

**GUIDE DE CORRECTION
CANADIAN CLEAN-UP CREWS
OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Catherine Babinec
De : CPA
Objet : Améliorations recommandées

Occasion d'évaluation n° 1

Le candidat explique les liens de cause à effet entre les différents axes de la grille stratégique et explique à Catherine comment cette grille s'applique à Canadian Clean-Up Crews.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA :

2.3.1 Évaluer les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance connexes de l'entité (modules communs – niveau B; module optionnel Gestion de la performance – niveau A)

Les différentes bulles contenues dans la grille stratégique de Canadian Clean-Up Crews (CCC) représentent les résultats stratégiques que l'entreprise doit atteindre, et elles font ressortir les liens de cause à effet à utiliser pour l'élaboration d'un tableau de bord équilibré. La grille stratégique doit également faire référence aux facteurs clés de succès de CCC et à la nouvelle stratégie qui consiste à traiter directement avec les assureurs plutôt qu'avec les particuliers.

Je peux également vous expliquer ces liens de cause à effet à l'aide de différents exemples :

- S'il y a une mobilisation accrue des employés, vos clients seront plus satisfaits et vous aurez par conséquent plus de clients, ce qui accroîtra votre rentabilité.
- S'il y a une meilleure formation du personnel, vous serez mieux en mesure de limiter les coûts et d'améliorer ainsi votre rentabilité.
- S'il y a une meilleure formation du personnel, le délai de réponse sera meilleur et vos clients seront donc plus satisfaits. Ces clients satisfaits feront augmenter votre clientèle, et votre rentabilité s'en trouvera accrue.
- S'il y a une meilleure formation des employés, le temps de cycle sera meilleur et les clients seront par conséquent plus satisfaits. Ces clients satisfaits feront augmenter votre clientèle, et votre rentabilité s'en trouvera accrue.

La grille stratégique cadre bien avec la stratégie actuelle de CCC consistant à répondre aux besoins des assureurs. Les facteurs clés de succès sont le temps de cycle, le délai de réponse, la limitation des coûts et la satisfaction des clients. L'intégration de ces éléments à la grille stratégique est un moyen efficace pour recentrer CCC sur sa nouvelle stratégie.

Occasion d'évaluation n° 2

Le candidat critique le projet de tableau de bord.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA :

2.4.1 – Analyser les enjeux opérationnels clés et leur concordance avec la stratégie (modules communs – niveau B; module optionnel Gestion de la performance – niveau A)

Puisque vous me dites que vous ne comprenez pas le tableau de bord, je vais vous en expliquer chacun des axes.

Résultats financiers

Dans votre tableau de bord, cet axe a une pondération très élevée, car c'est celui qui comprend le plus grand nombre d'indicateurs. Bien que la réussite financière soit capitale pour CCC, il y a d'autres indicateurs non financiers qui contribueront à la réussite de l'entreprise et dont il faut aussi tenir compte. Dans un tableau de bord équilibré, on s'attend à ce que le nombre d'indicateurs regroupés sous chaque axe soit relativement le même.

Les indicateurs actuels sont bons, mais pourraient être encore plus utiles si on les comparait à quelque chose, comme une cible à atteindre ou leur niveau au cours de l'exercice précédent.

Processus internes

Les processus internes ont trait aux questions opérationnelles et à l'efficacité de l'exploitation. Il serait donc plus approprié de classer la formation et la mobilisation du personnel dans la catégorie Apprentissage et croissance organisationnels.

Puisque le délai de réponse et le temps de cycle ont été définis comme des indicateurs clés, c'est dans cette partie du tableau de bord qu'il faudrait les intégrer.

Apprentissage et croissance organisationnels

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, il est préférable de classer le temps de cycle dans l'axe Processus internes. Dans un tableau de bord, l'axe Apprentissage et croissance organisationnels porte sur le développement et le perfectionnement des aptitudes de l'entreprise et de ses employés. Puisque votre entreprise fait partie d'un secteur d'activité dynamique, il est important que les connaissances de vos employés soient à jour en ce qui concerne les techniques de réparation, les outils et la réglementation. Il est donc logique d'intégrer certains éléments liés à la formation dans cette catégorie du tableau de bord.

Clients

Il s'agit d'une partie importante du tableau de bord de CCC si celle-ci entend demeurer sur la liste de fournisseurs privilégiés. Cette catégorie pourrait donc comprendre plusieurs indicateurs liés aux clients, et il serait raisonnable d'attribuer la pondération la plus élevée à cet axe plutôt qu'à celui des résultats financiers. Les clients de l'entreprise sont le moteur de sa rentabilité, comme l'indique la grille stratégique.

Occasion d'évaluation n° 3

Le candidat effectue une révision appropriée du tableau de bord et recommande l'intégration d'indicateurs en lien avec les données du cas.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.6.1 Évaluer la performance à l'aide de référentiels reconnus (modules communs – niveau B; module optionnel Gestion de la performance – niveau A)

Voici une version possible du tableau de bord révisé :

Domaine	Objectif	Suivi
Résultats financiers	Rentabilité	Bénéfice net par rapport à la cible (%)
	Rentabilité	Croissance du chiffre d'affaires (%)
	Évolution des coûts	Différence entre les coûts réels et les coûts estimatifs
Clients	Plus de clients	Augmentation du nombre de clients
	Clients satisfaits	Cote de satisfaction selon un sondage sur la satisfaction de la clientèle
Processus internes	Meilleur délai de réponse	Nombre de minutes entre le premier appel téléphonique et l'arrivée sur les lieux
	Meilleur temps de cycle	Nombre de jours entre le premier appel téléphonique et l'achèvement du travail
	Meilleure limitation des coûts	Écart en dollars par rapport aux normes de Big Insurance Group (BIG)
Apprentissage et croissance organisationnels	Meilleure formation du personnel	Nombre d'heures de formation
	Mobilisation accrue des employés	Cote de satisfaction selon un sondage sur la mobilisation des employés

Ce tableau de bord est relativement équilibré dans chacun des quatre axes, et les indicateurs et mesures de suivi suggérés sont précis (par exemple, « cote de satisfaction selon un sondage sur la satisfaction de la clientèle », plutôt que simplement « Sondage auprès de la clientèle »).

Occasion d'évaluation n° 4

Le candidat révise la répartition des coûts indirects en se fondant sur les heures d'utilisation du matériel.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.3.2 Évaluer et appliquer les techniques de gestion des coûts appropriées pour la prise de décisions particulières en matière d'établissement du coût de revient (modules communs – niveau B; module optionnel Gestion de la performance – niveau A)

Puisque l'entreprise utilise davantage son matériel que la main-d'œuvre, les heures d'utilisation du matériel constituent une meilleure clé que les heures de main-d'œuvre directe pour la répartition des coûts indirects. La nouvelle répartition des coûts indirects peut donc être la suivante :

	Restauration – Incendies		Restauration – Inondations		Autres	
	Comm.	Rés.	Comm.	Rés.	Comm.	Rés.
Coûts indirects révisés si ces coûts sont répartis selon les heures d'utilisation du matériel	28 000 \$	5 600 \$	48 000 \$	9 600 \$	6 000 \$	1 200 \$
Coût moyen par chantier révisé après révision de la répartition des coûts indirects	208 000 \$	41 600 \$	221 500 \$	44 300 \$	41 500 \$	8 300 \$

Comparaison du nouveau coût par chantier avec les normes de BIG :

	Restauration – Incendies		Restauration – Inondations		Autres	
	Comm.	Rés.	Comm.	Rés.	Comm.	Rés.
Coût moyen par chantier actuel avec répartition selon les heures de main-d'œuvre directe	225 000 \$	45 000 \$	206 500 \$	41 300 \$	39 500 \$	7 900 \$
Coût moyen par chantier révisé après révision de la répartition	208 000 \$	41 600 \$	221 500 \$	44 300 \$	41 500 \$	8 300 \$
Norme	220 000 \$	44 000 \$	210 000 \$	42 000 \$	42 500 \$	8 500 \$
Écart révisé	+12 000 \$	+2 400 \$	-11 500 \$	-2 300 \$	+1 000 \$	+200 \$

Selon ce qui précède, CCC doit manifestement revoir ses processus de restauration après inondation pour en réduire les coûts.

Occasion d'évaluation n° 5

Le candidat calcule le bénéfice par chantier révisé (en pourcentage) et classe les différents types de chantiers par ordre de rentabilité.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :**3.5.1 Effectuer une analyse de sensibilité (modules communs – niveau A)**

	Restauration – Incendies		Restauration – Inondations		Autres	
	Comm.	Rés.	Comm.	Rés.	Comm.	Rés.
Produits par chantier	224 640 \$	44 096 \$	237 005 \$	46 515 \$	45 650 \$	9 047 \$
Coût moyen par chantier révisé après révision de la répartition	208 000 \$	41 600 \$	221 500 \$	44 300 \$	41 500 \$	8 300 \$
Bénéfice par chantier	16 640 \$	2 496 \$	15 505 \$	2 215 \$	4 150 \$	747 \$
Marge bénéficiaire	7,4 %	5,7 %	6,5 %	4,8 %	9,1 %	8,3 %
Classement par ordre de rentabilité	3	5	4	6	1	2

Vous avez l'impression que les travaux après inondation sont ceux qui rapportent le plus, mais en fait ce sont les petits chantiers, moins fréquents, qui sont les plus rentables. Viennent ensuite les chantiers après incendie commerciaux, les chantiers après inondation commerciaux, les chantiers après incendie résidentiels, et enfin, les chantiers après inondation résidentiels. Vous devriez tenir compte de ces données lorsque CCC a le choix entre plusieurs chantiers, car elles vous permettront d'améliorer votre rentabilité globale.

Occasion d'évaluation n° 6

Le candidat analyse plusieurs problèmes de contrôle interne.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA :**4.1.1 Évaluer les processus d'évaluation des risques de l'entité (modules communs – niveau A)**

Il y a plusieurs problèmes de contrôle interne qui doivent être analysés et corrigés à CCC.

Les renseignements personnels des clients sont saisis sur une feuille de calcul partagée qui n'est peut-être pas suffisamment sécurisée. Cette situation pourrait rendre les renseignements personnels vulnérables. Comme la responsabilité du maintien de la confidentialité des informations clients revient à l'entreprise, CCC s'expose à des risques. Le fait que la feuille de calcul soit accessible à tous les employés est peut-être pratique, mais CCC court le risque que la confidentialité des informations ne soit pas respectée. Si cela se produisait, elle pourrait être poursuivie par des clients et perdre son inscription sur la liste de fournisseurs privilégiés.

Actuellement, les employés inscrivent leurs heures sur des feuilles de temps, qu'ils peuvent corriger à leur gré. Il s'agit là d'un grave problème de contrôle interne, puisque personne n'a à rendre de comptes concernant les heures déclarées ou corrigées. Comme il n'y a aucun processus de vérification ou de validation, les employés pourraient falsifier leurs feuilles de temps. Les superviseurs ne sont actuellement tenus d'examiner que la partie du travail sur laquelle ils ont travaillé. Les employés ne sont donc pas supervisés durant certaines parties, et peut-être même de grandes parties, de leur travail. Encore une fois, les employés ont l'occasion de gonfler les heures passées pour effectuer un travail afin d'être payés davantage. Ou alors, s'ils perçoivent un salaire, ils peuvent ne pas déclarer le véritable nombre d'heures passées pour achever un chantier pour faire meilleure impression.

Des clients ont reçu des factures en double, ce qui conduit à s'interroger sur le système et les processus comptables. Les ventes enregistrées dans le système comptable sont-elles artificiellement gonflées? Le solde des comptes clients est-il juste ou est-il trop élevé? Il faut tirer les choses au clair dès que possible, car la fiabilité des états financiers est en doute.

Vous avez réglé des factures sans procéder à un contrôle pour confirmer l'existence des fournitures correspondantes et d'un montant à payer. Encore une fois, cela met en doute l'exactitude des états financiers. Le stock de fournitures est-il exact? Les profits comptabilisés pour chaque travail sont-ils justes? Il faut corriger les processus comptables dès que possible.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat recommande des changements appropriés pour résoudre les problèmes de contrôle interne.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.1.3 Recommander des améliorations à apporter aux systèmes d'information pour répondre aux besoins d'information (modules communs – niveau B; module optionnel Gestion de la performance – niveau A)

Pour remédier au problème lié à la confidentialité des informations clients, il faut protéger la feuille de calcul partagée par un mot de passe et donner à chaque employé son propre code d'accès. Le système devrait créer une piste d'audit retraçant les modifications effectuées, et un superviseur pourrait vérifier l'exactitude des informations entrées par chaque employé.

Le superviseur devrait également vérifier les heures inscrites par les employés. Une fois les heures approuvées par le superviseur, il devrait être impossible pour les employés d'y apporter des modifications. Cette façon de faire permettrait de valider les informations indiquées dans le système avant que CCC paie les employés pour leurs heures de travail.

Pour qu'il y ait une séparation appropriée des tâches, il faudrait que les reçus et les autres informations relatives aux chantiers soient approuvés par le superviseur et que le comptable les rapproche ensuite des documents financiers pour s'assurer que l'information sur les chantiers est complète et exacte, ce qui accroîtra la fiabilité de l'information.

Pour éviter qu'une même facture soit payée deux fois, il faut revoir le processus de manière qu'un timbre soit apposé sur chaque facture payée et que le numéro du chèque correspondant soit consigné. Il faudrait vérifier dans le système comptable qu'aucune facture n'est enregistrée en double. De cette façon, vous améliorerez la fiabilité des informations sur les ventes et sur les comptes clients.

Vous ne devriez jamais régler une facture tant que sa validité, ainsi que son montant, n'ont pas été confirmés. Cela peut être fastidieux, mais c'est pourtant nécessaire. Il faudrait mettre en place un processus de commandes qui exigerait différentes signatures, établirait des preuves des achats et permettrait de valider les factures.