$$

R = ratio de temps

Q = ratio de qualité

3.2.1.1 Ratio de temps

Premièrement, le temps requis par l'équipe de projet pour réaliser le rapport financier annuel est mesuré en considérant les différentes dates d'échéance. Nous avons vu à la section 3.1.4 que le projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) comportait quatre dates importantes. L'ordre d'importance de ces dates était inverse à l'ordre chronologique. Ce qui signifie que la date la plus importante était la quatrième, soit celle de la remise du rapport au conseil d'administration de l'ASSSMCQ. Le respect ou non de ces échéances sera alors mesuré avec une variable T binaire : soit la date a été respectée, soit elle n'a pas été respectée. Si une date n'a pas été respectée, la variable T sera alors égale à zéro.

De plus, étant donné que le poids du respect des dates sur la performance globale du processus varie selon les dates, chaque variable T sera pondérée par un coefficient k pour s'assurer que l'influence des variables T sur le ratio de temps change d'une variable T à l'autre. Le calcul va donc comme suit :

$$R = \frac{\text{temps réel}}{\text{objectif de temps}} = \frac{R_R}{O_R} \quad \text{où} \quad (13)$$

$$R_R = \text{temps réel} = \sum_{i=1}^4 k_i \times T_i$$

$$O_R = \text{objectif de temps} = 1$$

$$T_i = \text{respect de la date de tombée } i$$

$$T_i = 0 \text{ ou } 1$$

$$k_i = \text{coefficient d'importance de la date de tombée } i$$

$$i = 1, 2, 3, 4$$

$$k_1 = 0,1 \quad k_2 = 0,2 \quad k_3 = 0,3 \quad k_4 = 0,4$$

$$R = \frac{R_R}{O_R} = \frac{k_1 T_1 + k_2 T_2 + k_3 T_3 + k_4 T_4}{1} \quad (14)$$

$$R = \frac{R_R}{O_R} = \frac{0,1 \times 1 + 0,2 \times 1 + 0,3 \times 1 + 0,4 \times 1}{1}$$

$$R = 1 = 100\%$$

Puisque l'objectif du projet était de respecter toutes les dates de tombée, O_R s'est retrouvée avec une valeur de 1. Même chose pour le temps réel du processus étant donné que toutes les dates ont réellement été respectées. Le ratio de temps obtient donc une valeur de 100%.

3.2.1.2 Ratio de qualité

La mesure du ratio de qualité est quelque peu particulière. La possibilité de faire des correctifs au rapport financier annuel ne pouvait se présenter qu'au mois de mai, puisque l'auditeur ne se joignait au projet qu'à partir de la première semaine de mai. Le nombre d'heures passées en correctifs ne peut donc se comptabiliser que par rapport aux heures travaillées pendant ce mois-là. Le niveau de qualité du travail effectué se mesure donc en évaluant le nombre d'heures de travail passées à apporter des correctifs ou des ajustements au rapport tout au long du mois de mai. Cette façon de faire permet donc d'évaluer la nature complète des correctifs à apporter plutôt que d'évaluer simplement la quantité de correctifs apportés au document. Car la quantité de travail accompli pour faire un correctif spécifique peut varier grandement selon la nature et les implications de celui-ci. Comme il a été mentionné précédemment, l'objectif de l'équipe de projet était de ne pas consacrer plus de 5% des heures totales travaillées au mois de mai à des correctifs ou des ajustements. La variable O_Q , objectif de qualité, aura donc une valeur de 0.05. Le calcul du ratio de qualité va donc comme suit :

$$Q = \frac{\text{objectif de qualité}}{\text{qualité réelle}} = \frac{O_Q}{Q_R} \quad (15)$$

$$O_Q = 5\% = 0,05$$

$$Q_R = \frac{\text{nombres d'heures passée en correctif/ajustements}}{\text{heures totales travaillées}} \quad (16)$$

$$Q_R = \frac{12.25 \text{ hrs}}{361.42 \text{ hrs}} = 0,0339 = 3,39\%$$

$$Q = \frac{0.05}{0.0339} = 1,4749 = 147,49\%$$

Le niveau de qualité globale du projet de réalisation du rapport financier annuel est, par rapport à l'objectif énoncé dans la phase de planification, de 147,49%. Cette valeur signifie donc que les intervenants du processus ont largement dépassé les attentes en matière de qualité du travail.

3.2.1.3 Ratio d'efficacité

En combinant les deux ratios calculés dans les sections précédentes, il est possible de calculer le ratio d'efficacité globale du processus. Ce ratio vient évaluer la création réelle de valeur du processus de réalisation de l'AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) par rapport aux objectifs fixés par l'organisation. En combinant les facteurs de temps et de qualité, on obtient une mesure tangible et complète de la création de valeur.

$$E_a = \text{ratio d'efficacité} = \frac{\text{efficacité réelle}}{\text{objectif d'efficacité}} \quad (17)$$

$$E_a = \frac{\text{temps réel}}{\text{objectif de temps}} \times \frac{\text{qualité réelle}}{\text{objectif de qualité}} \quad (18)$$

$$E_a = R \times Q$$

$$E_a = 1 \times 1,4749 = 1,4749 = 147,5\%$$

L'efficacité globale du projet AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) fut donc de 147,5%. Le niveau de qualité très élevé du travail accompli est venu grandement bonifier celle-ci.

3.2.2 Calcul du ratio d'efficience

La qualité des efforts déployés pour la préparation du rapport financier annuel AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) est évaluée par le ratio d'efficience du processus. Cette efficience est mesurée par le nombre d'heures supplémentaires effectuées en cours de projet. Le travail en temps supplémentaire est un indicatif réel de la sur ou sous-utilisation des ressources allouées à la réalisation de l'AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011). En ayant fixé un objectif maximal de 6% du travail effectué en heures supplémentaires, l'organisation a donné une marge de manœuvre aux intervenants. Par contre, malgré cette marge de manœuvre, l'équipe de projet n'a pas été en mesure de travailler avec autant d'efficience que ce qui était anticipé.

$$E_e = \text{ratio d'efficience} = \frac{\text{efficience réelle}}{\text{objectif d'efficience}} = \frac{E_R}{O_E} \quad (19)$$

$$E_R = \frac{\text{heures supplémentaires}}{\text{heures totales}} \quad (20)$$

$$E_R = \frac{143.42 \text{ hrs}}{1228.83 \text{ hrs}} = 0,1167 = 11,67\%$$

$$O_E = 0,06 = 6 \%$$

$$E_e = \frac{0,06}{0,1167} = 0,5141 = 51,4\%$$

L'efficacité réelle, soit le pourcentage d'heures travaillées en temps supplémentaire, s'est avérée être de 11,67% alors qu'elle aurait dû être égale ou inférieure à 6%. Il en résulte donc un ratio d'efficacité de 51,4%.

3.2.3 Calcul du degré d'articulation

Comme il a été énoncé dans la section 2.1, le calcul du degré d'articulation du processus combine les notions d'efficacité et d'efficacité pour fournir une mesure empirique de la performance globale de celui-ci. La particularité des processus administratifs séquencés et non cadencés fait en sorte que la performance découle de la capacité des intervenants à s'adapter aux besoins changeants de leurs clients et à modifier l'ordonnement de leur travail, d'où la notion « d'articulation ». Pour ce qui est du processus de réalisation du rapport financier annuel à l'ASSSMCQ, les ratios d'efficacité et d'efficacité ont été compilés et des valeurs respectives de 147,5% et 51,4% ont été obtenues. Ces données permettent de procéder au calcul suivant :

$$D_{art} = E_a \times E_e \quad (21)$$

$$D_{art} = 147,5 \% \times 51,4\%$$

$$D_{art} = 75,8\%$$

À la suite de ce calcul, la valeur empirique obtenue pour le degré d'articulation du processus étudié est de 75,8%. Le faible niveau d'efficacité de l'équipe de travail est venu fortement contrebalancer une excellente efficacité. Il s'agit donc d'une relation dynamique de deux variables qui permet d'établir que le processus de réalisation de l'AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) est désarticulé à 24,2 %.

Si l'on considère un seuil minimal de 60%, la performance du processus est tout de même bonne, mais en considérant les deux composantes simultanément, il devient évident que la performance globale n'est pas aussi élevée que l'aurait laissé sous-entendre une simple notion d'efficacité. Par contre, cette performance est relative, puisque c'est l'organisation elle-même qui doit déterminer le seuil minimal de performance acceptable.

3.3 Analyse et critique

Le résultat obtenu à la suite du calcul du degré d'articulation de la section 3.2 est de 75,8%. Ce qui signifie que le processus de réalisation du rapport AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) est un processus relativement articulé, donc performant. Les ratios d'efficacité et d'efficacité, respectivement de 147.5% et de 51.4%, interagissent pour fournir un portrait précis de la performance du processus.

Malgré un niveau d'efficacité largement supérieur à ce qui aurait été nécessaire, soit 100%, le degré d'articulation est fortement et négativement influencé par un faible niveau d'efficacité. C'est-à-dire que, bien que les intervenants du processus aient créé plus de valeur que ce qui était anticipé, le processus ne peut être qualifié de

surperformant puisque la qualité des efforts déployés, l'efficacité, n'a pas atteint le seuil escompté de 100%.

Le calcul du degré d'articulation fournit donc une mesure empirique fiable et précise du niveau de performance atteint par un processus administratif séquencé, mais non cadencé. La particularité des processus administratifs, comme celui de la réalisation du rapport financier annuel AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) de l'ASSSMCQ, fait en sorte que l'évaluation typique de la performance peut difficilement être appliquée. Il n'y a pas, par exemple, de *takt time* (Linck et Cochran, 1999) pour un processus de ce genre. La grande variabilité des tâches à effectuer fait en sorte qu'il devient ardu d'évaluer la performance individuelle de celles-ci et par la suite de les amalgamer pour évaluer le système dont elles font partie.

Le processus de réalisation de l'AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) fournit un bon exemple quant à la variabilité que l'on peut retrouver dans des processus administratifs d'une certaine longueur, mais dépourvus de cadence. Le temps de traitement des différents fonds monétaires par les professionnels est grandement variable. Il change d'un fonds à l'autre et est dicté par l'étendue et la complexité de celui-ci. La performance du processus repose alors sur sa capacité à modifier l'ordonnancement de son travail pour répondre aux besoins changeants de ses clients, et ce, en maximisant l'utilisation des ressources mises à sa disposition. Il devient ainsi possible de parler d'articulation du processus, où chaque intervenant joue le rôle d'une articulation responsable d'orienter le processus et les tâches en aval pour permettre à l'articulation suivante de faire la même chose afin, ultimement, d'assurer la réponse aux besoins du client.

L'analyse plus en profondeur du calcul du degré d'articulation du processus de réalisation de l'AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) permet de comprendre les rôles et influences des variables du modèle.

Le choix des indicateurs de performance repose entièrement sur l'organisation. Il est important de choisir des indicateurs facilement mesurables et pour lesquels il sera facile de procéder à une analyse en profondeur. L'efficacité se découpe, comme nous l'avons vu, en deux variables : le temps, ou le respect des délais, et la qualité. Chaque variable influence la création de valeur du processus. Pour sa part, l'efficacité est une variable en elle-même. C'est pour cette raison qu'il est important de toutes les incorporer dans le modèle. Il serait fort possible qu'une variable ait un effet sur une autre.

Dans le cas étudié ici, il pourrait être parfaitement logique d'affirmer que le ratio de temps de 100% a contribué à l'abaissement du ratio d'efficacité puisque la nécessité de respecter les délais aura forcé les intervenants à réaliser plus d'heures supplémentaires. Il se pourrait donc que l'organisation du travail nécessaire au respect des délais doit être revue. Peut-être qu'au contraire, les dates d'échéance devraient être repositionnées dans le temps pour permettre aux intervenants d'accomplir leurs tâches en temps régulier. Ils travailleraient le même nombre d'heures, mais puisqu'ils le feraient en temps régulier, le nombre d'heures supplémentaires travaillées tout au long du processus serait plus faible.

Maintenant, l'efficacité est une résultante directe de l'organisation du travail, de la répartition des tâches et de la flexibilité du processus. Puisqu'il a été décidé que le meilleur indicateur de l'efficacité du processus était de mesurer le pourcentage du travail effectué en temps supplémentaire, l'organisation devra tout faire pour le minimiser. La recherche d'efficacité peut avoir une incidence sur l'efficacité, et vice

versa. La maximisation de la création de valeur pourrait en contrepartie forcer une diminution de l'efficacité. Ce qui aurait comme effet pervers de diminuer la performance globale du processus ou encore de la faire stagner. Dans le cas du rapport AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011), le taux d'efficacité élevé de 147,5% pourrait avoir contribué au faible taux d'efficacité de 51,4 %. Par contre, on peut supposer que cette relation n'est pas linéaire. Car une augmentation de l'efficacité ne garantit aucunement une augmentation de l'efficacité. Ce n'est pas parce que les ressources sont mieux ou moins utilisées que le niveau de qualité sera meilleur. Encore faut-il que ces personnes soient habilitées à travailler correctement.

Le calcul du degré d'articulation repose sur un facteur crucial de l'organisation. Il s'agit de la capacité de choisir judicieusement les cibles que doivent atteindre les indicateurs de performance. Il se pourrait qu'un ou plusieurs objectifs fixés pour le calcul du degré d'articulation soient trop faibles ou trop élevés. Un objectif mal fixé aurait un énorme impact sur le résultat du calcul. Si, par exemple, l'ASSMCQ avait mal évalué ses capacités et avait fixé un objectif d'efficacité à 4%, le résultat aurait été un degré d'articulation de 50,6%. Mais puisque l'organisation avait bien évalué la capacité d'accomplissement du travail de son équipe, la faible efficacité est certes venue influencer le résultat final, mais n'a pas complètement réduit les gains effectués avec un taux d'efficacité élevé. La mention d'excellence du conseil d'administration pour le travail effectué vient confirmer cette affirmation. La réalisation de l'AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011) fut un succès et son degré d'articulation de 75,8% le reflète.

Donc, un objectif inatteignable ou pas assez exigeant pourrait affecter le résultat du modèle. Par contre, si le calcul du degré d'articulation est vu non seulement comme un moyen de quantifier la performance, mais également comme outil d'analyse de celle-ci, il peut aider une organisation à fixer ses objectifs. En contrôlant fréquemment le degré

d'articulation de ses processus, une organisation pourrait facilement déceler les objectifs incorrects qu'elle se serait fixés. Si par exemple, malgré tous les efforts déployés, le degré d'articulation d'un processus ne démontre aucun signe majeur d'amélioration, il se pourrait fortement qu'un ou plusieurs objectifs soient erronés et ne reflètent pas la capacité réelle du processus. Le calcul du degré d'articulation peut donc devenir un outil de support pour évaluer l'aptitude d'une organisation à élaborer avec justesse ses objectifs de performances. Il peut donc agir comme un support au déploiement stratégique des objectifs organisationnels. Une technique comme l'Hoshin Kanri (Marsden, 1998; Tennant et Roberts, 2001) pourrait utiliser le calcul du degré d'articulation pour valider l'efficacité de la mise en place des politiques organisationnelles au niveau des processus administratifs. Le modèle viendrait donc supporter les efforts d'amélioration continue et de déploiement stratégique du *lean*.

Bien entendu, le calcul doit refléter les priorités organisationnelles. L'importance relative de l'efficience ou de l'efficacité peut varier selon le secteur d'activité ou encore selon la culture organisationnelle. Par exemple, l'entreprise manufacturière conventionnelle placera l'efficience au sommet de ses priorités de performance. Sans pour autant négliger la qualité de ses produits et le respect de ses délais de livraison, l'entreprise privée tentera toujours d'optimiser l'utilisation de ses ressources pour minimiser ses coûts et augmenter son efficience. Cela lui permettra de réutiliser les surplus acquis suite à l'amélioration de son efficience pour augmenter son efficacité. En contrepartie, le secteur de la santé au Québec placera en primauté l'efficacité de ses établissements. Sans pour autant négliger l'efficience, la performance du réseau sera évaluée d'abord et avant tout par l'efficacité des processus de soins et traitements offerts à la population. L'efficience sera alors complémentaire à l'efficacité et le calcul du degré d'articulation devra en tenir compte.

Ainsi, dans le cas étudié ici, l'ASSSMCQ pourrait pondérer ses ratios d'efficience et d'efficacité pour refléter ses priorités organisationnelles. Si elle accorde une plus grande importance à la qualité du travail effectué et au respect des délais, ceux-ci pourraient être pondérés pour que cette tangente soit reflétée dans le calcul du degré d'articulation. L'inverse est aussi vrai. En supposant que l'agence considère son efficacité comme étant représentatif de 60% de sa performance globale, le résultat du calcul serait différent. Il serait alors possible d'inclure les coefficients de pondération d'efficacité et d'efficience, L_a et L_e , dans le modèle. On passerait d'une valeur actuelle de 75,8% à une valeur de 109,1 %.

$$D_{art} = L_a E_a + L_e E_e \quad (22)$$

$$L_a = \text{coefficient de pondération d'efficacité} = 0,6$$

$$L_e = \text{coefficient de pondération d'efficience} = 0,4$$

$$E_a = 147,5 \% \quad E_e = 51,4\%$$

$$D_{art} = 0,6 \times 147,5 \% + 0,4 \times 51,4\%$$

$$D_{art} = 109,1\%$$

L'organisation pourrait aller encore plus loin en pondérant les variables d'efficacité. Faisons l'hypothèse que le respect des délais représente 40% de l'efficacité et la qualité 60%. On obtiendrait alors le résultat suivant :

$$D_{art} = L_a(L_R R + L_Q Q) + L_e E_e \quad (23)$$

$$L_R = \text{coefficient de pondération de temps} = 0,40$$

$$L_Q = \text{coefficient de pondération de qualité} = 0,6$$

$$R = 100\% \quad Q = 147,5\% \quad E_e = 51,4\%$$

$$D_{art} = 0,6(0,40 \times 1 + 0,60 \times 1,475) + 0,4 \times 0,514$$

$$D_{art} = 97,7\%$$

Le résultat obtenu serait alors de 97.7 %. Il ne s'agit pas ici de trouver la meilleure pondération possible des ratios pour maximiser le résultat, mais de trouver la pondération qui représente le mieux les priorités organisationnelles. L'agence pourrait choisir de faire varier sa pondération en fonction de la nature des processus, qu'ils soient cliniques ou administratifs. En introduisant les coefficients de pondération et en les alignant sur les axes prioritaires de l'organisation, le calcul du degré d'articulation devient encore plus précis et fournit une indication minutieuse de la performance du processus.

Bref, le calcul du degré d'articulation permet de franchir la frontière perceptuelle de l'évaluation de la performance d'un processus administratif séquencé et non cadencé. Il permet de transformer une analyse simplement qualitative en analyse quantitative. Le cas étudié le confirme. D'une évaluation qualitative, comme la mention d'excellence du conseil d'administration de l'ASSMCQ, il est possible de passer à une évaluation quantitative précise grâce au calcul du degré d'articulation du processus. Ce calcul fournit maintenant des données empiriques détaillées qui favoriseront le suivi de la performance du processus de réalisation du rapport financier annuel AS-475 (ASSMCQ 2010; 2011).

3.4 Le degré d'articulation : une maximisation dynamique

La section précédente a présenté l'étendue des possibilités qu'offre le calcul du degré d'articulation d'un processus séquencé et non cadencé. L'analyse des relations entre les variables est la suite logique de l'étude de cas car il est possible d'avancer que la mesure de la performance par le calcul du degré d'articulation d'un processus administratif représente une maximisation dynamique de deux variables indépendantes, l'efficacité et l'efficience. La fonction de maximisation pourrait donc s'écrire de la manière suivante :

$$\text{Max } D_{art} = L_a(L_R R + L_Q Q) + L_e E_e \quad (24)$$

$$0 < L_a, L_e, L_Q, L_R \leq 1$$

$$L_R + L_Q = 1$$

$$L_a + L_e = 1$$

$$E_e, Q, R > 0$$

En résumé, tant et aussi longtemps que les variables d'efficacité et d'efficience demeurent indépendantes, la fonction de maximisation dynamique reste fort simple. Le défi devient alors la modélisation du calcul lorsque ces variables deviennent dépendantes l'une de l'autre.

C'est-à-dire que l'amélioration du degré d'articulation peut être due à une amélioration de l'efficacité, de l'efficience ou d'une combinaison des deux. Il est possible d'améliorer l'efficience d'un processus sans pour autant influencer l'efficacité de celui-ci. L'extrait

du processus demeurera le même, mais l'utilisation de ses ressources aura été maximisée. Le degré d'articulation sera donc amélioré par l'augmentation de la valeur d'une de ses variables. Par contre, si l'optimisation de l'efficacité engendre une baisse marquée de l'efficacite, la relation d'indépendance des variables change pour une relation de dépendance. On peut alors parler d'un point d'équilibre.

3.5 Le point d'équilibre

L'hypothèse suivante peut finalement être formulée : après un certain temps, et puisque les processus n'évoluent pas avec une capacité infinie, la relation d'indépendance des variables d'efficacite et d'efficacité se transformera en relation de dépendance. L'amélioration d'une de ces variables aura alors un effet néfaste sur l'autre. Ce point tournant pourrait alors être qualifié de point d'équilibre.

Le point d'équilibre est en fait une limite jusqu'à laquelle les ratios d'efficacité et d'efficacite peuvent progresser indépendamment l'un de l'autre. Lorsque ce point est atteint, la relation change et une variation de l'une provoque une variation, souvent à l'opposé, de l'autre. L'exemple suivant illustre simplement ce phénomène.

3.5.1 Exemple fictif

Supposons qu'un établissement de santé effectue un suivi sur une année financière (figure 14) du degré d'articulation de son processus de transfert des patients vers des établissements de soins longue durée (CHSLD). Il désire améliorer la performance de son processus et met en branle un plan d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacite. Pendant les trois premières périodes de l'année, les efforts déployés portent fruit. Les

ratios d'efficacité et d'efficience augmentent ensuite constamment jusqu'à la période cinq. Le degré d'articulation progresse donc lui aussi. Cependant, lorsque le ratio d'efficience atteint une valeur de 0.8, le ratio d'efficacité se met à chuter. L'augmentation de l'efficience du processus empêche l'efficacité de progresser. Ultiment, la progression de l'efficience empêche l'augmentation du degré d'articulation, donc de la performance. La recherche d'efficience devient nuisible à la performance. C'est ici que se situerait le point d'équilibre. À partir de ce point, l'amélioration d'une variable se fera au détriment de l'autre, et vice versa. Ce phénomène se produit parce que le processus a une capacité finie, et non infinie. On ne peut continuellement augmenter l'efficience sans handicaper la création de valeur.

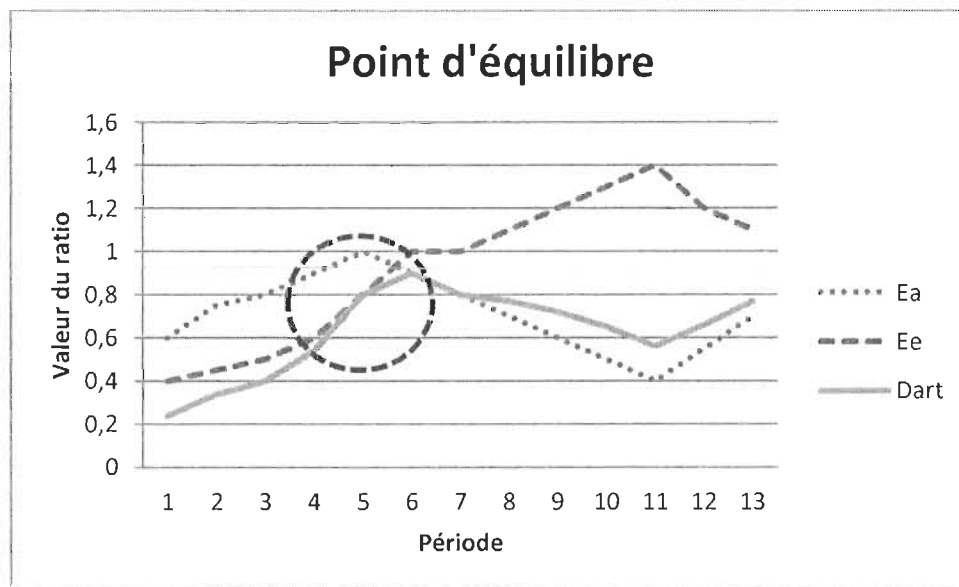


Figure 14. Le point d'équilibre

Le phénomène inverse pourrait facilement être observable. C'est-à-dire que la courbe du ratio d'efficacité de la figure 14 pourrait être inversée avec la courbe du ratio d'efficience. À ce moment, il serait possible de conclure que l'amélioration de

l'efficacité se fait au détriment de l'efficience et qu'en fin de compte, la performance s'en trouve affectée.

En résumé, l'hypothèse stipule qu'à un certain point, appelé le point d'équilibre, un processus ne pourra plus améliorer son degré d'articulation par une maximisation dynamique et indépendante de l'efficacité et de l'efficience. La fonction demeurera une maximisation dynamique, mais les variables seront dépendantes. Cependant, la relation de dépendance entre l'efficacité et l'efficience, après avoir dépassé ce point, ne sera pas forcément de nature linéaire. Une augmentation de 20% du ratio d'efficience n'entraînera pas forcément une diminution de 20% du ratio d'efficacité. Il se pourrait, hypothétiquement, que cette relation soit exponentielle. Il revient donc aux personnes responsables du processus d'établir l'optimum entre les deux variables pour maximiser le degré d'articulation.

La validation de cette hypothèse et la modélisation du point d'équilibre et de la relation de dépendance entre les ratios d'efficacité et d'efficience représenterait une avenue de recherche des plus intéressantes qui découlerait de ce mémoire.

Conclusion

Ce projet de recherche aura permis de répondre sans équivoque, et par l'affirmative, à la question de recherche suivante : est-il possible de mesurer et d'évaluer la performance d'un processus administratif séquencé et non cadencé dans une organisation du réseau de la santé québécois par le calcul de son degré d'articulation?

Le projet de recherche-action mené en collaboration avec l'Agence de la Santé et des Services Sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec a fourni des données précises qui ont permis de procéder à la mesure et à l'évaluation de la performance d'un processus administratif séquencé et non cadencé par le calcul de son degré d'articulation. Le modèle a utilisé deux grandes variables : le ratio d'efficacité et le ratio d'efficience. L'efficacité a pu être séparée en deux sous-variables, soit le temps, ou le respect des délais, et la qualité. En pondérant le respect des dates d'échéance selon leur chronologie, nous avons été en mesure d'obtenir un ratio de temps de 100% reflétant parfaitement le déroulement réel du processus. En comptabilisant les heures passées en correctif, le ratio de qualité a été obtenu. La combinaison de ces deux variables aura permis d'obtenir le ratio d'efficacité. Ensuite, le ratio d'efficience a été chiffré en recensant la quantité d'heures supplémentaires travaillées par les intervenants. Finalement, le degré d'articulation du processus a été calculé en associant le ratio d'efficacité au ratio d'efficience. Le résultat obtenu, 75.8%, est venu refléter adéquatement la perception qualitative du travail effectué.

À la suite de l'application du calcul, le modèle a été décrit non seulement comme un moyen de mesurer la performance, mais aussi comme un outil d'analyse de celle-ci. En comprenant l'apport que toutes les variables peuvent avoir sur le modèle et comment

elles peuvent influencer le résultat final, il s'est avéré évident que le calcul du degré d'articulation permet de décortiquer la performance sous tous ses angles.

Il a également été démontré qu'une organisation pourrait facilement modifier le modèle suggéré en pondérant les variables selon ses priorités et sa culture organisationnelle. Un établissement de santé ne choisirait certainement pas de mesurer sa performance de la même manière qu'une entreprise manufacturière.

En plus de cela, la méthode du calcul du degré d'articulation des processus séquencés, mais non cadencés pourrait facilement servir d'outil de contrôle des objectifs énoncés par une organisation. Puisque le modèle tient compte des objectifs de performance pour évaluer celle-ci, des objectifs erronés ou non pertinents seraient rapidement identifiés, permettant ainsi à l'organisation d'ajuster ses exigences envers ses employés et de favoriser une performance accrue de ses processus non cadencés.

En fin de compte, il s'est avéré que le calcul du degré d'articulation représente une fonction de maximisation dynamique de deux variables indépendantes : l'efficacité et l'efficience. Cependant, conformément à la discussion présentée dans le dernier chapitre, cette relation d'indépendance finit toujours par migrer vers une relation de dépendance. C'est le point d'équilibre. Dépassé ce point, l'augmentation d'une variable aura un effet négatif sur l'autre puisque les processus n'ont pas une capacité infinie. Il incombe alors à l'organisation de découvrir ce point d'équilibre, par un contrôle et un suivi fréquents, pour être en mesure de trouver la combinaison optimale d'efficience et d'efficacité pouvant maximiser la performance. Par contre, il n'est pas possible, pour le moment, de modéliser ce point d'équilibre.

La force du modèle du degré d'articulation, c'est qu'il réussit à fournir une mesure empirique fiable et précise de la performance d'un processus séquencé et non cadencé. Ce type de processus est difficile à analyser. Le takt time (Linck et Cochran, 1999), qui représente une véritable unité de mesure universelle pour des processus cadencés, ne peut être utilisé pour le type de processus qui a été étudié. Le degré d'articulation devient une solution plus que convenable, car il permet de mesurer la performance en ciblant la capacité d'adaptabilité des intervenants face à une demande et des exigences variables. En résumé, le calcul du degré d'articulation permet de franchir le cadre perceptuel qualitatif de la performance d'un processus séquencé et non cadencé, en quantifiant la mesure réelle celle-ci. Il a permis, dans le cas étudié, de passer d'une simple motion d'excellence du conseil d'administration de l'établissement, à une mesure empirique de 75.8% d'articulation.

En conclusion, ce mémoire aura permis de répondre convenablement à la question de recherche énoncée précédemment. Le modèle du degré d'articulation est tangible et praticable.

Limites de l'étude

Bien entendu, le modèle élaboré ici n'est pas parfait. Dans l'étude de cas réalisée, les données ont été compilées à l'aide de feuilles de temps complétées par les intervenants eux-mêmes. L'hypothèse que les intervenants ont rempli ces feuilles avec justesse et assiduité a dû être formulée pour pouvoir procéder à l'étude de cas. Une partie du résultat repose donc sur un facteur externe pouvant influencer la finalité du calcul. Cependant, il n'y a aucune raison pouvant laisser croire que les données recueillies ne représentaient pas la réalité.

Avenues futures de recherche

Il serait maintenant intéressant d'investiguer la faisabilité d'une intégration de la modélisation du point d'équilibre à la fonction de maximisation dynamique de l'efficience et de l'efficacité. Le modèle deviendrait alors un outil encore plus utile à la prise de décision et à l'orientation organisationnelle. Un tel modèle permettrait à une organisation de déterminer le point d'équilibre de ses processus et de maximiser la performance en identifiant de manière tangible les nécessités du processus. C'est-à-dire qu'une organisation pourrait poser le diagnostic à savoir si le processus a besoin de ressources supplémentaires, ou si l'amélioration de sa performance doit passer par une réorganisation du travail.

Également, le modèle pourrait être adapté de façon à permettre la mesure de la performance des processus cliniques et opérationnels. Car il est fort possible que l'on retrouve des processus désarticulés au cœur même des établissements de santé et de services sociaux, pas seulement dans les services administratifs. Les processus séquencés et non-cadencés à intensité de travail élevée pourrait être étudiés. Ces processus, dont l'enchaînement d'une tâche à l'autre est immédiat sans pour autant être cadencés, dû à une grande variabilité des cas à traiter, pourraient être étudiés en profondeur à l'aide du modèle du degré d'articulation. Les urgences en sont un bon exemple. Ces processus, qui seraient alors nommés processus «séquencés et tendus», pourraient être systématiquement étudiés.

De plus, évaluer la possibilité d'intégrer le modèle du calcul du degré d'articulation à une méthodologie de déploiement stratégique comme l'*Hoshin Kanri* (Wood et Munshi, 1991), pour valider les objectifs énoncés par l'organisation, s'avérerait une autre piste de recherche particulièrement intéressante.

Retombées pour les établissements de santé et services sociaux

Le modèle du calcul du degré d'articulation pourrait avoir des retombées intéressantes dans les établissements de santé et services sociaux du Québec. Bien entendu, l'application du modèle dans un environnement administratif a été accomplie avec succès. Le cas étudié le démontre. Le modèle pourrait permettre d'évaluer la performance globale de la strate administrative du réseau de la santé québécois, qui inclut les administrations des établissements, les agences régionales et le ministère lui-même. En quantifiant et en évaluant la performance des processus séquencés et non cadencés, en utilisant le modèle suggéré dans ce mémoire, il serait par la suite beaucoup plus facile de l'optimiser, car les efforts d'amélioration pourraient être dirigés vers des problématiques ciblées et chiffrées.

Annexe 2

Liste des fonds monétaires du rapport financier annuel AS-475

La direction des ressources réseau est responsable des fonds suivants :

- 8460 = 0040 Formation du réseau
- 8464 = 0120 Santé publique
- 8466 = 0140 Médecins en régions
- 8468 = 0200 Immobilisations
- 8470 = 0300 Équipement
- 8472 = 0510 Déficience intellectuelle
- 8474 = 0520 Santé mentale
- 8476 = 0560 Fonds SIDA
- 8478 = 0650 Système information clientèle
- 8480 = 0760 Priorités régionales
- 8414 = 1006 Fiducie Kino-Québec
- 8482 = 1060 Coordination en matière SSS
- 8432 = 9032 Activités liées aux ress. inform. réseau
- 8423 = 9082 Formation, planification adaptation m.o. réseau
- 8450 = 9102 Autres activités régionalisées
- 8435 = 9112 Programme régional en santé mentale
- 8438 = 9122 Perte d'autonomie liée au vieillissement
- 8441 = 9132 Dépendances
- 8444 = 9152 Progr. act cliniques et aide (Services généraux)
- 8447 = 9172 Implantation de RLS
- 8453 = 9182 Programme régional en santé physique
- 8426 = 9202 PMUNE – Gentilly 2
- 8420 = 9232 Jeunes en difficulté
- 8423 = 9092 Programme régional en santé publique

La direction des services administratifs et de la qualité est responsable des fonds suivants :

- 8462 = 0090 Services préhospitaliers d'urgence
- 8400 = 9007 Exploitation Agence – Activités principales
- 8413 = 9017 Exploitation Santé au travail
- 8429 = 9037 Technocentre régional
- 8490 = 9047 Immobilisations Agence
- 8400 = 9057 Exploitation Agence – Activités accessoires
- 8403 = 9097 Programme régional en santé au travail

Annexe 3

Planification du projet AS-475

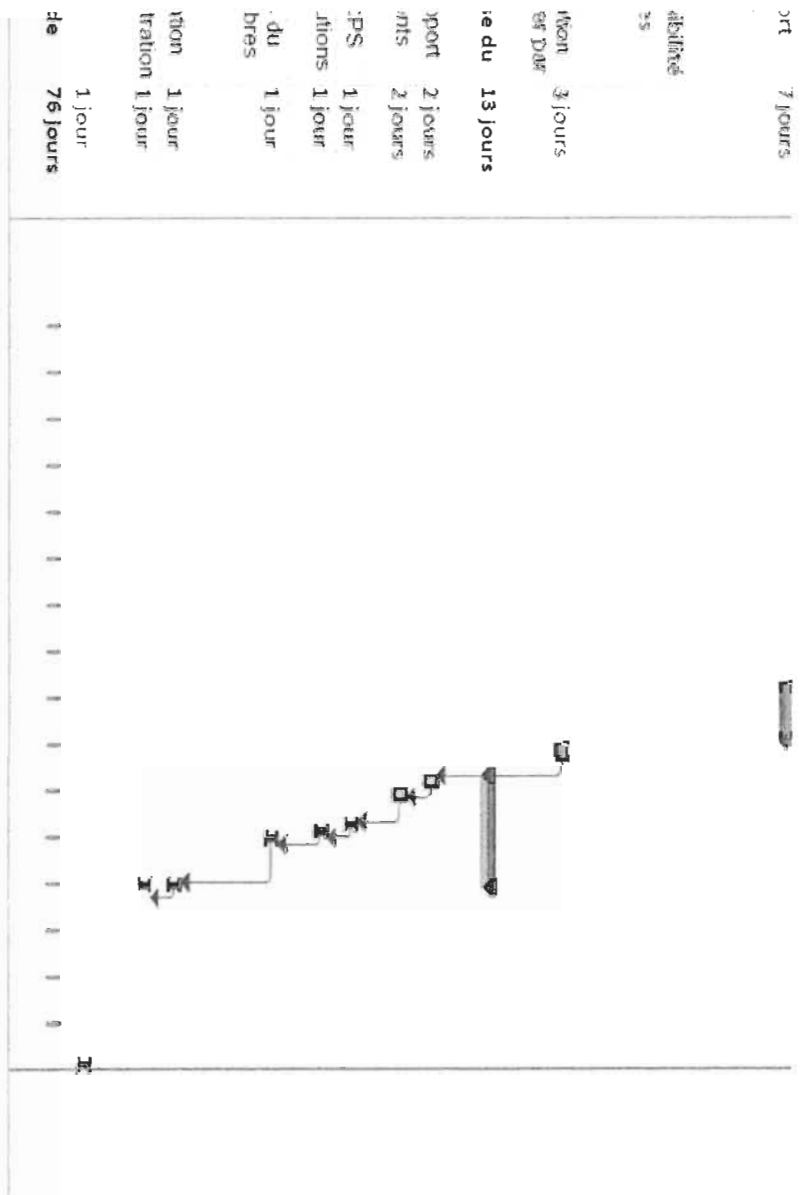
| Nom de la tâche | Durée | 11 Mar 13 | 11 Avr 03 | 11 Avr 24 | 11 Mai 15 | 11 Juin 05 | 11 Juin 26 | 11 Juin 17 | 11 Août 07 |
|---|----------|-------------|----------------|--|-----------|------------|------------|------------|------------|
| | | 28 08 16 24 | 01 09 17 25 03 | 11 19 27 04 12 20 28 06 14 22 30 07 15 | | | | | |
| Travaux d'analyse des comptes (périodes armées) | 5 jours | | | | | | | | |
| Réparation et finalisation feuille de travail | 25 jours | | | | | | | | |
| DSAQ | 25 jours | | | | | | | | |
| Fonds d'exploitation | 20 jours | | | | | | | | |
| Activités régionalisées (technocentre) | 20 jours | | | | | | | | |
| Fonds affectés (pré-hospitalier) | 25 jours | | | | | | | | |
| Santé au travail | 1 jour | | | | | | | | |
| DRR | 20 jours | | | | | | | | |
| Immobilisations | 20 jours | | | | | | | | |
| Équipements | 20 jours | | | | | | | | |
| Programme perte d'autonomie liée au vieillissement | 5 jours | | | | | | | | |
| Programme activité clinique et aide (serv.généraux) | 5 jours | | | | | | | | |
| Implantation des réseaux locaux de services | 5 jours | | | | | | | | |
| Autres activités régionalisées | 5 jours | | | | | | | | |
| Formation du réseau | 5 jours | | | | | | | | |
| Santé publique | 5 jours | | | | | | | | |
| Médecins en régions | 5 jours | | | | | | | | |
| Déficience intellectuelle | 5 jours | | | | | | | | |
| Santé mentale | 5 jours | | | | | | | | |

iles 5 jours
ébec 5 jours
ional 5 jours
culté 5 jours
main
ional 5 jours
le 5 jours
J 5 jours
s
ional 5 jours
e 5 jours
ional 5 jours
ue 5 jours
r 2 5 jours
MSSS 1 jour
16 jours
e 5 jours
n du 5 jours
1 jour
3 jours
IX
10 jours

-
- Agente de planification 3 DRR
- Agente de planification 3 DRR
- Agente de planification 1 DRR
- Agente de planification 3 DRR
- Agente de planification 1 DRR
- Agente de planification 3 DRR
- Agente de planification 3 DRR
- Agent de planification DRR
- Agent de planification DRR
- Agent de planification DRR

X





Annexe 4

Feuilles de temps, projet AS-475

| Feuille de temps | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------------|-------|---|---------------------------|--------------------------------------|-------|-------------|--------------------------------|
| Projet: Rapport financier annuel - AS-475 | | | | | | | | | | |
| Poste: Agente de gestion financière | | | | | | Direction: DSAO | | | | |
| Date | Heure | | Temps total | | Description de la tâche | Numéro de société / fonds | Temps supplémentaire (s'il y a lieu) | | Temps Total | |
| | Début | Fin | | | | | Début | Fin | | |
| Fonction: 14.000.2011 | | | | | | | | | | |
| Fonction: 14.000 | | | | | | | | | | |
| Fonction: 14.000 | | | | | | | | | | |
| 16/03/2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:50 | Réunion AS-475 | | | | 0:00 | |
| 23/03/2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:50 | Réunion AS-475 | | | | 0:00 | |
| 30/03/2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:50 | Réunion AS-475 | | | | 0:00 | |
| 06/04/2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:50 | Réunion AS-475 | | | | 0:00 | |
| 06/04/2011 | 9:00 | 10:00 | 1:00 | 1:00 | Conciliation bancaire P13 | Toutes | | | 0:00 | |
| 08/04/2011 | 13:00 | 15:00 | 2:00 | 2:00 | Facturation client en P13 | Toutes | | | 0:00 | |
| 09/04/2011 | 13:00 | 15:00 | 2:00 | 2:00 | Prépai. Prov. des salaires soldes ouverture | Toutes | | | 0:00 | Rappasier petite fonds au 8400 |
| 07/04/2011 | 9:00 | 11:30 | 2:30 | 2:00 | Finaliser conciliation bancaire P13 | Toutes | | | 0:00 | |
| 11/04/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | P13 | 8400-8409-8403-8413 | 15:30 | 16:30 | 1:00 | 1:00 |
| 12/04/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | Analyse comptes et rapport SAT | 8400-8409-8403-8413 | 15:30 | 16:30 | 1:00 | 1:00 |
| 13/04/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | | 16:30 | 18:30 | 2:00 | 1:00 |
| 14/04/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | | 15:30 | 16:30 | 1:00 | 1:00 |
| 15/04/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | | 15:30 | 16:30 | 1:00 | 1:00 |
| | | | 35:00 | | | | | | | 3:00 |
| 18/04/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | | 15:30 | 17:15 | 1:45 | 1:75 |
| 19/04/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | | 15:30 | 16:30 | 1:00 | 1:00 |
| 20/04/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | | 15:30 | 16:30 | 1:00 | 1:00 |
| 21/04/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | | 15:30 | 16:45 | 1:15 | 1:25 |
| 22/04/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | Fiches immos | 8400 | 15:30 | 16:45 | 1:15 | 1:25 |
| | | | 35:00 | | | | | | | 6:25 |
| 25/04/2011 | | | 0:00 | 0:00 | Lundi de Pâques - excusatoires | Toutes | 8:00 | 15:45 | 8:45 | 8:75 |
| 26/04/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | Finaliser excusatoires payés | | 15:30 | 16:30 | 1:00 | 1:00 |
| 27/04/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | | 15:30 | 16:30 | 1:00 | 1:00 |
| 28/04/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | | 15:30 | 16:00 | 0:30 | 0:50 |
| 29/04/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | Rapport TFS-TVO - fonds immo | | 15:30 | 16:00 | 0:30 | 0:50 |
| 30/04/2011 | | | | | | | 15:30 | 16:30 | 1:00 | 1:00 |
| | | | 28:00 | | | | | | | 15:75 |
| 02/05/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | Dossier de vérification | 8409-8409 | 15:30 | 16:30 | 1:00 | 1:00 |
| 03/05/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | Dossier de vérification | 8409 | 15:30 | 16:00 | 0:30 | 0:50 |
| 04/05/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | Réunion AS-475+ SRU | 8402 | | | 0:00 | 0:00 |
| 05/05/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | | | | 0:00 | 0:00 |
| 06/05/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | | | | 0:00 | 0:00 |
| 07/05/2011 | | | | | Samedi - AS-475 FE | 8400 | 7:30 | 14:30 | 7:00 | 7:00 |
| | | | 35:00 | | | | | | | 11:50 |
| 09/05/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | 8400-8402 | 15:30 | 16:00 | 0:30 | 0:50 |
| 10/05/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | 8402 | 15:30 | 17:00 | 1:30 | 1:50 |
| 11/05/2011 | 7:30 | 14:30 | 7:00 | 7:00 | | 8402 | 14:30 | 16:00 | 1:30 | 1:50 |
| 12/05/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | 8402 | 15:30 | 16:30 | 0:30 | 0:50 |
| 13/05/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | Apprentis | 8400 | 15:30 | 16:45 | 1:15 | 1:25 |
| | | | 0:00 | 36:00 | | | | | | 5:25 |
| | | | 0:00 | | | | | | | |
| 15/05/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | | 15:30 | 16:30 | 1:00 | 1:00 |
| 17/05/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | | 15:30 | 16:30 | 1:00 | 1:00 |
| 18/05/2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | | | 15:30 | 16:45 | 1:15 | 1:25 |
| 19/05/2011 | 8:15 | 15:15 | 7:00 | 7:00 | | | 15:15 | 16:00 | 0:45 | 0:75 |
| 20/05/2011 | 8:00 | 12:00 | 4:00 | 4:00 | | | | | | 4:00 |
| | | | 0:00 | 32:00 | | | | | | |
| 24/05/2011 | 8:30 | 9:30 | 1:00 | 1:00 | Dossier SAT à recus de DJL | 8400-8403 | | | | |
| 25/05/2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:50 | Réunion AS-475 | | | | | |
| 27/05/2011 | 8:30 | 10:30 | 2:00 | 2:30 | Modification des notes RS-475 | | | | | Mise en page RS-475 vs DJL |
| | | | 6:00 | | | | | | | |

| Feuille de temps | | | | | | | | | | |
|---|-------|---------------|-------------|------|--|---------------------------|-----------------------------------|-------|-------------|------|
| Projet: Rapport financier annuel - AS-475 | | | | | | | | | | |
| Poste: Chef de service / Chargé de projet | | | | | | | Direction: | | | |
| Date | Heure | | Temps total | | Description de la tâche | Numéro de société / fonds | Temps supplémentaire (S'y a lieu) | | Temps Total | |
| | Début | Fin | | | | | Début | Fin | | |
| Format: 14/03/2011 | | Format: 14:30 | | | | Format: 14:30 | | Notes | | |
| 16 mars 2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:30 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0:00 | |
| | | | | 1:50 | | | | | | |
| 23 mars 2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:30 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0:00 | |
| | | | | 1:50 | | | | | | |
| 30 mars 2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:30 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0:00 | |
| | | | | 1:50 | | | | | | |
| 6 avr. 2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:30 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0:00 | |
| | | | | 1:50 | | | | | | |
| 13 avr. 2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:30 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0:00 | |
| | | | | 1:50 | | | | | | |
| 19 avr. 2011 | 8:30 | 10:30 | 2:00 | 2:00 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0:00 | |
| | | | | 2:00 | | | | | | |
| 22 avr. 2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:30 | preparation fichier AS-475, onglet | | | | 0:00 | |
| 22 avr. 2011 | 10:00 | 11:30 | 1:30 | 1:30 | note engagement | | | | 0:00 | |
| | | | | 3:00 | | | | | | |
| 25 avr. 2011 | | | 0:00 | 0:00 | revisé des dossiers de fin d'année, AS et apparentés | 8403/8410/8429/ | 8:00 | 16:00 | 8:00 | 0:00 |
| 27 avr. 2011 | 8:30 | 10:30 | 2:00 | 2:00 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0:00 | |
| 27 avr. 2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:30 | présentation pour le AS | 8429 | | | 0:00 | |
| 28 avr. 2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:30 | répartition du AS | | | | 0:00 | |
| 29 avr. 2011 | 8:30 | 10:30 | 2:00 | 2:00 | suivi du montage du AS avec RIA | | | | 0:00 | |
| | | | | 7:00 | | | | | | 8:00 |
| | | | | | | | | | | |
| 4 mai 2011 | 8:30 | 9:30 | 1:00 | 1:00 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0:00 | 0:00 |
| 2 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2:00 | 2:00 | AS et apparentés | 8429 | | | 0:00 | 0:00 |
| 5 mai 2011 | 8:30 | 9:30 | 1:00 | 1:00 | AS et apparentés | 8429 | | | 0:00 | 0:00 |
| 6 mai 2011 | 8:30 | 11:30 | 3:00 | 3:00 | AS et apparentés | 8400 | | | 0:00 | 0:00 |
| 7 mai 2011 | | | 0:00 | 0:00 | revisé des dossiers 8428/8400, AS et apparentés | | 8:00 | 17:00 | 9:00 | 0:00 |
| | | | | 7:00 | | | | | | 9:00 |
| 10 mai 2011 | 8:30 | 11:30 | 3:00 | 3:00 | AS et apparentés | 8490 | | | 0:00 | 0:00 |
| 10 mai 2011 | | | 0:00 | 0:00 | apparentés | | 15:00 | 16:00 | 2:00 | 2:00 |
| 11 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2:00 | 2:00 | communication avec les vérificateurs | | | | 0:00 | 0:00 |
| 12 mai 2011 | 8:30 | 9:30 | 1:00 | 1:00 | AS et apparentés | 8490 | | | 0:00 | 0:00 |
| 12 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2:00 | 2:00 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0:00 | 0:00 |
| | | | | 8:00 | | | | | | 2:00 |
| 16 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2:00 | 2:00 | communication avec les vérificateurs | | | | 0:00 | 0:00 |
| 17 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2:00 | 2:00 | revisé des dossiers 8402, AS et apparentés | 8402 | | | 0:00 | 0:00 |
| 18 mai 2011 | 8:30 | 9:30 | 1:00 | 1:00 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0:00 | 0:00 |
| 20 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2:00 | 2:00 | conseils et formation | 8400 | | | 0:00 | 0:00 |
| | | | | 7:00 | | | | | | 0:00 |
| 25 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2:00 | 2:00 | communication avec les vérificateurs | | | | 0:00 | 0:00 |
| 25 mai 2011 | 8:30 | 10:30 | 2:00 | 2:00 | rencontre AS-475 et suivi | | | | 0:00 | 0:00 |
| | | | | 4:00 | | | | | | 0:00 |

| Feuille de temps | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|-------|-------------|------|--|---------------------------|--------------------------------------|-------|-------------|------|-------|
| Projet: Rapport financier annuel - AS-475 | | | | | | | | | | | |
| Poste: Technicienne en administrateur | | | | | | | Direction: DSSAM | | | | |
| Date | Heure | | Temps total | | Description de la tâche | Numéro de société / fonds | Temps supplémentaire (s'il y a lieu) | | Temps Total | | Notes |
| | Début | Fin | | | | | Début | Fin | | | |
| | Format: h:m | | Format: h:m | | | | Format: h:m | | | | |
| Format: 14 mars 2011 | | | | | | | | | | | |
| Lundi 14 mars 2011 | 8:45 | 12:00 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | | |
| | 13:15 | 16:00 | 2:45 | 2:75 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | | |
| Mardi 15 mars 2011 | 9:00 | 12:00 | 3:00 | 3:00 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | | |
| Mercredi 16 mars 2011 | 9:00 | 10:30 | 1:30 | 1:50 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | | |
| | 13:00 | 15:30 | 2:30 | 2:50 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | | |
| Jeudi 17 mars 2011 | 9:00 | 12:00 | 3:00 | 3:00 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | | |
| Vendredi 18 mars 2011 | 9:00 | 12:00 | 3:00 | 3:00 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | | |
| | | | 28:75 | | | | | | | | |
| Lundi 21 mars 2011 | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Analyse des 10 premiers périodes | 8462 | | | 0:00 | | |
| Mardi 22 mars 2011 | 9:00 | 12:00 | 3:00 | 3:00 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | | |
| | 13:30 | 16:00 | 2:30 | 2:50 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | | |
| Mercredi 23 mars 2011 | 9:00 | 12:00 | 3:00 | 3:00 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | | |
| Jeudi 24 mars 2011 | 9:00 | 12:00 | 3:00 | 3:00 | Traitement E/R et rapport vers ministères des clés | 8462 | | | 0:00 | | |
| | 15:30 | 16:30 | 1:00 | 1:00 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | | |
| | | | 15:75 | | | | | | | | |
| Lundi 28 mars 2011 | 8:45 | 12:00 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | 16:30 | 19:30 | 0:15 | 3:00 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Mardi 29 mars 2011 | 8:45 | 12:00 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R et subv. Preuves rapportants | 8462 | 19:00 | 21:30 | 0:15 | 3:50 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | 5:45 | 6:45 | 0:04 | 1:00 | |
| Mercredi 30 mars 2011 | 8:45 | 12:00 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Jeudi 31 mars 2011 | 8:45 | 12:00 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | | | 0:00 | | | | | | 26:00 | | 12:00 |
| | | | 0:00 | | | | | | | | 0:00 |
| Vendredi 1er avril 2011 | 8:45 | 12:00 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | 16:30 | 17:30 | 1:00 | 1:00 | |
| Lundi 4 avril 2011 | 8:45 | 12:00 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Mardi 5 avril 2011 | 8:45 | 12:00 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Mercredi 6 avril 2011 | 8:45 | 12:00 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Jeudi 7 avril 2011 | 8:45 | 12:00 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Vendredi 8 avril 2011 | 8:45 | 10:30 | 1:45 | 1:75 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | | | 37:50 | | | | | | | | 1:00 |
| Lundi 11 avril 2011 | 9:00 | 12:00 | 3:00 | 3:00 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Analyse des périodes 11 et 12 | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Mardi 12 avril 2011 | 11:00 | 12:00 | 1:00 | 1:00 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 5:25 | Traitement E/R et assurances | 8462 | 16:30 | 20:00 | 3:30 | 3:50 | |
| Mercredi 13 avril 2011 | 9:15 | 12:00 | 2:45 | 2:75 | Traitement E/R et assurances | 8462 | 16:30 | 17:00 | 0:30 | 0:50 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R et assurances | 8462 | 19:00 | 21:30 | 2:30 | 2:50 | |
| Jeudi 14 avril 2011 | 10:00 | 12:00 | 2:00 | 2:00 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Vendredi 15 avril 2011 | 8:45 | 10:30 | 1:45 | 1:75 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | | | 26:75 | | | | | | | | 6:50 |
| Lundi 18 avril 2011 | 9:00 | 12:00 | 3:00 | 3:00 | Traitement E/R | 8462 | 16:30 | 17:00 | 0:30 | 0:50 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Mardi 19 avril 2011 | 8:45 | 12:00 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | 16:30 | 17:00 | 0:30 | 0:50 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Mercredi 20 avril 2011 | 9:15 | 12:00 | 2:45 | 2:75 | Traitement E/R | 8462 | 16:30 | 17:00 | 0:30 | 0:50 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | 20:15 | 21:15 | 1:00 | 1:00 | |
| Jeudi 21 avril 2011 | 8:45 | 11:30 | 2:45 | 2:75 | Traitement E/R et assurances | 8462 | 16:30 | 17:40 | 1:10 | 1:17 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R et assurances | 8462 | 18:45 | 21:30 | 1:50 | 1:83 | |
| Vendredi 22 avril 2011 | 8:45 | 10:00 | 1:15 | 1:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:30 | 15:30 | 2:00 | 2:00 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | | | 28:00 | | | | | | | | 5:50 |
| Mardi 26 avril 2011 | 8:45 | 11:30 | 2:45 | 2:75 | Traitement E/R | 8462 | 16:30 | 17:45 | 1:15 | 1:25 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Mercredi 27 avril 2011 | 8:45 | 11:30 | 2:45 | 2:75 | Traitement E/R | 8462 | 16:30 | 18:45 | 2:15 | 2:25 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Traitement E/R | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Jeudi 28 avril 2011 | 8:45 | 11:30 | 2:45 | 2:75 | Traitement E/R | 8462 | 16:30 | 22:00 | 5:30 | 5:50 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Assurances, annexes 1 et 2 | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Vendredi 29 avril 2011 | 8:45 | 11:30 | 2:45 | 2:75 | Assurances, annexes 1 et 2 | 8462 | 17:30 | 22:00 | 4:30 | 5:50 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Assurances, annexes 1 et 2 | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | | | 0:00 | | | | | | | | 14:50 |
| | | | 0:00 | | | | | | | | 0:00 |
| Dimanche 1er mai 2011 | | | 0:00 | | | | | | | | 9:50 |
| Lundi 2 mai 2011 | 8:45 | 11:30 | 2:45 | 2:75 | Assurances, annexes 1 et 2 | 8462 | 9:30 | 19:00 | 9:30 | 9:50 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Fermeture des entreprises | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Mardi 3 mai 2011 | 10:15 | 11:30 | 1:15 | 1:25 | Fermeture des entreprises | 8462 | 16:30 | 17:00 | 0:30 | 0:50 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Fermeture des entreprises | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Mercredi 4 mai 2011 | 8:45 | 10:30 | 1:45 | 1:75 | Analyse période 10 | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 14:00 | 16:30 | 2:30 | 2:50 | Analyse période 12 | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Jeudi 5 mai 2011 | 9:00 | 11:30 | 2:30 | 2:50 | Insérer données dans rapport | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Insérer données dans rapport | 8462 | 16:30 | 17:00 | 0:30 | 0:50 | |
| | | | 20:50 | | | | | | | | 10:00 |
| Mardi 9 mai 2011 | 9:15 | 12:00 | 2:45 | 2:75 | Insérer données dans rapport | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:15 | 16:30 | 3:15 | 3:25 | Insérer et corriger tableau | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Mercredi 11 mai 2011 | 9:00 | 11:00 | 2:00 | 3:00 | Vérification des données | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | 13:15 | 16:15 | 3:00 | 3:00 | Vérification et régler écarts avec Jule | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| Jeudi 12 mai 2011 | 9:00 | 12:00 | 3:00 | 3:00 | Montage des documents de travail SPU | 8462 | | | 0:00 | 0:00 | |
| | | | 14:00 | | | | | | | | |
| Lundi 16 mai 2011 | 10:30 | 12:00 | 1:30 | 1:50 | AS-475 premiers rapportants | 8462 | | | 0:00 | | |

| Feuille de temps | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------------|-------|--|---------------------------|--------------------------------------|-------|-------------|-------------------------------------|
| Projet: Rapport financier annuel - AS-475 | | | | | | | | | | |
| Poste: agent de planification financière | | | | | | Direction: DRR | | | | |
| Date | Heure | | Temps total | | Description de la tâche | Numero de société / fonds | Temps supplémentaire (s'il y a lieu) | | Temps Total | Notes |
| | Début | Fin | | | | | Début | Fin | | |
| | | | 0:00 | | | | | | | |
| 16 mars 2011 | 8:30 | 10:30 | 2:00 | 2:00 | Rencontre de projet et compte rendu | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| | | | | 2:00 | | | | | | |
| 23 mars 2011 | 8:30 | 11:00 | 2:30 | 2:30 | Rencontre de projet et compte rendu | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| | | | | 2:30 | | | | | | |
| 28 mars 2011 | 9:30 | 12:30 | 3:00 | 3:00 | Fichier commun des apparentés | Tous les fonds | | | 0:00 | |
| 30 mars 2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:30 | Rencontre de projet | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| | | | | 4:30 | | | | | | |
| 6 avr. 2011 | 14:00 | 16:00 | 2:00 | 2:00 | Balancer revenus rétrotes et comptes à recevoir | FUME # 8494 | | | 0:00 | |
| 6 avr. 2011 | 8:30 | 10:30 | 2:00 | 2:00 | Rencontre de projet et compte rendu | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 7 avr. 2011 | 9:00 | 10:00 | 1:00 | 1:00 | Conférence téléphonique conso - fin d'année | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 5 avr. 2011 | 10:00 | 12:00 | 2:00 | 2:00 | Balancer GMF St-François et CSSS TR | Fonds #8482 | | | 0:00 | |
| | | | | 7:00 | | | | | | |
| 11 avr. 2011 | 10:00 | 11:00 | 1:00 | 1:00 | Comptes à recevoir et revenus médicaux en région | # 8466 | | | 0:00 | |
| 11 avr. 2011 | 8:00 | 9:00 | 1:00 | 1:00 | Balancer CSSS Énergie | Fonds #8482 | | | 0:00 | |
| 13 avr. 2011 | 8:30 | 10:30 | 2:00 | 2:00 | Rencontre de projet et compte rendu | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 13 avr. 2011 | 11:00 | 12:00 | 1:00 | 1:00 | Chèque annuel et comptes à recevoir | FUME # 8484 | | | 0:00 | |
| 12 avr. 2011 | 13:00 | 16:00 | 3:00 | 3:00 | Balancer GMF des BF 1 à 4 | Fonds #8482 | | | 0:00 | |
| 13 avr. 2011 | 14:00 | 16:00 | 2:00 | 2:00 | Balancer GMF des BF 1 à 4 | Fonds #8482 | | | 0:00 | |
| 13 avr. 2011 | | | 0:00 | 0:00 | Balancer GMF les Gers, Ste-Madeleine, Nicolet | Fonds #8482 | 16:00 | 19:00 | 3:00 | 3:00 |
| 15 avr. 2011 | 11:00 | 12:00 | 1:00 | 1:00 | Balancer GMF-UMF | Fonds #8482 | | | 0:00 | fermeture des comptes à payer le 15 |
| 15 avr. 2011 | 9:00 | 9:30 | 0:30 | 0:30 | Rencontre équipe DRR fermeture des payables | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | 0:00 |
| | | | | 11:30 | | | | | | 3:00 |
| 21 avr. 2011 | 9:00 | 11:00 | 2:00 | 2:00 | GMF des Recollets A.C. GMF CMI Drummond | Fonds #8482 | | | 0:00 | 0:00 |
| 19 avr. 2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:30 | Rencontre de projet et compte rendu | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | 3:00 |
| | | | | 3:30 | | | | | | |
| 25 avr. 2011 | | | 0:00 | 0:00 | GMF St Léonard et GMF de Trois-Rivières | Fonds #8482 | 8:00 | 9:00 | 1:00 | 1:00 |
| 25 avr. 2011 | | | 0:00 | 0:00 | AS-475 master et coordination | Fonds affectés et FAR | 9:00 | 10:00 | 1:00 | 1:00 |
| 25 avr. 2011 | | | 0:00 | 0:00 | Solde informatique 4 GMF des Bois-francs | Fonds #8482 | 11:00 | 12:00 | 1:00 | 1:00 |
| 25 avr. 2011 | | | 0:00 | 0:00 | Balancer frais courus et frais de CSA Agence | Fonds #8482 | 13:00 | 14:00 | 1:00 | 1:00 |
| 26 avr. 2011 | 8:30 | 9:00 | 0:30 | 0:30 | Coordination de la semaine avec DRR | Fonds #8482 | | | 0:00 | 0:00 |
| 26 avr. 2011 | 9:00 | 9:30 | 0:30 | 0:30 | Balancer frais courus et frais de CSA Agence | Fonds #8482 | | | 0:00 | 0:00 |
| 27 avr. 2011 | 8:30 | 9:30 | 1:00 | 1:00 | Rencontre de projet | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | 0:00 |
| 27 avr. 2011 | 9:30 | 15:30 | 6:00 | 6:00 | Feuille maîtrise, apparenté et AS-475 | Fonds #8466 | | | 0:00 | 0:00 |
| 28 avr. 2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:30 | Saisir fonds AS-475 | Fonds #8466 #8476 #8441 | | | 0:00 | 0:00 |
| 28 avr. 2011 | 10:00 | 10:30 | 0:30 | 0:30 | Suiv Suzanne, classement et copie dossier vert | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | 0:00 |
| 29 avr. 2011 | 8:30 | 9:00 | 0:30 | 0:30 | Saisir fonds AS-475 | Fonds #8444 | | | 0:00 | 0:00 |
| 29 avr. 2011 | 9:00 | 15:30 | 6:30 | 6:30 | Saisir fonds AS-475 | Fonds #8482 | | | 0:00 | 0:00 |
| | | | 0:00 | 17:00 | | | | | | 4:00 |
| | | | | | | | | | | 0:00 |
| | 8:30 | 9:30 | 1:00 | 1:00 | Rencontre de projet | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 25 mai 2011 | | | | 1:00 | | | | | | |
| | 10:00 | 12:00 | 2:00 | 2:00 | Correction diverse au AS, question vérificateur | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 20 mai 2011 | 14:00 | 16:00 | 2:00 | 2:00 | Correction flux et vérificateur, relate les concordances | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 19 mai 2011 | 11:00 | 12:00 | 1:00 | 1:00 | Finaliser flux trésorerie | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 18 mai 2011 | 8:30 | 9:00 | 0:30 | 0:30 | Suiv flux trésorerie avec vérificateurs | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 19 mai 2011 | 13:00 | 15:00 | 2:00 | 2:00 | Test de concordances | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 18 mai 2011 | 8:30 | 10:00 | 1:30 | 1:30 | Rencontre de projet et compte rendu | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 18 mai 2011 | 8:30 | 14:30 | 6:00 | 6:00 | Flux de trésorerie | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 17 mai 2011 | 9:30 | 15:30 | 6:00 | 6:00 | Pape apparentés, 805-806-840-810-813 | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 16 mai 2011 | 8:30 | 9:00 | 0:30 | 0:30 | Coordination avec Josée Arseneault | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 16 mai 2011 | 12:00 | 16:30 | 4:30 | 4:30 | Vérifier note, saisir page 801, reclasser taxes | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 15 mai 2011 | | | | 25:00 | | | | | | |
| | 9:00 | 10:00 | 1:00 | 1:00 | Question et suivi avec vérificateurs | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 13 mai 2011 | 10:00 | 12:00 | 2:00 | 2:00 | Saisir fonds immos Agence | Fonds #8466 #470 et immos | | | 0:00 | |
| 13 mai 2011 | 13:00 | 14:00 | 1:00 | 1:00 | Page 951 pour clinique réseau | Fonds #8482 | | | 0:00 | |
| 11 mai 2011 | 13:30 | 14:30 | 1:00 | 1:00 | Rencontre de projet | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 12 mai 2011 | 9:00 | 10:00 | 1:00 | 1:00 | Question et suivi avec vérificateurs | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 12 mai 2011 | 9:00 | 12:00 | 3:00 | 3:00 | Question et suivi avec vérificateurs | 8482 | | | 0:00 | |
| 11 mai 2011 | 9:00 | 10:00 | 1:00 | 1:00 | Saisir fonds AS-475 | Fonds #100 + 8426 | | | 0:00 | |
| 9 mai 2011 | | | | 10:00 | | | | | | |
| | 15:00 | 16:30 | 1:30 | 1:30 | Saisir fonds AS-475 | Fonds #484 | | | 0:00 | |
| 6 mai 2011 | 8:30 | 12:00 | 3:30 | 3:30 | comptes à recevoir FUME, finaliser dossier | Fonds #844 | | | 0:00 | |
| 5 mai 2011 | 13:00 | 13:30 | 0:30 | 0:30 | Saisir fonds AS-475 | Fonds #450 | | | 0:00 | |
| 5 mai 2011 | 13:00 | 16:00 | 3:00 | 3:00 | Saisir fonds AS-475 | Fonds #444 #435 #438 #472 | | | 0:00 | |
| 4 mai 2011 | 9:00 | 11:30 | 2:30 | 2:30 | Saisir fonds AS-475 et finalisation #8453 | Fonds # 8463 | | | 0:00 | |
| 4 mai 2011 | 8:30 | 9:00 | 0:30 | 0:30 | Rencontre de projet | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 4 mai 2011 | 8:30 | 12:00 | 3:30 | 3:30 | Saisir fonds AS-475 | Fonds #8420 #8428 #8438 | | | 0:00 | |
| 2 mai 2011 | 13:00 | 14:00 | 1:00 | 1:00 | Saisir fonds AS-475 | #8429, #8460, #8447 | | | 0:00 | |
| 2 mai 2011 | 13:00 | 15:00 | 2:00 | 2:00 | classement GMF apparenté et finalisation | Fonds #8482 | | | 0:00 | |
| 3 mai 2011 | 15:00 | 16:00 | 1:00 | 1:00 | Coordination fonds fermé et suivi avec Suzanne | Fonds affectés et FAR | | | 0:00 | |
| 3 mai 2011 | 16:00 | 17:00 | 1:00 | 1:00 | Feuille travail, apparenté et classement | FAR # 8453 | | | 0:00 | |
| 3 mai 2011 | | | 0:00 | 20:00 | | | | | | 0:00 |

| Feuille de temps | | | | | | | | | | |
|---|-------|---------------|-------------|-------------------------|--|---------------------------------------|----------------|-------------|------|---|
| Projet: Rapport financier annuel - AS-475 | | | | | | | | | | |
| Poste: agente de planification financière | | | | | | | Direction: DRR | | | |
| Date | Heure | | Temps total | Description de la tâche | Numéro de société / fonds | Temps supplémentaires (s'il y a lieu) | | Temps Total | | Notes |
| | Début | Fin | | | | Début | Fin | | | |
| Formas: 14 mars 2011 | | Formas: 14:00 | | | | Formas: 14:00 | | | | |
| 17 mars 2011 | 9:00 | 12:00 | 2:30 | 2:50 | conciliation marge de crédit CHQ (préparation fichier + modification + automatisation des écritures) | 8408-8470 | | | 0:00 | (ne comptent pas la conciliation mensuelle) |
| 18 mars 2011 | 13:30 | 15:30 | 2:00 | 2:00 | débits long terme (préparation) | 8470 | | | 0:00 | |
| 16 mars 2011 | 13:30 | 16:00 | 2:30 | 2:50 | revue du dossier de fin d'année-éier précédent | 8466-8470 | | | 0:00 | |
| | | | | 7:00 | | | | | | |
| 21 mars 2011 | 9:15 | 11:30 | 2:15 | 2:25 | débits long terme (préparation) | 8470 | | | 0:00 | |
| 22 mars 2011 | 8:00 | 12:00 | 4:00 | 4:00 | remboursements de la P-13 (periode obligatoire) | 8468-8470 | | | 0:00 | |
| 22 mars 2011 | 8:00 | 10:00 | 2:00 | 2:00 | remboursements de la P-13 (periode obligatoire) | 8469-8470 | 16:00 | 17:15 | 1:15 | 1,25 |
| 24 mars 2011 | 8:00 | 15:00 | 7:00 | 7:00 | remboursements de la P-13 (periode obligatoire) | 8468-8470 | 15:00 | 16:00 | 1:00 | 1,00 |
| 25 mars 2011 | 8:00 | 11:00 | 3:00 | 3:00 | remboursements de la P-13 (periode obligatoire) | 8468-8470 | 15:00 | 16:45 | 1:15 | 1,75 |
| | | | | 18,25 | | | | | | 4,00 |
| 28 mars 2011 | 13:00 | 15:00 | 2:00 | 2:00 | confirmation avancement travaux ASSS MTD/SD | 8420-8478 | | | 0:00 | |
| 29 mars 2011 | 13:30 | 16:00 | 2:30 | 2:50 | Actifs Int communs/ discussion MSSS-lecture | 8478 | | | 0:00 | |
| 30 mars 2011 | 9:00 | 10:30 | 1:30 | 1:50 | rencontre équipe AS-475 (avec DSAO) | | | | 0:00 | |
| 30 mars 2011 | 13:00 | 16:00 | 3:00 | 3:00 | Confirmation RSIPA aux établissements (AIC) | 8478 | | | 0:00 | |
| 31 mars 2011 | 8:30 | 15:30 | 7:00 | 7:00 | Analyse de compte et regularisations (AIC) | 8478 | | | 0:00 | |
| | | | 0:00 | 16,00 | | | | | 0:00 | |
| | | | | 0:50 | | | | | 0:50 | |
| 19 avr. 2011 | 13:00 | 16:30 | 3:30 | 3:50 | balancer équipement capil avec Julie | 8470 | | | 0:00 | |
| 19 avr. 2011 | 16:30 | 17:00 | 0:30 | 0:50 | balancer equip cap | 8432 | | | 0:00 | |
| 20 avr. 2011 | 9:00 | 12:00 | 3:00 | 3:00 | finaliser fonds / pointer - apparentés | 8460 + 8478 | | | 0:00 | |
| 20 avr. 2011 | 8:00 | 9:00 | 1:00 | 1:00 | cueillette données pour ASSS Québec RSIPA | 8478 | | | 0:00 | |
| 20 avr. 2011 | 14:00 | 18:00 | 4:00 | 4:00 | Conciliation finale + fermeture fonds | 8468 | | | 0:00 | |
| 21 avr. 2011 | 8:00 | 10:00 | 2:00 | 2:50 | cassé AS-475 - apparentés | 8466 | | | 0:00 | |
| 21 avr. 2011 | 16:30 | 19:30 | 3:00 | 3:00 | Conciliation emprunts | 8470 | | | 0:00 | |
| | | | | 17,00 | | | | | | |
| 26 avr. 2011 | 16:30 | 18:45 | 2:15 | 2:25 | Recherche écart acceptation bancaire | 8470 | | | 0:00 | |
| 27 avr. 2011 | 9:00 | 12:30 | 3:30 | 3:50 | Recherche écart acceptation bancaire | 8470 | | | 0:00 | |
| 27 avr. 2011 | 13:00 | 15:00 | 2:00 | 2:00 | Compilation données RSIPA - ASSS Québec | 8478 | | | 0:00 | |
| 28 avr. 2011 | 8:00 | 12:00 | 4:00 | 4:00 | Conciliation finale FA équipements | 8470 | | | 0:00 | |
| 28 avr. 2011 | 13:30 | 19:15 | 5:45 | 5:75 | Feuilles de travail -AS-475 - fusion 2 sociétés | 8468-8470 | | | 0:00 | |
| 29 avr. 2011 | 8:00 | 12:00 | 4:00 | 4:00 | | 8460 + 8432 | | | 0:00 | |
| 29 avr. 2011 | 13:00 | 16:00 | 3:00 | 3:00 | finaliser fonds / pointer - apparentés | 8423 | | | 0:00 | |
| | | | 0:00 | 26,50 | | | | | 0:00 | |
| 2 mai 2011 | 8:00 | 11:00 | 3:00 | 3:00 | Monter fichier pour sommaire 3 sociétés | 8466-8470-8460 | | | 0:00 | |
| 2 mai 2011 | 13:00 | 13:30 | 0:30 | 0:50 | courriel aux éab pour RSIPA vs annulation des Cap | 8478 | | | 0:00 | |
| 2 mai 2011 | 13:30 | 14:00 | 0:30 | 0:50 | courriel à ASSS MTL pour précision dossier DSO | 8478 | | | 0:00 | |
| 4 mai 2011 | 11:00 | 12:30 | 1:30 | 1:50 | Finaliser fonds - feuille travail | 8478 | | | 0:00 | |
| | | | | 5,50 | | | | | | |
| 10 mai 2011 | 10:30 | 11:30 | 1:00 | 1:00 | Mee à jour-description des fonds pour verf | tous | | | 0:00 | |
| 13 mai 2011 | 11:00 | 11:30 | 0:30 | 0:50 | p 396 et 367 | | | | 0:00 | |
| | 13:00 | 15:00 | 2:00 | 2:00 | Réponse aux vérificateurs | tous surtout 8468-8470-8478 | | | 0:00 | |
| | | | 0:00 | 3,50 | | | | | 0:00 | |

| Feuille de temps | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------------|-------|--|---------------------------|--------------------------------------|-------|-------------|-------|
| Projet: Rapport financier annuel - AS-475 | | | | | | | | | | |
| Poste: Agente de planification financière | | | | | | | Direction: DRR | | | |
| Date | Heure | | Temps total | | Description de la tâche | Numero de société / fonds | Temps supplémentaire (S'il y a lieu) | | Temps Total | Notes |
| | Début | Fin | | | | | Début | Fin | | |
| | | | 0:00 | | | | | | 0:00 | |
| 30 mars 2011 | 8:45 | 10:15 | 1:30 | 1.59 | réunion d'équipe | | | | 0:00 | |
| | | | | 1.59 | | | | | 0:00 | |
| 4 avr 2011 | 9:30 | 11:30 | 2:00 | 2.00 | Formation donnée par Nancy, dossier de veuf | 8447 | | | 0:00 | |
| | | | | 2.00 | | | | | | |
| 16 avr 2011 | 15:00 | 16:00 | 1:00 | 1.00 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8438 | | | 0:00 | |
| | | | | 1.00 | | | | | | |
| 26 avr 2011 | | | 0:00 | 0:00 | Préparation pour analyse des fonds | 8444, 8447, 8450, 8472 | 16:00 | 17:15 | 1:15 | 1.25 |
| 26 avr 2011 | | | 0:00 | 0:00 | Préparation pour analyse des fonds | 8450, 8472 et 8490 | 19:00 | 20:00 | 1:00 | 1.00 |
| 27 avr 2011 | 6:30 | 9:30 | 1:00 | 1.00 | Préparation pour analyse des fonds | 8444 | | | 0:00 | 0.00 |
| 27 avr 2011 | 9:30 | 10:15 | 0:45 | 0.75 | Préparation pour analyse des fonds | 8450 | | | 0:00 | 0.00 |
| 27 avr 2011 | 10:15 | 11:00 | 0:45 | 0.75 | Préparation pour analyse des fonds | 8447 | | | 0:00 | 0.00 |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| 27 avr 2011 | 11:00 | 11:30 | 0:30 | 0.50 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8438 | | | 0:00 | 0.00 |
| 27 avr 2011 | 15:00 | 16:00 | 1:00 | 1.00 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8438 | | | 0:00 | 0.00 |
| 27 avr 2011 | | | 0:00 | 0.00 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8444 et 8450 | 16:00 | 17:15 | 1:15 | 1.25 |
| 27 avr 2011 | | | 0:00 | 0.00 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8438 | 19:00 | 19:30 | 0:30 | 0.50 |
| 27 avr 2011 | | | 0:00 | 0.00 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8444 | 19:30 | 20:15 | 0:45 | 0.75 |
| 28 avr 2011 | 6:00 | 9:00 | 1:00 | 1.00 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8444 | | | 0:00 | 0.00 |
| 28 avr 2011 | | | 0:00 | 0.00 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8450 | | | 0:00 | 0.00 |
| 28 avr 2011 | 9:30 | 10:00 | 0:30 | 0.50 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8438 | | | 0:00 | 0.00 |
| 28 avr 2011 | | | 0:00 | 0.00 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8444 | | | 0:00 | 0.00 |
| 28 avr 2011 | 9:00 | 9:30 | 0:30 | 0.50 | Explications de Francis et Julie sur les fonds | 8438, 8444, 8447 et 8450 | | | 0:00 | 0.00 |
| 28 avr 2011 | 10:00 | 11:30 | 1:30 | 1.50 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8444 | | | 0:00 | 0.00 |
| 28 avr 2011 | 14:00 | 16:00 | 2:00 | 2.00 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8444 | 16:00 | 17:00 | 1:00 | 1.00 |
| 28 avr 2011 | | | 0:00 | 0.00 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8438 | 17:00 | 17:30 | 0:30 | 0.50 |
| 29 avr 2011 | 8:15 | 11:00 | 2:45 | 2.75 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8438 | | | 0:00 | 0.00 |
| 29 avr 2011 | 12:00 | 15:15 | 3:15 | 3.25 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8447 | | | 0:00 | 0.00 |
| | | | | 15.30 | | | | | | 8.25 |
| | | | 0:00 | | | | | | 0:00 | |
| 3 mai 2011 | 15:00 | 16:00 | 1:00 | 1.00 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8450 | 16:00 | 16:30 | 0:30 | 0.50 |
| 4 mai 2011 | 10:00 | 12:30 | 2:30 | 2.50 | Analyse du fonds 2010-2011 - corrections | 8444 | | | 0:00 | 0.00 |
| 4 mai 2011 | 13:30 | 14:00 | 0:30 | 0.50 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8444 | | | 0:00 | 0.00 |
| 4 mai 2011 | 14:00 | 16:00 | 2:00 | 2.00 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8450 | | | 0:00 | 0.00 |
| 4 mai 2011 | 8:30 | 9:00 | 0:30 | 0.50 | Réunion d'équipe: état de situation | | | | 0:00 | 0.00 |
| 5 mai 2011 | 10:30 | 12:30 | 2:00 | 2.00 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8450 | | | 0:00 | 0.00 |
| | | | | 8.50 | | | | | | 0.50 |
| 25 mai 2011 | 8:30 | 9:30 | 1:00 | 1.00 | Réunion d'équipe: état de situation | | | | 0:00 | |

| Feuille de temps | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------------|---|----------------------------|------------------------------------|----------------|-------------|-------|
| Projet: Rapport financier annuel - AS-475 | | | | | | | | | |
| Poste: agente de planification financière | | | | | | | Direction: ORR | | |
| Date | Heure | | Temps total | Description de la tâche | Numéro de activité / fonds | Temps supplémentaires (S'y a lieu) | | Temps Total | Notes |
| | Début | Fin | | | | Début | Fin | | |
| Forme: 14 mars 2011 | | | | | | | | | |
| 14 mars 2011 | 13:00 | 14:30 | 1:30 | regarder le fonds, retraite 2009-2010 | 8435 | | | 0:00 | |
| 15 mars 2011 | 13:00 | 16:00 | 3:00 | regarder le fonds, retraite 2009-2010 | 8426 | | | 0:00 | |
| 16 mars 2011 | 8:00 | 11:45 | 3:45 | regarder le fonds, retraite 2009-2010 | 8426 | | | 0:00 | |
| 17 mars 2011 | 13:00 | 16:10 | 3:10 | regarder le fonds, retraite 2009-2010 | 8426 | | | 0:00 | |
| 18 mars 2011 | 8:00 | 12:00 | 4:00 | regarder le fonds, retraite 2009-2010 | 8426 | | | 0:00 | |
| 18 mars 2011 | 8:00 | 8:35 | 0:35 | regarder le fonds, retraite 2009-2010 | 8426 | | | 0:00 | |
| | | | 16:00 | | | | | | |
| 21 mars 2011 | 9:00 | 10:15 | 1:15 | regarder le fonds, retraite 2009-2010 | 8441 | | | 0:00 | |
| 21 mars 2011 | 10:15 | 10:25 | 0:10 | regarder le fonds, retraite 2009-2010 | 8414 | | | 0:00 | |
| 21 mars 2011 | 10:25 | 11:35 | 1:10 | regarder le fonds, retraite 2009-2010 | 8464 | | | 0:00 | |
| 21 mars 2011 | 11:35 | 12:35 | 1:00 | regarder le fonds, retraite 2009-2010 | 8476 | | | 0:00 | |
| 22 mars 2011 | 13:00 | 15:10 | 2:10 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8476 | | | 0:00 | |
| 22 mars 2011 | 15:10 | 16:15 | 1:05 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8464 | | | 0:00 | |
| 23 mars 2011 | 13:00 | 15:00 | 2:00 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8435 | | | 0:00 | |
| | | | 8:00 | | | | | | |
| 28 mars 2011 | 13:00 | 14:45 | 1:45 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8435 | | | 0:00 | |
| 29 mars 2011 | 14:00 | 15:00 | 1:00 | Analyse du fonds 2010-2011 | 8441 | | | 0:00 | |
| 30 mars 2011 | 8:45 | 10:15 | 1:30 | réunion d'équipe | | | | 0:00 | |
| 30 mars 2011 | 11:10 | 12:00 | 0:50 | inscriptions apparentés | 8435 | | | 0:00 | |
| 30 mars 2011 | 14:00 | 15:00 | 1:00 | dossier de vérification 2010-2011 | 8420 | | | 0:00 | |
| 31 mars 2011 | 13:30 | 14:45 | 1:15 | dossier de vérification 2010-2011 | 8420 | | | 0:00 | |
| 31 mars 2011 | 14:45 | 18:00 | 3:15 | dossier de vérification 2010-2011 | 8426 | | | 0:00 | |
| 1 avr. 2011 | 12:00 | 14:30 | 2:30 | dossier de vérification 2010-2011 | 8420 | | | 0:00 | |
| | | | 12:00 | | | | | | |
| 4 avr. 2011 | 9:30 | 11:30 | 2:00 | Formation donnée à Francine: dossier de vérif | 8447 | | | 0:00 | |
| 4 avr. 2011 | 14:30 | 14:45 | 0:15 | Finaliser préparation de veil 2010-2011 | 8426 | | | 0:00 | |
| 4 avr. 2011 | 14:45 | 16:00 | 1:15 | Finaliser préparation de veil 2010-2011 | 8426 | | | 0:00 | |
| 8 avr. 2011 | 13:10 | 15:15 | 2:05 | Finaliser préparation de veil 2010-2011 | 8426 | | | 0:00 | |
| | | | 5:30 | | | | | | |
| 11 avr. 2011 | 10:00 | 11:45 | 1:45 | Finaliser préparation de veil 2010-2011 | 8426 | | | 0:00 | |
| 11 avr. 2011 | 13:15 | 15:30 | 2:15 | Finaliser préparation de veil 2010-2011 | 8426 | | | 0:00 | |
| 12 avr. 2011 | 10:15 | 11:00 | 0:45 | Finaliser préparation de veil 2010-2011 | 8426 | | | 0:00 | |
| 12 avr. 2011 | 12:30 | 14:00 | 1:30 | Finaliser préparation de veil 2010-2011 | 8426 | | | 0:00 | |
| 14 avr. 2011 | 14:30 | 15:00 | 0:30 | Formation donnée à Hélène: extraction SAP | 8423 | | | 0:00 | |
| | | | 7:75 | | | | | | |
| 27 avr. 2011 | 10:45 | 11:45 | 1:00 | Finalisation du fonds | 8464 | | | 0:00 | |
| 27 avr. 2011 | 11:45 | 12:15 | 0:30 | Finalisation du fonds | 8476 | | | 0:00 | |
| 27 avr. 2011 | 14:00 | 15:30 | 1:30 | Finalisation du fonds | 8476 | | | 0:00 | |
| 27 avr. 2011 | 15:30 | 16:00 | 0:30 | Préparation du fonds | 8414 | | | 0:00 | |
| 28 avr. 2011 | 8:15 | 9:15 | 1:00 | différentes préparations | | | | 0:00 | |
| 28 avr. 2011 | 9:15 | 11:15 | 2:00 | Finalisation du fonds | 8441 | | | 0:00 | |
| 28 avr. 2011 | 11:15 | 11:30 | 0:15 | Finalisation du fonds | 8476 | | | 0:00 | |
| 28 avr. 2011 | 13:45 | 16:00 | 2:15 | Préparation du fonds | 8414 | | | 0:00 | |
| 29 avr. 2011 | 9:15 | 11:45 | 2:30 | Préparation du fonds | 8414 | | | 0:00 | |
| 29 avr. 2011 | 13:00 | 13:30 | 0:30 | Finalisation du fonds | 8414 | | | 0:00 | |
| 29 avr. 2011 | 14:50 | 16:15 | 1:25 | Finalisation du fonds | 8420 | | | 0:00 | |
| | | | 13:75 | | | | | | |
| 2 mai 2011 | 15:00 | 16:30 | 1:30 | Finalisation du fonds | 8435 | | | 0:00 | |
| 3 mai 2011 | 9:00 | 9:30 | 0:30 | Finalisation du fonds | 8414 | | | 0:00 | |
| 3 mai 2011 | 13:30 | 14:15 | 0:45 | Finalisation du fonds | 8435 | | | 0:00 | |
| 3 mai 2011 | 14:15 | 14:45 | 0:30 | Finalisation du fonds | 8414 | | | 0:00 | |
| 3 mai 2011 | 14:45 | 16:00 | 1:15 | Finalisation du fonds | 8426 | | | 0:00 | |
| 4 mai 2011 | 8:30 | 9:00 | 0:30 | Rencontre d'équipe | | | | 0:00 | |
| 4 mai 2011 | 10:30 | 11:30 | 1:00 | Finalisation du fonds | 8435 | | | 0:00 | |
| 4 mai 2011 | 13:30 | 15:00 | 1:30 | Finalisation du fonds | 8426 | | | 0:00 | |
| 5 mai 2011 | 8:15 | 9:00 | 0:45 | modification du fonds | 8426 | | | 0:00 | |
| 5 mai 2011 | 10:30 | 11:30 | 1:00 | Finalisation du fonds | 8420 | | | 0:00 | |
| 5 mai 2011 | 14:00 | 15:30 | 1:30 | Finalisation du fonds | 8426 | | | 0:00 | |
| 6 mai 2011 | 7:45 | 8:00 | 0:15 | Finalisation du fonds | 8426 | | | 0:00 | |
| 6 mai 2011 | 13:30 | 15:30 | 2:00 | Finalisation du fonds | 8435 | 15:30 | 16:30 | 1:00 | |
| | | | 14:00 | | | | | | |
| 9 mai 2011 | 7:45 | 8:15 | 0:30 | Connection du fonds | 8414 | | | 0:00 | |
| | | | 0:00 | | | | | 0:00 | |
| | | | 0:50 | | | | | 0:00 | |
| | | | 0:00 | | | | | 0:00 | |

Annexe 5

EXTRAIT DE PROCÈS-VERBAL

62^e assemblée régulière du conseil d'administration

Date : 8 juin 2011

Article : CAAD-62-07

Résolution : CAAD-11-16

**RÉSOLUTION relative à l'excellence du travail de
l'équipe responsable des processus budgétaires
de l'Agence**

CONSIDÉRANT l'article 391 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux prévoyant que l'Agence doit, chaque année, présenter au ministre ses états financiers annuels;

CONSIDÉRANT la démarche d'optimisation des processus budgétaires de l'Agence réalisée par l'équipe de la Direction des services administratifs et de la qualité au cours des derniers mois;

CONSIDÉRANT le dépôt du rapport financier annuel de l'Agence, pour l'exercice terminé le 31 mars 2011;

CONSIDÉRANT l'excellence du travail effectué par l'équipe de la Direction des services administratifs et de la qualité et les commentaires élogieux du vérificateur externe à cet égard;

CONSIDÉRANT la recommandation du comité d'audit de souligner la fierté et la reconnaissance que suscitent ces commentaires;

IL EST RÉSOLU, sur proposition dûment secondée :

- de féliciter et de remercier le personnel de l'Agence ayant contribué à l'optimisation des processus budgétaires et à l'élaboration du rapport financier annuel.

ADOPTÉE À L'UNANIMITÉ.

COPIE CONFORME

Le Secrétaire du conseil d'administration,



Jean-Denis Allaire
Président-directeur général

Fait à Trois-Rivières
Le 9 juin 2011

Bibliographie

- AFNOR (2005). FD X50-176 Outils de management - Management des processus.
- Agence de la Santé et des Services Sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec.
5 septembre 2011, tiré de <http://www.agencess04.qc.ca>.
- Agence de la Santé et des Services Sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec
(2010). *Rapport financier annuel AS-475*.
- Agence de la Santé et des Services Sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec
(2011). *Rapport financier annuel AS-475*
- Apte, U. M. et C. H. Goh (2004). Applying lean manufacturing principles to information intensive services. *International journal of services technology and management* 5(5): 488-506.
- Arah, O. A., N. Klazinga, D. Delnoij, A. H. A. T. Asbroek et T. Custers (2003). Conceptual frameworks for health systems performance: a quest for effectiveness, quality, and improvement. *International Journal for Quality in Health Care* 15(5): 377.
- B. Keyte, D. L. (2004). *The Complete Lean Enterprise: Value Stream Mapping for Administrative and Office Processes*. New York, Productivity Press.
- Bahensky, J. A., J. Roe et R. Bolton (2005). Lean sigma: will it work for healthcare. *J Healthc Inf Manag* 19(1): 39-44.
- Barcia, K. F., B. Boardman et M. E. Johnson (2001). A Comparison Between Factory Waste and Office Waste: Live Simulation Case Study in an Office Environment.
- Barcia Villacreses, K. F. (2003). *A methodology for identifying and eliminating waste in office environments*. Ph.D. 3092472, The University of Texas at Arlington.
- Beaulieu, M., S. Chaussé, S. Landry et P. Madore (2011). L'implantation de l'approche Lean: le cas de la pharmacie de l'Hôpital Fleurimont au Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke. *Pharmactuel* 44(3).

- Biazzo, S. (2002). Process mapping techniques and organisational analysis: Lessons from sociotechnical system theory. *Business Process Management Journal* 8(1): 42-52.
- Biteau, R. et S. Biteau (2003). *La maîtrise des flux industriels*, Éditions d'Organisation.
- Blais, M. C. et D. Lagacé (2010). *Le lean appliqué aux départements non séquencés d'un hôpital*. Actes de la 5e conférence francophone du GISEH 2010 (Gestion et Ingénierie des Systèmes Hospitaliers). Clermont-Ferrand, France.
- Brewton, J. (2009). The lean office: develop lean administrative procedures. *Cost Management* 23(2): 40.
- Burns, M. (2010). Sondage comparatif 2010, Solutions d'affaires en matière de technologie. *CA Magazine*.
- Castonguay, C., J. Marcotte et M. Venne (2008). En Avoir Pour Notre Argent-Rapport du Groupe de Travail sur le Financement du Système de Santé. *Gouvernement du Québec, Québec*.
- Cattan, M., Association française de normalisation, (2005). *Guide des processus: passons à la pratique!*, AFNOR.
- Chalice, R. (2007). *Improving healthcare using Toyota lean production methods: 46 steps for improvement*. Milwaukee, American Society for Quality.
- Champagne, F., A.-P. Contandriopoulos, J. Picot-Touché, F. Béland et H. Nguyen (2005). *Un cadre d'évaluation global de la performance des systèmes de services de santé : Le modèle EGIPSS*. Conseil de la santé et du bien-être du Québec.
- Chaput, L. (2007). La gestion de projet. *Modèles contemporains en gestion: un nouveau paradigme, la performance*: 67.
- Dagenais, M., D. Imbeau, N. De Marcellis-Warin et S. Lequoc (2011). CIGI 2011 Approche Toyota, santé et sécurité des professionnels et sécurité des patients: y a-t-il un lien?
- Damelio, R. (1996). *The basics of process mapping*, Productivity Press.

- Davenport, T. H. (1993). Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM. *Strategy & Leadership* 21(3): 6-12.
- David, S. (2004). Value Stream Management for The Lean Office. *Quality Progress* 37(8): 97.
- Fatima, O. et D. Bouami (2007). Approche processus Identification des processus.
- Gascon, V. et M. Bélanger (2010). *Analyse du processus de prélèvement dans un centre hospitalier*. Actes de la 5e conférence francophone du GISEH 2010 (Gestion et Ingénierie des Systèmes Hospitaliers). Clermont-Ferrand, France.
- Grover, A. L., J. O. Meredith, M. MacIntyre, J. Angelis et K. Neailey (2010). UK health visiting: challenges faced during lean implementation. *Leadership in Health Services* 23(3): 204.
- Hammer, M. et S. Stanton (1999). How process enterprises really work. *Harvard Business Review* 77: 108-120.
- Handler, A., M. Issel et B. Turnock (2001). A conceptual framework to measure performance of the public health system. *American Journal of Public Health* 91(8): 1235.
- Hines, P. et N. Rich (1997). The seven value stream mapping tools. *International Journal of Operations & Production Management* 17(1): 46-64.
- Hugon, M. A. et C. Seibel (1988). *Recherches impliquées, recherches action: le cas de l'éducation: synthèse des contributions et des débats du Colloque organisé par l'Institut National de Recherche Pédagogique, Paris, les 22, 23 et 24 octobre 1986*, De Boeck.
- Jacobs, R., P. C. Smith et A. Street (2006). *Measuring efficiency in health care: analytic techniques and health policy*, Cambridge Univ Pr.
- Kamma, T. K. (2010). *Framework for lean thinking approach to healthcare organizations: Value stream mapping to reduce patient waiting time*. M.S. 1488974, Southern Illinois University at Carbondale.

- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. *Total Quality Management* 11(1): 67-85.
- Larson, E. (2004). Project management structures. *The Wiley guide to managing projects*: 48-66.
- Lee, B. (2001). Value Stream Mapping. *Wichita State University*: 1-5.
- Lee, Q. (2008). Lean manufacturing essentials: Lean manufacturing defined and explained. *Management Services* 52(2): 46.
- Liker, J. et D. Leroy (2009). *Le modèle Toyota: 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*, Pearson Education France.
- Linck, J. et D. S. Cochran (1999). The importance of takt time in manufacturing system design.
- Louis, R. S. (2007). *Creating the Ultimate Lean Office*. New York, Productivity Press.
- Manos, A., M. Sattler et G. Alukal (2006). Make Healthcare Lean. *Quality Progress* 39(7): 24-30.
- Manuel, F. S.-B. et R.-P. Juan (2010). Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process. *Journal of Manufacturing Technology Management* 21(3): 388.
- Marsden, N. (1998). The use of hoshin kanri planning and deployment systems in the service sector: An exploration. *Total Quality Management* 9(4-5): 167-171.
- McKellen, C. (2005). The lean office. *Metalworking Production* 149(9): 12.
- McNary, L. (2008). Quality management in the public sector: Applying lean concepts to customer service in a consolidated government office. *Public Administration Quarterly* 32(2): 282.
- Ministère de la Santé et des Services Sociaux. Direction des communications (2008). *Le système de santé et des services sociaux*. Gouvernement du Québec. Québec.

- Mirehei, S. (2009). *Design and development of a simulation game for lean administrative process training*. M.S. 1464009, The University of Texas at San Antonio.
- Organisation de Coopération et de Développement Économique (2004). *Vers des systèmes de santé plus performants*.
- Pavnaskar, S., J. Gershenson et A. Jambekar (2003). Classification scheme for lean manufacturing tools. *International Journal of Production Research* 41(13): 3075-3090.
- Peneff, J. (1995). Mesure et contrôle des observations dans le travail de terrain. L'exemple des professions de service. *Sociétés contemporaines* 21(1): 119-138.
- Plsek, P. E. (1997). Systematic design of healthcare processes. *Quality in health care* 6(1): 40.
- Poole, K., J. Hinton et K. Kraebber (2010). The gradual leaning of health systems. *Industrial Engineer* 42(4): 50.
- Porter, M. E. (2010 a). What is value in healthcare. *The New England Journal of Medicine*.
- Porter, M. E. (2010 b). What is value in healthcare Appendix 1. *The New England Journal of Medicine*.
- Porter, M. E. (2010 c). What is value in healthcare Appendix 2. *The New England Journal of Medicine*.
- Ray, B. (2003). Value Stream Management for the Lean Office: Eight Steps to Planning, Mapping, and Sustaining Lean Improvements in Administrative Areas. *Civil Engineering* 73(10): 82.
- Scott, D. L. (2011). *Process principles and improvements: A case study of the healthcare industry*. D.B.A. 3449914, Capella University.
- Sherman, H. D. (1984). Hospital efficiency measurement and evaluation: empirical test of a new technique. *Medical Care*: 922-938.

- Steven, B. (2005). The Lean Office. *Quality Progress* 38(8): 90.
- Suri, R. (1998). *Quick response manufacturing: a companywide approach to reducing lead times*, Productivity Pr.
- Tapping, D. (2006). *The Lean Office Pocket Guide XL*, MCS Media, Inc.
- Tennant, C. et P. Roberts (2001). Hoshin Kanri: implementing the catchball process. *Long Range Planning* 34(3): 287-308.
- Tischler, L. (2006). Bringing lean to the office. *Quality Progress* 39(7): 32.
- Woehrle, S. P. et L. M. Abou-Shady (2010). Using Dynamic Value Stream Mapping And Lean Accounting Box Scores To Support Lean Implementation. *American Journal of Business Education* 3(8): 67.
- Wood, G. R. et K. F. Munshi (1991). Hoshin Kanri: a systematic approach to breakthrough improvement. *Total Quality Management* 2(3): 213-226.
- Yanagawa, T. (2006). Implementing Lean Manufacturing Concepts in Non-manufacturing Areas.
- Zoe, R. (2010). Transferring Lean into government. *Journal of Manufacturing Technology Management* 21(3): 411.