

**Module optionnel (GESTION DE LA PERFORMANCE)**

*Les examens des modules optionnels sont d'une durée de quatre heures; la contrainte de temps est réduite à son minimum.*

*Les examens consistent en une combinaison de questions objectives et d'études de cas. La répartition entre les types de questions et la longueur des questions peuvent varier selon les modules optionnels, en fonction des résultats d'apprentissage visés.*

*Les examens des modules optionnels font appel à des études de cas plus complexes que celles utilisées pour les examens des modules communs 1 et 2, nécessitant de 60 à 120 minutes\*. L'évaluation des habiletés professionnelles se poursuit dans un contexte faisant appel à des compétences multiples, et s'appuie sur le cumul des apprentissages antérieurs, mais plus de 50 % des occasions d'évaluation portent sur le domaine de compétences optionnel évalué.*

*Les études de cas des examens des modules optionnels exigent des candidats qu'ils assument les rôles qu'ils seront appelés à jouer dans la réalité. Les candidats ont donc, dans la mesure du possible, accès aux outils de référence qu'ils utiliseraient en pratique.*

**Canadian Clean-Up Crews****Temps suggéré : 80 minutes (temps jugé nécessaire pour rédiger la réponse)**

Canadian Clean-Up Crews (CCC) est une petite société à capital fermé du sud de l'Ontario. Cette entreprise de restauration après sinistre offre des services de nettoyage et de restauration 24 heures sur 24, 365 jours sur 365. Elle est spécialisée dans la restauration d'établissements commerciaux et résidentiels à la suite de sinistres tels que des incendies ou des inondations.

Récemment, CCC est devenue fournisseur privilégié d'un important assureur, Big Insurance Group (BIG). Lorsqu'un assuré (commercial ou résidentiel) déclare un sinistre à l'assureur, BIG lui remet sa liste de fournisseurs privilégiés (LFP), qui compte trois fournisseurs locaux aptes à réaliser les travaux de réparation et de restauration. En étant inscrite sur cette liste, CCC a la possibilité de doubler, au moins, son chiffre d'affaires actuel.

Pour demeurer sur la LFP, les fournisseurs doivent transmettre un certain nombre de rapports mensuels à BIG. L'Annexe I fournit de l'information sur les exigences de BIG. Catherine Babinec, propriétaire de CCC, vous a engagé, vous, CPA, comme nouveau contrôleur pour aider CCC à s'adapter aux exigences de BIG et à se préparer à emprunter cette nouvelle avenue. Lors d'une réunion, Catherine a exprimé les préoccupations suivantes :

- Elle avait demandé à un consultant de préparer une grille stratégique (Annexe II) pour refléter la nouvelle priorité de CCC, à savoir satisfaire aux exigences de BIG, ainsi que sa nouvelle stratégie, c'est-à-dire traiter directement avec les assureurs plutôt que de s'occuper de particuliers non assurés. Elle ne sait trop ce qu'est une grille stratégique, quels seront les liens de cause à effet que la grille fera ressortir pour CCC, et quel est le rapport entre la grille et la nouvelle stratégie. Elle espère que vous lui expliquerez tout cela.

- Elle a essayé d'utiliser la grille stratégique pour préparer un tableau de bord (Annexe III), mais elle ne l'a pas terminé, ayant compris qu'elle n'avait ni les connaissances ni le temps nécessaires. Elle aimerait que vous fassiez une critique de son travail puis que vous révisiez le tableau de bord adéquatement.
- Elle est préoccupée par les processus actuels d'information de CCC (Annexe IV), car ils seront importants pour les rapports à fournir à BIG. Elle reconnaît que la nouvelle opportunité que représente BIG pourrait nécessiter une modification des processus et des contrôles actuels de CCC, et elle aimerait avoir vos recommandations sur les moyens d'améliorer ceux-ci.
- Par suite de la croissance de CCC, des clients se sont plaints d'avoir reçu des factures en double, tandis que des fournisseurs se sont plaints de ne pas avoir été payés. Catherine a consacré beaucoup de temps à régler ces problèmes et à retrouver les factures et des reçus en cause, parce que tout est en désordre sur son bureau. Elle finit habituellement par supposer que c'est le client ou le fournisseur qui a raison, et elle cesse d'envoyer des rappels au client ou paie au fournisseur le montant réclamé. Dans un cas, elle a reçu un appel d'une entreprise dont elle ignorait l'existence, qui prétendait avec insistance avoir fourni des matériaux à CCC et ne pas avoir été payée. Catherine a émis le chèque et oublié d'interroger ses employés sur la question.
- Catherine se demande s'il serait utile que quelqu'un fasse le rapprochement entre l'information sur les travaux et les relevés bancaires, et si le superviseur de chaque chantier pourrait s'en charger. (Elle déteste faire les rapprochements bancaires.)
- Actuellement, CCC répartit les coûts indirects en fonction du nombre d'heures de main-d'œuvre utilisées pour achever un chantier. Cette méthode fonctionne très bien depuis des années, mais Catherine s'inquiète de ce que le montant moyen demandé par CCC pour des travaux faisant suite à un incendie semble excéder les normes de BIG. Elle a fourni des informations sur les chantiers en cours de CCC à l'Annexe V.
- Au fil des ans, CCC a beaucoup investi dans du nouveau matériel pour accroître l'efficacité de ses travaux après incendie ou inondation. La société utilise maintenant beaucoup plus son matériel, ce qui contribue à réduire la main-d'œuvre sur chaque chantier. Ultérieurement à l'achat du matériel, CCC a fait l'acquisition de génératrices pour pouvoir le faire fonctionner sur le terrain. Les génératrices sont chargées au siège social, ce qui a entraîné une hausse spectaculaire des coûts d'électricité, lesquels sont inclus dans les coûts indirects. Catherine vous a dit ceci : « Les travaux d'après inondation nous rapportent des produits considérables, et ils nécessitent moins d'heures de main-d'œuvre pour être menés à bien. Quand nous manquons de ressources, je privilégie donc toujours ce type de chantier, pour maintenir nos résultats. Je pense que c'est la bonne décision, mais je n'en suis pas absolument sûre. Comme les clients de BIG nous tiendront très occupés, il me faut connaître la ventilation

des éléments déterminant la rentabilité pour chaque type de chantier et savoir où se situe chaque type de chantier dans l'échelle de rentabilité. »

## **ANNEXE I**

### ***EXIGENCES DE BIG INSURANCE GROUP À L'ÉGARD DE SES FOURNISSEURS PRIVILÉGIÉS***

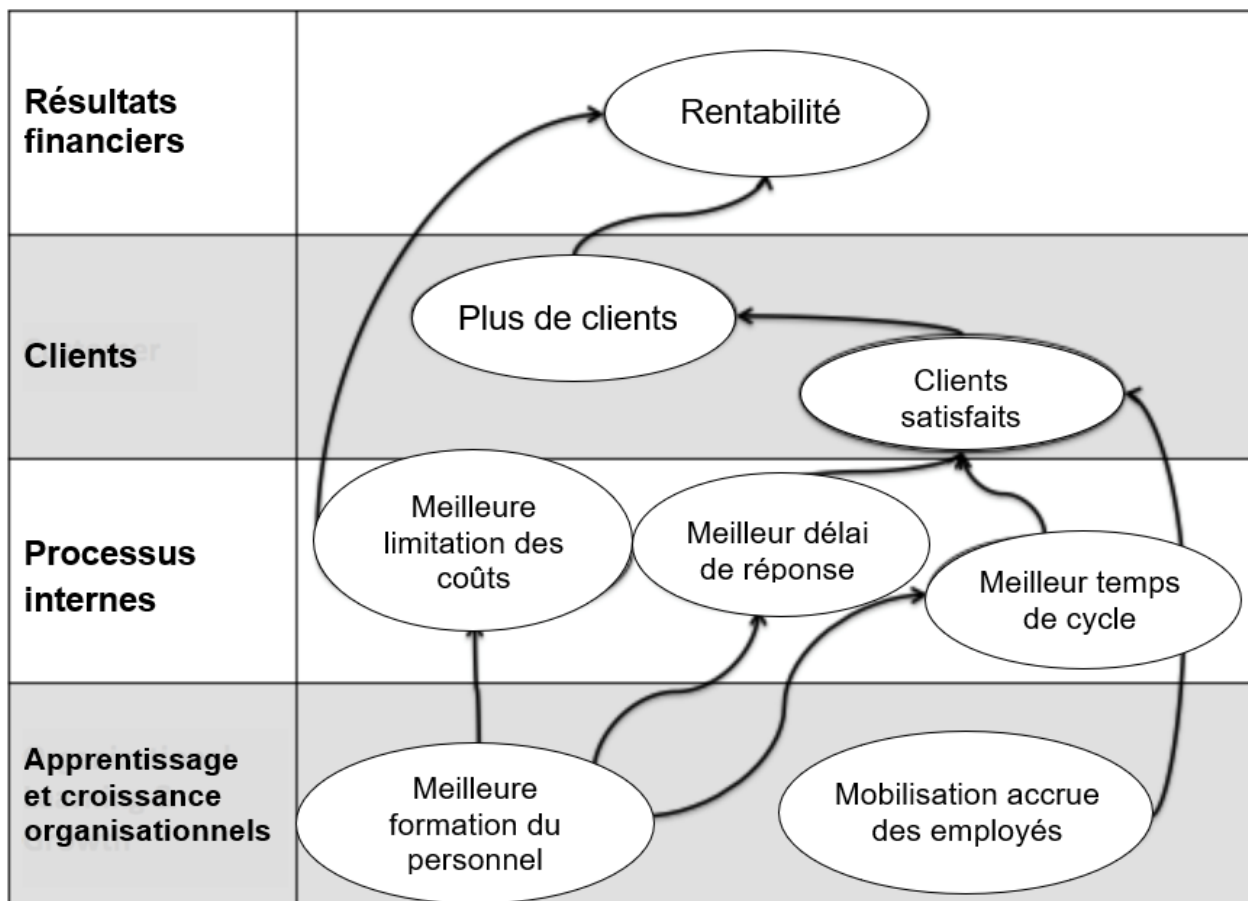
BIG exige de ses fournisseurs privilégiés qu'ils préparent un certain nombre de rapports mensuels, dont des rapports sur divers indicateurs de performance tels que la satisfaction des clients, le délai de réponse entre le premier appel et l'évaluation des dommages, la limitation des coûts (la différence entre l'estimation initiale et la facture définitive) et le temps de cycle jusqu'à l'achèvement des travaux (le délai entre le premier appel téléphonique et la date de facturation à l'assureur). La satisfaction des clients est de loin l'indicateur le plus important pour BIG, car une mauvaise expérience avec un fournisseur est la principale raison qui pousse les clients à changer d'assureur. Le délai de réponse et le temps de cycle sont importants eux aussi, car les clients s'attendent à ce que l'entreprise de restauration arrive rapidement sur les lieux et réalise les travaux de façon efficiente.

La limitation des coûts est importante pour BIG et pour CCC. BIG reçoit l'estimation initiale de CCC et approuve la demande en se fondant sur ce montant, mais elle peut permettre l'ajout de frais mineurs si les travaux de restauration donnent lieu à des coûts supplémentaires. Toutefois, de tels écarts sont suivis de près pour que les coûts demeurent raisonnables. BIG n'est pas obligée d'assumer ces coûts supplémentaires lorsque le montant du devis est dépassé, mais elle le fait généralement s'ils sont raisonnables. Par exemple, si, après le début des travaux, CCC découvre derrière un mur des problèmes de plomberie qu'elle n'aurait pas pu prévoir lors de la préparation du devis, BIG jugerait raisonnables les coûts en découlant. L'exactitude des devis est importante pour CCC, parce que CCC satisfait ainsi aux exigences de BIG concernant la limitation des coûts et court moins de risques de devoir assumer des coûts supplémentaires.

Les indicateurs de performance sur lesquels BIG exige des rapports représentent les facteurs clés de succès qui peuvent contribuer à la prospérité à long terme de CCC.

**ANNEXE II**

## GRILLE STRATÉGIQUE



**ANNEXE III***TABLEAU DE BORD*

<b>Domaine</b>	<b>Objectif</b>	<b>Suivi</b>
Résultats financiers	Rentabilité	Résultat net
	Rentabilité	Chiffre d'affaires
	Plus de clients	Augmentation du nombre de clients
	Meilleure limitation des coûts	Nombre d'heures de main-d'œuvre utilisées sur les chantiers
Processus internes	Meilleur délai de réponse	Nombre de minutes entre le premier appel téléphonique et l'arrivée sur les lieux
	Meilleure formation du personnel	Nombre d'heures de formation
	Mobilisation accrue des employés	Réunions hebdomadaires
Apprentissage et croissance organisationnels	Meilleur temps de cycle	
	Formation?	
Clients	Clients satisfaits	Nombre de clients fidèles

**ANNEXE IV***PROCESSUS D'INFORMATION ACTUELS DE CCC*

1. Dès que l'employé arrive chez le client, il saisit toutes les informations client (nom, adresse, date de naissance [pour comparaison avec l'information du contrat d'assurance obtenue de BIG], information du contrat d'assurance, détail des travaux, etc.) sur une feuille de calcul partagée accessible au moyen d'une connexion non sécurisée.
2. Les employés ajoutent des informations sur les travaux à mesure que ceux-ci progressent et inscrivent leur nom à côté des informations qu'ils saisissent. (Le partage des feuilles de calcul entre tous les employés facilite l'accès et limite le coût du logiciel.)
3. À la fin des travaux, les employés affectés au chantier compilent tous les reçus pour les frais liés aux travaux et préparent un sommaire des frais. Ils finalisent aussi leurs feuilles de temps et corrigent le cas échéant les erreurs commises lors de l'inscription de leurs heures de travail.
4. Le superviseur sur les lieux n'est tenu d'examiner que la partie du chantier sur laquelle il ou elle a travaillé, et demande à chacun des employés de vérifier leur propre travail.
5. Catherine recueille les chiffres qui lui sont soumis et prépare une facture pour le client.

L'une des difficultés est que des employés oublient d'inscrire leur nom. Cela pose un problème lorsque Catherine a besoin de savoir qui a inscrit quoi. Récemment, un employé s'est plaint, disant qu'il avait saisi des informations, mais qu'un saboteur les a supprimées à son insu. Il ne s'agit toutefois pas d'un problème répandu, selon ce que Catherine en sait.

Catherine utilise le nombre d'heures pris pour achever chaque chantier inscrit sur la feuille de calcul afin de déterminer la prime de chaque employé.

**ANNEXE V***INFORMATION SUR LES CHANTIERS ACTUELS*

	Restauration – Incendies		Restauration – Inondations		Autres		Total	
	Comm.	Rés.	Comm.	Rés.	Comm.	Rés.	Comm.	Rés.
Produits	224 640 \$	44 096 \$	237 005 \$	46 515 \$	45 650 \$	9 047 \$	507 295 \$	99 658 \$
Coûts indirects attribués	45 000 \$	9 000 \$	33 000 \$	6 600 \$	4 000 \$	800 \$	82 000 \$	16 400 \$
Coûts de main-d'œuvre directe	80 000 \$	16 000 \$	76 000 \$	15 200 \$	8 000 \$	1 600 \$	164 000 \$	32 800 \$
Nombre d'heures de main-d'œuvre	2 250	450	1 650	330	200	40	4 100	820
Matières premières	100 000 \$	20 000 \$	97 500 \$	19 500 \$	27 500 \$	5 500 \$	225 000 \$	45 000 \$
Heures d'utilisation du matériel	350	70	600	120	75	15	1 025	205
Coût total	225 000 \$	45 000 \$	206 500 \$	41 300 \$	39 500 \$	7 900 \$	471 000 \$	94 200 \$
<b>Coût total selon les normes de BIG</b>	<b>220 000 \$</b>	<b>44 000 \$</b>	<b>210 000 \$</b>	<b>42 000 \$</b>	<b>42 500 \$</b>	<b>8 500 \$</b>		

Note : Tous les chiffres sont par chantier.

Comm. = Commercial

Rés. = Résidentiel