

**Examens modulaires**  
**SVF-ASFC**

**Edition**  
**Examen pilote**

**General**  
**management**  
**Examen**  
**et solutions recommandées**

**Durée de l'examen:**  
120 minutes

**Moyens auxiliaires autorisés:**  
selon convocation à l'examen

**Annexe:**  
aucune

Veillez coller votre étiquette ci-dessous:

Nom: \_\_\_\_\_

Prénom: \_\_\_\_\_

Date de naissance: \_\_\_\_\_

Numéro de place: \_\_\_\_\_

A remplir uniquement par les expert.e.s:

Points: \_\_\_\_\_

Note: \_\_\_\_\_

Signature expert-e 1: \_\_\_\_\_

Signature expert-e 2: \_\_\_\_\_

## Agence immobilière «ImmoCasa SA»

---

### Situation initiale

«ImmoCasa SA» est dirigée par Stéphane Régnier – deuxième génération – et peut se prévaloir d'un passé maqué par le sceau du succès. Mais des défis considérables attendent l'entreprise à l'avenir. Ainsi, les grandes sociétés de gestion immobilière ont beaucoup investi dans la numérisation ces dernières années.

«ImmoCasa SA» est organisée de la manière suivante:

- Direction: Stéphane Regnier
- Département «Gestion des biens locatifs»: équipe de 7 personnes
- Département «Gestion des copropriétés»: équipe de 6 personnes
- Département «Accompagnement des maîtres d'ouvrage »: équipe de 2 personnes
- Département «Comptabilité immobilière» et «Administration»: équipe de 5 personnes

Vous conduisez en tant que chef.fe d'équipe le département «Gestion des copropriétés». Avec votre équipe constituée de trois gérantes de biens immobiliers et de deux assistants, vous êtes responsable de gérer et conseiller les communautés de copropriétaires dans le Chablais vaudois.

Le conseil d'administration d'«ImmoCasa SA» a récemment défini la stratégie avec la direction. L'objectif est de continuer à développer la position dominante de votre agence en matière de qualité dans le Chablais vaudois. En outre, les orientations stratégiques suivantes ont été adoptées:

- Réduire les coûts par la numérisation
- Renforcer la durabilité en mettant l'accent sur le côté local
- Renforcer l'orientation client
- Devenir leader en matière de qualité

La comptabilité d'«ImmoCasa SA» est tenue par une fiduciaire externe, qui soumet à la direction des états financiers intermédiaires trimestriels comprenant des projections (également appelées prévisions). Les états financiers intermédiaires et les projections sont également ventilés dans les différents départements d'«ImmoCasa SA». Vous avez reçu aujourd'hui par courriel de la part de votre supérieur hiérarchique le rapport annuel des comptes 20.0 et les projections 20.1. Vous les trouvez à l'annexe 1.

**Annexe 1: Bilan 20.0 et projections 20.1**

Compte / Détail de compte	Exercice comptable 20.0	Projections 20.1
<b>Recettes des prestations de gestion (honoraires)</b>	<b>623'408.45</b>	<b>610'000.00</b>
<b>Coûts personnel</b>	<b>-489'187.32</b>	<b>-507'400.00</b>
Salaires (salaire brut)	420'761.70	432'200.00
Prestations de sécurité sociale	-3'589.20	
AVS, AC	29'649.58	33'000.00
Prévoyance professionnelle	20'504.08	20'000.00
Assurance accident	1'966.52	2'000.00
Coûts de recrutement de personnel	2'650.35	2'200.00
Formation et formation continue	1'190.23	1'000.00
Voyages et frais de représentation	3'531.80	5'000.00
Autres frais de personnel	12'522.25	12'000.00
<b>Coûts véhicules</b>	<b>-9'785.30</b>	<b>-8'500.00</b>
<b>Frais de location</b>	<b>-39'523.07</b>	<b>-39'400.00</b>
Loyers	35'976.27	36'000.00
Eau / Electricité	1'148.70	1'000.00
Assurance des biens	2'398.10	2'400.00
<b>Autres frais opérationnels</b>	<b>-51'810.88</b>	<b>-49'000.00</b>
ERR machines de bureau et équipement	6'257.07	6'000.00
ERR Informatique	11'747.55	9'500.00
Administration et frais de bureau	5'283.12	3'400.00
Téléphone et poste/courrier	7'417.98	7'000.00
Contributions à des associations et organisations	1'653.17	1'600.00
Frais de comptabilité et de conseil	12'443.05	12'500.00
Publicité, frais de déplacement et de clientèle	4'786.10	5'000.00
Autres dépenses administratives	2'222.84	4'000.00
<b>EBITDA</b>	<b>33'101.88</b>	<b>5'700.00</b>
<b>Amortissements</b>	<b>-11'502.40</b>	<b>-10'100.00</b>
Mobilier	6'365.33	5'000.00
Machines de bureau	3'370.40	3'333.33
Véhicule	1'766.67	1'766.67
<b>EBIT</b>	<b>21'599.48</b>	<b>-4'400.00</b>
Capital et intérêts bancaires	-325.92	-166.67
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>21'273.56</b>	<b>-4'566.67</b>
Impôts	-233.30	-222.67
<b>Bénéfice net / Perte nette</b>	<b>21'040.26</b>	<b>-4'789.33</b>

**Tâche à résoudre 1: Numérisation****30 points**

Divers concurrents ont mis en place, ces dernières années, des portails numériques pour leurs locataires. Vous aimeriez également proposer un tel portail à vos communautés de copropriétaires. Vous envisagez donc de mettre à la disposition de vos clients sur internet, avec un mot de passe pour y accéder, des documents tels que les procès-verbaux, les invitations, les factures, etc. Vous souhaitez également envoyer, uniquement sous forme numérique, des convocations aux assemblées de copropriétaires. Vous organisez une séance d'équipe en fin de semaine pour discuter cette idée avec vos collaboratrices et collaborateurs. Vous vous préparez comme suit:

Dans la première partie de la séance, vous voulez expliquer les notions les plus importantes. Définissez les termes figurant ci-dessous au moyen d'une phrase pour chacun. Assurez-vous de faire un lien concret avec la situation (8 points):

<b>Productivité</b>	<i>La productivité est un indicateur économique qui décrit la relation entre la production/output (ici: le nombre de clients, le nombre de clients satisfaits) et les facteurs de production nécessaires à celle-ci (ici: heures de travail).</i>
<b>Rentabilité</b>	<i>La rentabilité est un indicateur économique qui décrit la relation entre les revenus/produits (recettes; ici les frais de gestion) et les dépenses qui leur sont associées (coûts; ici les dépenses salariales, dépenses pour le hardware et le software).</i>
<b>Efficienc</b>	<i>L'efficienc (faire les choses correctement) («to do the things right») évalue l'utilisation des ressources ou du temps pour atteindre un objectif donné (ici: combien de temps ou de personnel/d'apport informatique est nécessaire pour atteindre l'objectif).</i>
<b>Efficacité</b>	<i>L'efficacité (« to do the right things ») (faire les bonnes choses) évalue si les objectifs pertinents/corrects sont poursuivis dans une situation donnée (ici: les objectifs fixés par la direction sont-ils corrects ?)</i>

Définissez le concept de «productivité du travail». Donnez la formule correspondante en vous référant à la situation initiale. Expliquez de manière différenciée, en 4-5 phrases, l'influence de la numérisation (introduction du portail internet) sur la productivité et la rentabilité du travail (8 points).

### Définition de la productivité du travail

*La productivité du travail est le rapport entre la production (output) d'un processus (quantité, en l'occurrence ici le nombre de clients, le nombre de copropriétés gérées, etc.) et les heures de travail (ou les équivalents temps plein, le nombre de salariés) nécessaires pour produire cet output. Dans le cas présent, la productivité du travail pourrait être définie comme suit :*

*Productivité du travail = nombre de copropriétés gérées / nombre de salariés (en équivalent temps plein).*

### Influence de la numérisation sur la productivité du travail et la rentabilité

*Avec les progrès de la numérisation, la productivité du travail devrait augmenter, car les prestations des collaborateurs seront plus efficaces. Toutefois, cela ne signifie pas que la rentabilité augmentera aussi automatiquement. Il conviendra le cas échéant d'avoir du personnel plus qualifié (c'est-à-dire des collaborateurs plus chers) et d'effectuer des dépenses supplémentaires pour l'infrastructure informatique (licences pour les logiciels, hardware supplémentaire, etc).*

No de place assise: \_\_\_\_\_

Vous prévoyez d'enregistrer toutes les informations importantes concernant vos client.e.s dans le «portail électronique des copropriétaires». Vous comptez utiliser ces données pour mieux les servir, d'une part, et pour faire de la publicité de manière ciblée, d'autre part. Cochez les données qui sont considérées comme des «données personnelles particulièrement sensibles» selon la Loi sur la protection des données (LPD) (7 points) :

Données personnelles	Données personnelles particulièrement sensibles selon LPD
Nom, prénom, adresse, lieu de résidence et lieu d'origine	<input type="checkbox"/>
Nom, prénom, adresse du conjoint/de la conjointe (uniquement si vous êtes marié.e)	<input type="checkbox"/>
Confession, pour éviter que les client.e.s ne soient contacté.e.s pendant les jours de fêtes religieuses	<input checked="" type="checkbox"/>
Extrait de casier judiciaire pour vérifier si le/la client.e a des antécédents judiciaires	<input checked="" type="checkbox"/>
Perception de prestations sociales, de l'AI ou de la caisse de chômage (afin que les factures soient envoyées à la bonne adresse)	<input checked="" type="checkbox"/>
Date et lieu de naissance	<input type="checkbox"/>
Planification familiale (désir d'avoir des enfants, nombre d'enfants prévus, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>

No de place assise: \_\_\_\_\_

Afin d'implémenter la nouvelle solution il y a lieu de se procurer divers composants informatiques (hardware). Vous avez décidé de les commander chez IT-Tech SA à Chiasso. Cela s'est passé de la manière suivante:

5 février Réception de l'offre faite par IT-Tech SA pour un montant de CHF 5'000

**Offre du 5 février pour ImmoCasa SA**

Nous vous proposons volontiers les prestations suivantes

	en CHF
3 Hand-Scanner à CHF 1'000 par Scanner	1'000.-
1 Server (Intel Xeon, 16 GB, 3.5 GHz)	3'500.-
1 Mise en service de l'infrastructure IT	500.-
<b>Total (TVA de 7.7 % incluse)</b>	<b>5'000.-</b>

7 février Vous confirmez que vous pourriez accepter cette offre pour un montant de CHF 4'000, mais vous ne recevez aucune réponse ce concernant.

25 février Vous confirmez par courriel que vous accepteriez l'offre pour un montant de CHF 4'500.

26 février IT-Tech SA transmet une confirmation de commande et est prête à mettre l'infrastructure IT gratuitement en service.

Est-ce que dans ce cas de figure un contrat a été conclu entre IT-Tech SA et ImmoCasa SA, et si oui, à quelle date (3 points) ?

*Oui, le 26 février pour un montant de CHF 4'500.00.  
Les deux autres offres n'ont en revanche pas été acceptées.*

No de place assise: \_\_\_\_\_

A la livraison, IT-Tech SA constate que l'offre contient une grosse erreur de calcul et réclame un nouveau montant de CHF 6'500. Qui est dans son droit ici? Indiquez la loi et l'article de loi pertinent (4 points).

*IT-Tech SA est dans son droit : CHF 6'500 sont à payer. L'offre contient une erreur de facturation évidente. Cela n'empêche pas le contrat d'être contraignant, mais il doit être corrigé.*

*Article de loi: art. 24 al. 3 CO*

**Tâche à résoudre 2: Gestion financière****30 points**

En raison de sa taille, «ImmoCasa SA» ne dispose pas d'un service comptable au sens propre du terme. C'est donc la fiduciaire externe qui prépare des comptes de résultat pour les différentes équipes, ces comptes étant fortement axé sur la comptabilité financière. Aujourd'hui, vous avez reçu de votre supérieur les comptes annuels 20.0 et les projections 20.1. Il vous demande de répondre aux questions ci-dessous.

Expliquez les termes ci-dessous (8 points) :

<b>Amortissement</b>	<i>Les actifs immobilisés tels que les machines, les véhicules ou les meubles perdent de leur valeur à l'usage. Les amortissements permettent d'ajuster annuellement leur valeur à la valeur encore disponible.</i>
<b>EBITDA</b>	<i>Earning Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation, en d'autres termes : le bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement.</i>
<b>ERR informatique</b>	<i>Entretien, réparation et remplacement (ERR) des immobilisations/ressources informatiques.</i>
<b>Marge contributive</b>	<i>La marge contributive correspond à la différence entre les recettes des ventes et les coûts variables. La marge contributive sert donc à couvrir les coûts fixes et – une fois les coûts fixes couverts – à générer des bénéfices.</i>

Votre supérieur hiérarchique a encore des questions en suspens concernant le reporting et vous demande d'y répondre en une ou deux phrases (14 points):

**Question 1 : le compte concernant les coûts de personnel contient la rubrique « prestations de sécurité sociale » pour un montant de CHF -3'589.20. De quoi s'agit-il ? Ce montant ne devrait-il pas être de CHF +3'589.20 ?**

*Ce chiffre est exact et signifie que ImmoCasa SA, en tant qu'employeur, a reçu des prestations d'assurance équivalentes pour un montant de CHF 3'589,20. Les raisons possibles seraient, par exemple, des absences pour cause de maladie, d'accident, de service militaire ou de maternité.*

**Question 2 : qu'est-ce qu'une projection (ou une «prévision»), et en quoi une projection diffère-t-elle d'un budget ?**

*Une projection est une prévision (un pronostic) des résultats annuels attendus (par exemple).*

*Le budget est un plan financier. Le budget fournit des informations sur le résultat annuel prévu ou souhaité.*

*Le budget est préparé avant le nouvel exercice annuel, tandis que la projection est faite durant l'exercice en cours. Dans le cas du budget il s'agit de faire une planification financière alors que dans le cas d'une projection il s'agit d'une extrapolation / d'un calcul prévisionnel.*

**Question 3 : le résultat prévu (voir projections 20.1) ne semble pas bon. Citez deux raisons principales qui ont conduit à ce résultat, ainsi qu'une mesure concrète pour chacune d'entre elles afin d'influencer positivement le résultat.**

<i>Par rapport à l'année précédente, il faut s'attendre à une diminution des recettes provenant des honoraires.</i>	<i>Renforcer le marketing Vérifier le calcul des marges Discuter une hausse des prix</i>
<i>Les frais de personnel devraient être plus élevés que l'année précédente.</i>	<i>Analyser la composition du personnel et l'ajuster si nécessaire. Ajuster la capacité du personnel si nécessaire. (Émettre des avis (partiels) de licenciement).</i>

Vous avez fait savoir à votre supérieur hiérarchique que vous considérez que le rapport de controlling n'est pas abouti. En plus d'être trop axé sur la comptabilité financière, il vous manque les marges contributives ainsi que les indicateurs correspondants. Votre chef veut discuter de cette critique avec la fiduciaire et il vous demande de nommer 4 indicateurs de gestion (y compris la formule correspondante) (8 points).

	<b>Indicateur</b>	<b>Formule</b>
<b>1</b>	<i>Marge contributive en CHF (le cas échéant, structurée selon différents niveaux de MC)</i>	<i>Total des recettes des honoraires - total des coûts variables = marge de contribution totale 1</i>
<b>2</b>	<i>Marge contributive par copropriété</i>	<i>Recettes des honoraires pour Copro X - coût variables pour Copro X = marge de contribution 1 pour Copro X</i>
<b>3</b>	<i>Taux de réclamations</i>	<i>Nombre de réclamations / nombre de clients</i>
<b>4</b>	<i>Taux de conversion des offres</i>	<i>Nombre d'offres acceptées / nombre d'offres envoyées</i>

**Tâche à résoudre 3: Stratégie et objectifs****30 points**

Vous avez reçu aujourd'hui de la part du directeur une invitation à participer à une séance. Il souhaite discuter avec vous de la stratégie définie par le conseil d'administration.

Lors de la séance, vous remarquez que les participants confondent souvent les notions «stratégie», «objectifs» et «mesures». Définissez ces trois termes (6 points). Il est souvent demandé que les objectifs soient formulés de manière «SMART». Que signifie l'acronyme SMART (5 points).

Différence entre «objectif», «stratégie» et «mesures»	
<p><i>Un objectif décrit un état futur souhaité (est une description de situation). Une stratégie, en revanche, est une description orientée vers l'action, une description de la marche à suivre pour atteindre l'objectif. Alors que les stratégies décrivent principalement les manières de procéder/les procédures, les mesures sont des activités concrètes dérivées de ces stratégies, en lien direct avec des objectifs particuliers, y compris des délais et des responsabilités bien définies.</i></p>	
<b>S</b>	<i>Spécifique</i>
<b>M</b>	<i>Mesurable</i>
<b>A</b>	<i>Atteignable ou adapté</i>
<b>R</b>	<i>Réaliste</i>
<b>T</b>	<i>Temporel ou défini dans le temps</i>

Le directeur aimerait augmenter les bénéfices de manière significative l'année prochaine. Il dit:

«Je sais que c'est ambitieux. Mais nous pouvons augmenter le bénéfice simplement en augmentant le chiffre d'affaires (« frais de gestion »).

Le profit augmentera alors automatiquement. C'est aussi simple que cela !»

Vous considérez que la déclaration de votre chef est problématique. Nommez les trois relations possibles entre deux objectifs (3 points) et décrivez concrètement les relations entre les objectifs «chiffre d'affaires» et «bénéfice» (4 points).

### Relation entre les objectifs «chiffre d'affaires» et «bénéfice»

*Trois relations différentes peuvent exister entre deux objectifs:*

- *Relations harmonieuses (les objectifs ont une influence positive les uns sur les autres)*
- *Relations neutres (les objectifs n'ont aucune influence les uns sur les autres)*
- *Relations conflictuelles (les objectifs ont une influence négative les uns sur les autres).*

*Dans un premier temps, l'augmentation du chiffre d'affaires devrait contribuer à l'augmentation du bénéfice (relation harmonieuse avec l'objectif), mais, après une certaine croissance du chiffre d'affaires, il faudra augmenter les capacités en personnel et implanter des ressources matérielles supplémentaires. L'augmentation du chiffre d'affaires est compensée par une augmentation des coûts. Le bénéfice reste stable (relation neutre entre les objectifs). Si le chiffre d'affaires augmente à nouveau, les coûts continuent d'augmenter (complexité des coûts croissante, frais généraux en hausse). Dans le même temps, il y a le cas échéant acquisition de clients, ce qui génère une marge de contribution plus faible ou négative. Par conséquent, les bénéfices dans ce domaine diminuent à mesure que le chiffre d'affaires augmente (relations conflictuelles entre les objectifs).*

No de place assise: \_\_\_\_\_

Vous avez convenu avec votre supérieur hiérarchique que vous alliez vous concentrer, durant l'année en cours, sur la stratégie «orientation client». Citez trois mesures concrètes pour améliorer l'orientation client ainsi que trois objectifs essentiels en rapport avec l'axe stratégique «satisfaction du client». Lorsque vous répondez, veillez à vous référer au cas (12 points).

**Mesure 1 pour renforcer l'orientation client:**

*Entretenir les contacts personnels avec les clients afin de mieux comprendre leurs souhaits et besoins. Si nécessaire également: mener régulièrement des sondages de satisfaction auprès des clients.*

**Mesure 2 pour renforcer l'orientation client:**

*Créer une organisation orientée client. Aligner les processus sur les clients (y compris le processus de gestion des plaintes).*

**Mesure 3 pour renforcer l'orientation client:**

*Embaucher des collaborateurs satisfaits ou faire en sorte que les collaborateurs actuels aient du plaisir à leur travail.*

**Objectif 1 visant la satisfaction du client:**

*Effectuer jusqu'à la fin de l'année un sondage de satisfaction exhaustif.*

**Objectif 2 visant la satisfaction du client:**

*Réduire le taux de plaintes des clients à 1 % d'ici la fin de l'année.*

**Objectif 3 visant la satisfaction du client:**

*Augmenter l'indice de satisfaction des collaborateurs à 95 % d'ici la fin de l'année (alternative: réduire le taux de fluctuation).*

**Tâche à résoudre 4: Durabilité**

Vous avez eu hier une discussion avec le directeur d'«ImmoCasa SA» sur l'opposition entre les concepts de «stakeholder value» et de «shareholder value». Aujourd'hui, vous avez pu lire dans le journal que, outre ces deux notions, le «l'approche centrée sur l'influence normative-critique des parties prenantes» devient de plus en plus importante. Cela signifie ici que la direction de l'entreprise aligne sa gestion sur des valeurs éthiques et écologiques.

Vous aimeriez vous entretenir à nouveau avec le directeur aujourd'hui. En guise de préparation à la discussion, vous complétez le tableau comparatif ci-dessous (12 points).

	Objectif principal	Parties prenantes à prendre en compte
<b>Approche «shareholder-value»</b>	<i>Maximisation du profit, qui conduit automatiquement à une maximisation de la prospérité sociale / du bien-être social.</i>	<i>Intérêts des <u>investisseurs</u> / bailleurs de fonds, satisfaction indirecte de tous les besoins des différentes parties prenantes.</i>
<b>Concept stratégique des parties prenantes / Approche «stakeholder-value»</b>	<i>Maximisation du bénéfice. Matrice de pertinence</i>	<i>Toute partie prenante qui peut influencer négativement l'entreprise à l'heure actuelle ou à l'avenir.</i>

<b>Concept normatif critique des parties prenantes</b>	<i>Renonciation au profit douteux sur le plan éthique.</i>	<i>Toutes les parties prenantes qui sont touchées par l'action et qui ont des revendications justifiées.</i>
--	--	--

Ces derniers mois, vous avez remarqué que de plus en plus de client.e.s posent des questions sur le thème de l'écologie. Vous décidez en conséquence d'introduire une «gestion écologique» (resp. une gestion de la durabilité). Citez deux avantages internes et deux avantages externes d'une «gestion écologique» (8 points).

#### 2 avantages internes de la gestion écologique

- *Diminution des coûts grâce à la conservation des ressources (p. ex.: économie d'électricité grâce au mode veille, lampes LED).*
- *Les points faibles éventuels sont identifiés.*
- *D'éventuelles actions en responsabilité / pour préjudice peuvent être évitées.*

#### 2 avantages externes de la gestion écologique

- *La position concurrentielle peut être renforcée (l'écologie comme USP – Unique Selling Proposition – possible).*
- *Renforcement de la position en cas de négociation avec les autorités/banques, etc.*
- *Meilleure notation de crédit /solvabilité (et donc des coûts d'intérêt moins élevés).*
- *Amélioration de l'image publique.*

«ImmoCasa SA» souhaite désormais mettre davantage l'accent sur la durabilité écologique dans les années à venir. Citez 5 mesures concrètes et en lien avec la situation initiale qui permettent à «ImmoCasa SA» de renforcer la durabilité écologique (10 points).

<b>Mesure 1</b>	<i>A l'achat de nouveaux appareils, rechercher l'efficacité énergétique (p. ex.: le label Energy Star) et s'assurer que les appareils ont une fonction d'économie d'énergie (mode veille).</i>
<b>Mesure 2</b>	<i>Éteindre complètement les appareils (imprimantes, ordinateurs, etc.) à la fin de la journée de travail, car les appareils en mode veille consomment encore 50 % de l'énergie.</i>
<b>Mesure 3</b>	<i>Passer aux robinets d'eau froide dans les WC. Cela correspond à un potentiel d'économie d'environ 50 à 75 CHF par an et par employé.</i>
<b>Mesure 4</b>	<i>Introduisez des détecteurs de mouvement pour l'éclairage.</i>
<b>Mesure 5</b>	<i>Mettre en place des bureaux sans papier (ou adopter une politique d'impression avec impression recto-verso uniquement, papier d'impression écologique, etc.) Actuellement, chaque employé utilise environ 1½ arbre par an pour ses copies.</i>

**Fin de l'examen**

## II Grille de corrections

Tâche	Critère	Nombre de points	Total points par tâche
1	Chaque terme défini correctement 2 pts	8	30
	Définition de la productivité du travail	4	
	Influence de la numérisation sur P/R	4	
	Données personnelles sensibles LPD 1 pt par donnée	7	
	Date correcte	3	
	Citation correcte de la loi	4	
2	Chaque définition correcte 2 pts.	8	30
	Réponse correcte à la question 1	3	
	Réponse correcte à la question 2	3	
	Justification/Mesures 2 pts / réponse correcte	8	
	Par indicateur (y compris formule) 2 pts	8	
3	Différences entre notions	6	30
	Explication SMART	5	
	Possibles relations entre objectifs	3	
	Exemple	4	
	Mesures pour orientation client	6	
	Objectifs pour orientation client	6	
4	Comparaison approches	12	30
	Avantages durabilité: 2 pts par avantage	8	
	Mesures: 2 pts par mesure	10	
<b>Total</b>		<b>120</b>	<b>120</b>