

OPTIMISER LES FINS DE MOIS : L'OR CACHÉ DANS LA PERFORMANCE COMPTABLE



Qui sommes-nous?

Eldorado Gold Québec exploite le complexe minier Lamaque, situé à Val-d'Or. Avec une approche centrée sur l'amélioration continue, la société minière combine expertise technique et engagement envers des pratiques durables pour maximiser la valeur économique tout en respectant l'environnement et les communautés locales.

Eldorado Gold Québec joue un rôle important dans le développement du secteur minier québécois en adoptant des normes rigoureuses de sécurité et de responsabilité sociale. Portée par une volonté constante de perfectionner ses façons de faire, l'entreprise optimise ses activités minières et ses processus jusqu'à la clôture de fin de mois, désormais plus rapide, plus efficace... et tout aussi précieuse que l'or qu'elle extrait.

Marché desservi

Vente d'or sur le marché public

Eldorado Gold (Québec) inc.

Val-d'Or

Exploitation minière (or)

Équipe du projet



Marie-Josée Cyr, surintendante – Finance et administration
Mirenda Fillion, analyste financière sénior
Gisèle Germain, comptable sénior
Miguel Domingue, comptable junior (absent sur la photo)
Pierre Simard, vice-président – Excellence opérationnelle, GCM Consultants
Chantale Pellerin, conseillère principale en excellence opérationnelle, GCM Consultants (absente sur la photo)



PRÉSENTATION DU PROBLÈME

L'équipe Finance : un levier stratégique au cœur des opérations minières

- Partenaire clé de tous les services de l'organisation
- Orchestration mensuelle d'un processus complexe et interconnecté
- Production des états financiers et suivi des indicateurs de performance
- Défi : respecter l'échéance du siège social (8 jours ouvrables)
- Réduction du délai possible (7 jours), mais au prix d'une surcharge de travail, d'un pic d'activité intense et, souvent, en empiétant sur les jours fériés

Diagnostic du processus : enjeux clés identifiés

- **Surcharge de travail (Muri)** → risque d'erreurs, d'épuisement et de démotivation
- **Pression sur les ressources critiques** → goulot d'étranglement et forte vulnérabilité en cas d'absence
- **Retards dans la transmission des données** → interruptions du flux (Muda – gaspillage de temps)
- **Échanges redondants de rapports** → duplication d'efforts (Muda – gaspillage de mouvements)
- **Plusieurs tâches à faible valeur ajoutée** → duplication d'efforts (Muda – gaspillage de mouvements)

Nécessité d'une démarche proactive d'optimisation pour sécuriser et fluidifier le processus.



Les arpenteurs parcourent jusqu'à 40 km par jour pour livrer l'arpentage de 1000 m de développement. Ce travail est crucial pour le calcul des bonis, l'analyse des coûts au mètre et l'attribution précise des coûts de fonctionnement (dépenses en capital vs des dépenses d'exploitation).



Le processus de fin de mois en finance implique plusieurs parties prenantes internes (plus de 40 collaborateurs). L'image montre que les opérations sont interreliées et que la collaboration de tous est essentielle à son bon déroulement.



Objectifs principal

Réduire le délai de livraison des états financiers mensuels de 8 à 6 jours ouvrables d'ici le 31 décembre 2025.

Sous-objectifs

- **Répartir la charge de travail** pour éliminer les pics de pression au sein de l'équipe Finance
- **Dégager du temps pour l'analyse stratégique** et les activités à forte valeur ajoutée
- **Optimiser l'expérience employé** en minimisant le recours aux heures supplémentaires et au travail durant les jours fériés

En résumé, une meilleure performance, sans compromis sur le bien-être et l'exactitude des informations financières.



MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS

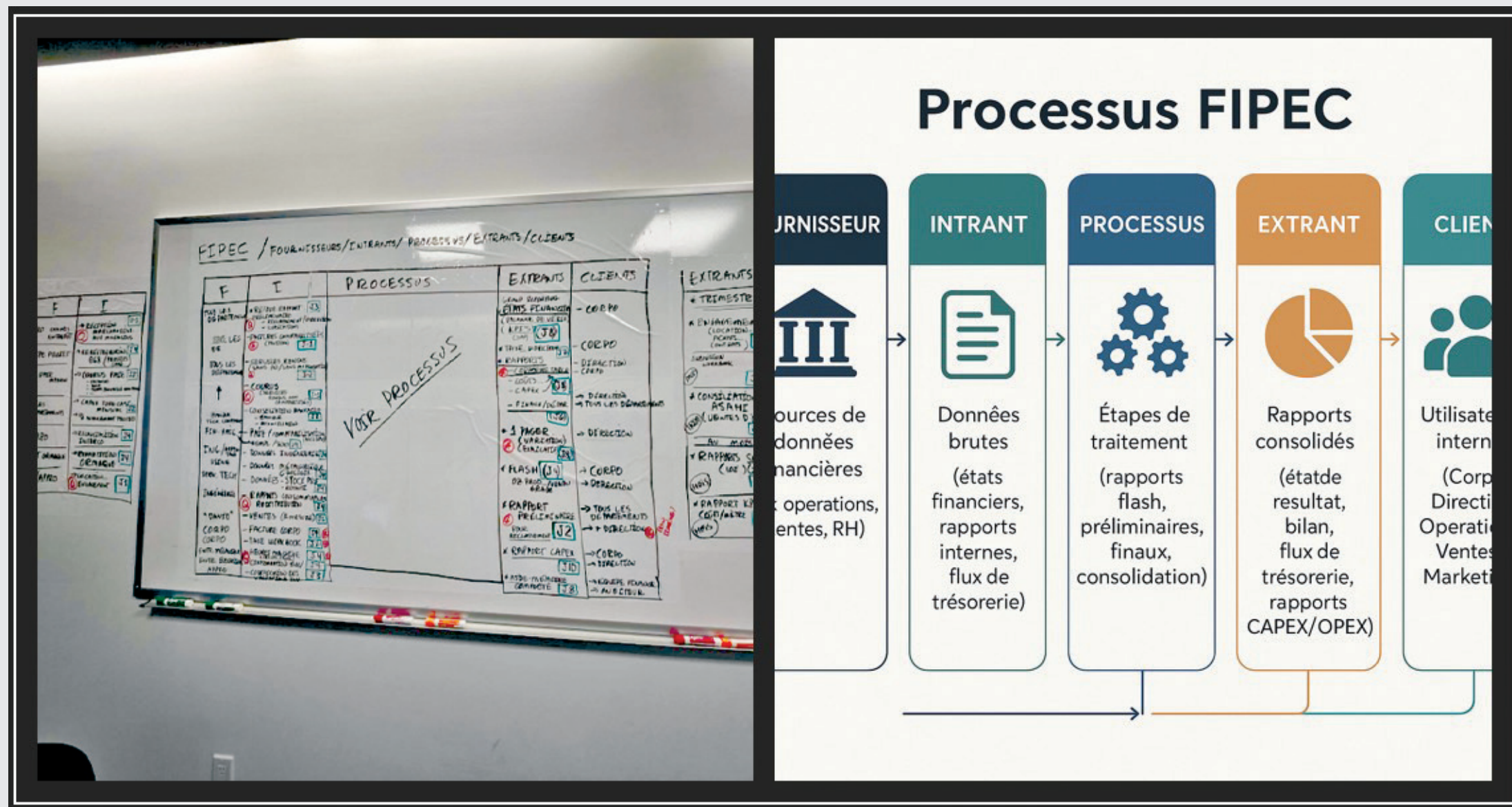


Schéma FIPEC illustrant la production, la diffusion et l'utilisation des rapports financiers par divers clients internes

1. Cartographie de la situation actuelle

Nous avons analysé la situation actuelle au moyen d'un diagramme FIPEC (Fournisseurs, Intrants, Processus, Extrants, Clients). Cet outil nous a permis de :

- Déterminer clairement les parties prenantes et leurs rôles
- Cartographier les intrants et extrants critiques
- Mettre en évidence les points de friction dans le processus
- Cibler les possibilités d'optimisation pour améliorer la valeur livrée au client final

2. Analyse complète du processus de clôture de fin de mois

Pour bien distinguer les cycles comptables, les activités et les délais, nous avons opté pour la méthode DMAAC, une approche structurée et collaborative impliquant toutes les parties prenantes.

• Définir

Clarifier le problème : réduire les délais de production des états financiers mensuels tout en préservant la qualité du travail et le bien-être de l'équipe.

• Mesurer

Cartographier les étapes du processus actuel et recueillir des données historiques, y compris les temps d'attente.

• Analyser

Déterminer les étapes critiques et les clients internes influant le plus sur les délais pour cibler efficacement les points à améliorer.

• Améliorer

Faire émerger des idées lors d'ateliers de remue-méninges, puis identifier, tester et mettre en œuvre celles qui permettent des gains rapides (*quick wins*)

• Contrôler

Maintenir les gains en assurant un suivi dynamique au moyen d'un fichier Excel permettant :

- L'identification des délais et des ressources responsables de chacune des activités
- La notification automatique des personnes concernées lorsqu'elles doivent accomplir une tâche
- Le suivi de l'avancement en temps réel
- L'identification des goulots et des retards
- L'attribution des responsabilités à chaque étape

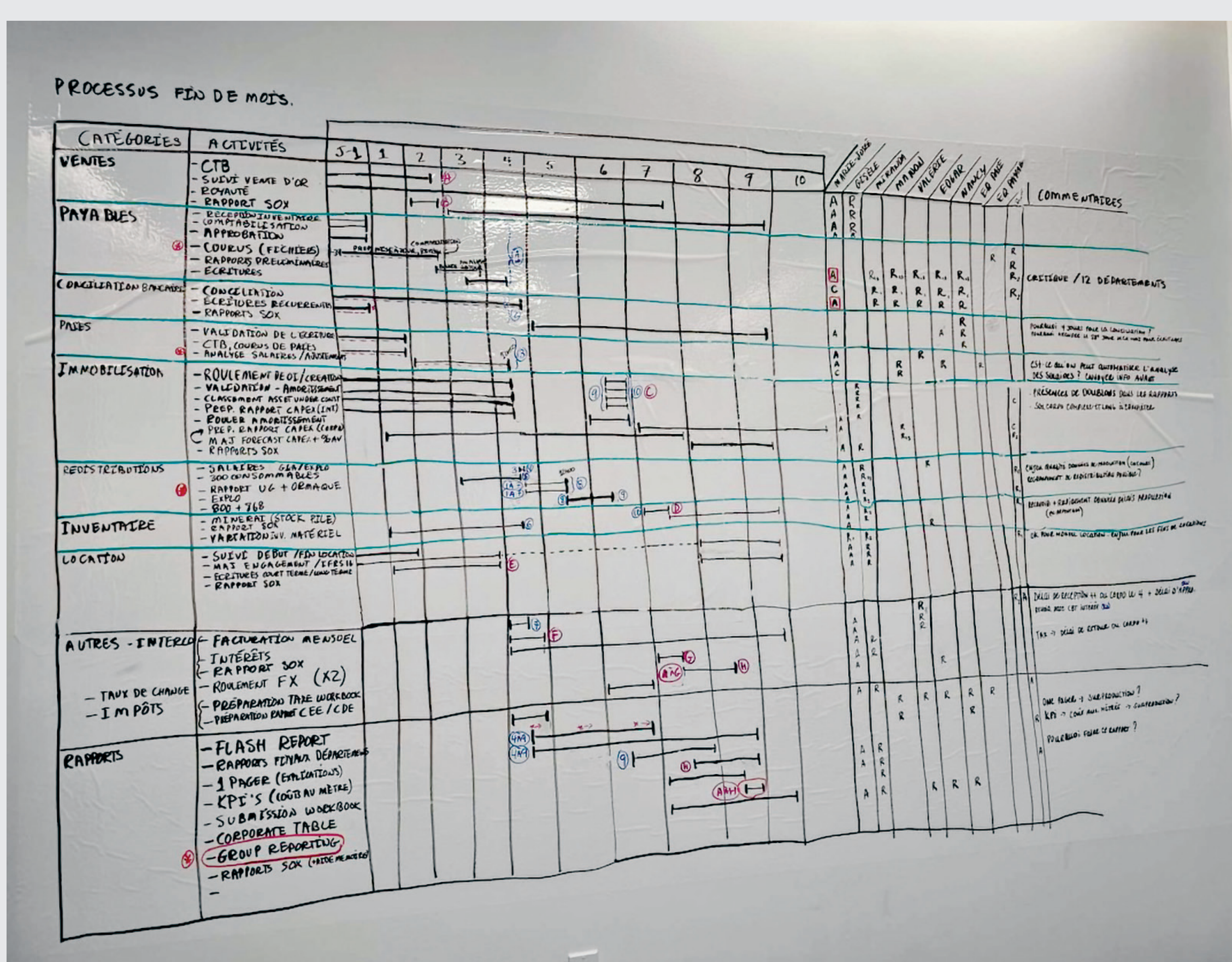


Diagramme de Gantt indiquant les étapes et leur durée ainsi que les parties prenantes du processus de fin de mois



MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS (SUITE)

Stratégies d'action prioritaires

Nous avons identifié **8 stratégies d'action** visant à réduire les délais, tout en maintenant le niveau de rigueur, et à renforcer la collaboration entre les services.

1. Implication de l'équipe d'arpentage et de géologie

- Remise du rapport d'arpentage 24 heures plus tôt
- Meilleure compréhension des enjeux et des tâches entre départements
- Diminution de la pression en début de cycle (jour 1), meilleur équilibre des tâches
- Meilleure disponibilité des équipes sous terre

2. Envoi des rapports préliminaires pour analyse des corrections / reclassements

- Réduction du délai d'attente des fichiers des départements de 0,5 jour
- Focalisation sur les corrections et ajustements plutôt que sur les explications

3. Transmission des coûts finaux pour analyse des écarts plus tôt (jour 3, à midi)

- Temps d'analyse accru : de quelques heures à 2,5 jours
- Début du processus de redistributions devancé
- Meilleur soutien par l'équipe Finance

4. Optimisation de l'aide-mémoire

- Réduction des périodes d'attente
- Gain de temps sur l'actualisation mensuelle de l'aide-mémoire (0,5 jour)
- Mise en place d'indicateurs de performance
- Suivi en temps réel de l'avancement et du respect des délais
- Réduction des distractions (messages Teams, appels téléphoniques, courriels)

5. Analyse des salaires en 2 volets

- Focalisation sur les corrections et ajustements plutôt que sur les explications, entraînant un gain de temps
- Temps d'analyse accru : de quelques heures à 2,5 jours

6. Courus – Équipe projet

Optimisation de la répartition des tâches afin de réduire les goulots d'étranglement.

7. Revue du processus de redistribution

- Élimination du pic lié aux redistributions
- Fin des redistributions plus tôt : jour 4 au lieu de jour 5

8. Approche proactive de l'analyse des coûts

- Réduction des ajustements de fin de mois, permettant un gain de temps en période de forte charge de travail
- Allègement du stress lié aux explications des variations de coûts
- Réduction de l'effet de surprise associé aux coûts mensuels

Stratégies adoptées

# 1 – IMPLICATION DE L'ÉQUIPE D'ARPENTAGE ET DE GÉOLOGIE » Arpentage CMAC J-2 » Arpentage Waste J-1 » Arpentage Ormaque J-1 » Arpentage des GM J-2 à J1 » Mise en plan J-2 à J2 » Revue du degré de précision IMPACTS : • Remise du rapport d'arpentage au J3 à 12 h (au lieu du J4 à 12 h) • Meilleure compréhension des enjeux et des tâches entre départements • Diminution de la pression J1 et meilleur équilibre des tâches • Meilleure disponibilité aux départements sous-terre	# 2 – ENVOI DES RAPPORTS PRÉLIMINAIRES POUR ANALYSES DES CORRECTIONS / RECLASSEMENTS SEULEMENT » Accent mis sur les ajustements à apporter (reclassements, ajustements courus, etc.) » Précisions sur les attentes reliées aux préliminaires IMPACTS : • Réduction du délai d'attente des fichiers des départements d'une demi-journée • Gain de temps / Accent mis sur les corrections / ajustements plutôt que sur les explications	# 3 – ENVOI DES COÛTS AJUSTÉS POUR ANALYSES DES ÉCARTS AU JOUR 3 MIDI » Délai additionnel accordé pour analyse en profondeur des coûts IMPACTS : • Augmentation du temps alloué à l'analyse des variations (de quelques heures à 2,5 jours) • Début des redistributions plus tôt • Meilleur support (+ de temps alloué) par équipe Finance	# 4 – OPTIMISATION DE L'AIDE-MÉMOIRE » De plus en plus d'intervenants dans le processus » Plusieurs tâches interdépendantes mises en lumière » Clarifier les rôles / responsabilités / attentes » Évaluer l'équilibre / charge des tâches IMPACTS : • Diminution des périodes d'attente • Gain de temps sur l'actualisation mensuelle de l'aide-mémoire • Mise en place d'indicateurs de performance • Optimisation de nos communications (moins de distractions)
# 5 – ANALYSE DES SALAIRES EN 2 VOLETS » Scinder les explications des variations de l'exactitude des données » Mettre en lumière le nombre de ressources réelles et les impacts (employés + entrepreneurs) IMPACTS : • Gain de temps / Accent mis sur les corrections / ajustements plutôt que sur les explications • Augmentation du temps alloué à l'analyse des variations (de quelques heures à 2,5 jours)	# 6 – COURUS ÉQUIPE PROJET » Devancer la remise des courus et de la redistribution des frais de gestion (J-1) IMPACTS : • Meilleure redistribution des tâches Finance (permet de devancer des activités du processus)	# 7 – REVUE DU PROCESSUS DE REDISTRIBUTION » Devancer certains processus (meilleure répartition des tâches) » Optimiser certains processus de redistribution IMPACTS : • Éliminer la période de pointe des redistributions • Fin des redistributions plus tôt (J4 au lieu de J5)	# 8 – APPROCHE PROACTIVE DE LA L'ANALYSE DES COÛTS » Mettre en place un fichier de suivi de coûts « en temps réel » » Valider hebdomadairement les corrections / reclassements à effectuer IMPACTS : • Minimiser les ajustements de fin de mois (gain de temps en période achalandée) • Réduire le stress lié aux explications de variations de coûts • Réduire l'effet de surprise des coûts mensuels



RÉSULTATS OBTENUS

À la suite du kaizen, bien que certaines stratégies restent à implanter et qu'il s'agisse d'un processus en continu, plusieurs résultats concrets ont déjà été obtenus.

Le processus de fin de mois est désormais complété **1 journée plus tôt** par rapport à 2024, ce qui entraîne plusieurs retombées :

- **Réduction d'au moins 25 heures par mois** du temps investi dans le processus de fin de mois, soit plus de 300 heures par année
- **Réduction de la pression** sur l'équipe et **amélioration de la qualité de vie** au travail
- **Meilleure répartition** des tâches entre l'exécution et l'approbation
- **Temps libéré** pour la formation des nouvelles ressources et le développement des compétences internes
- **Diminution des temps d'attente**
- **Disponibilité accrue** pour les projets d'optimisation et les analyses financières
- **Effet mobilisateur** sur l'équipe, renforçant l'engagement autour d'un objectif commun et témoignant du souci de l'organisation pour l'amélioration continue

Ces gains marquent une avancée significative vers un processus plus **efficace, durable et humain**. Ce projet démontre qu'avec une démarche structurée et mobilisatrice, il est possible de **transformer nos façons de faire tout en créant de la valeur pour l'organisation et pour les personnes qui y contribuent quotidiennement**.

Mesures de suivi

- Suivi des échéances prévues et réelles (KPI) au moyen d'un aide-mémoire
- Suivi de la date cible de transmission des états financiers au siège social (tout au long de 2025)
- Rencontres mensuelles de suivi

Facteurs de succès

- Écoute active et communication soutenue entre l'équipe Finance et ses clients internes, permettant de mieux saisir les enjeux opérationnels et d'adapter les solutions en conséquence
- Plan de communication clair et soutenu, garantissant un alignement constant des parties prenantes tout au long du projet
- Intégration d'outils d'intelligence artificielle et de solutions numériques, comme Power BI, pour automatiser certaines tâches et améliorer la visualisation des données

Partenaire affilié

