

Examens du programme professionnel CPA - Exemple d'étude de cas et réponse

Préparation à la pratique professionnelle CPA - Étude de cas fondée sur le jugement professionnel

Fondation BonneVue Canada

Les exemples de questions d'examen fournis dans cette trousse visent à donner une indication générale du format, de la structure et de la nature des questions auxquelles les candidats pourraient devoir répondre. Bien que ces documents aient été élaborés avec beaucoup d'attention et qu'ils sont généralement représentatifs, ils ne sont pas exhaustifs et ne peuvent couvrir l'ensemble des variations possibles de questions. Ces exemples doivent donc être utilisés à titre indicatif, et non comme une représentation exacte.

Fondation BonneVue Canada

(Temps suggéré : 120 minutes)

La Fondation BonneVue Canada (BVC) est un organisme sans but lucratif montréalais très respecté qui a été établi en 2005. Sa mission est d'améliorer l'accès aux soins de la vue pour les Canadiens à faible revenu, notamment les examens de la vue, les lunettes, etc., qui ne sont habituellement pas couverts par le système public de santé. BVC dessert plus de 1 000 familles, dont la majorité se trouvent dans la grande région de Montréal. Afin de répondre à la forte demande pour ses services, BVC a pris de l'expansion au cours des dernières années dans d'autres régions du Québec et d'autres provinces où l'accès à des services de soins de la vue abordables demeure limité. Des renseignements généraux supplémentaires sur BVC et ses finances figurent à l'Annexe I.

Nous sommes le 20 février 2026. Vous, CPA, avez été embauché plus tôt ce mois-ci à titre de nouveau directeur des finances de BVC par suite de la démission inattendue de Jérôme Bouchard à la fin de décembre 2025. Jérôme, qui n'avait aucune formation comptable officielle, s'occupait des fonctions de trésorerie, préparait les dossiers de fin d'exercice pour l'auditeur et supervisait le commis administratif responsable des opérations quotidiennes. Le directeur général, Lionel Blais, un opticien retraité, supervise les activités courantes. La gouvernance est assurée par un Conseil d'administration de cinq membres composé de Lionel et de quatre représentants bénévoles de la collectivité, tous d'anciens opticiens. Par le passé, comme les activités de BVC étaient stables et qu'il n'y avait pas d'enjeux stratégiques majeurs, le Conseil se réunissait deux fois par année (en janvier et août).

Pendant que vous vous apprêtez à vous faire un café, Lionel s'avance vers vous.

Lionel : « CPA! Le Conseil et moi sommes ravis d'avoir enfin un comptable professionnel dans notre équipe. Je crains que Jérôme ait vraiment créé un gâchis. Votre expertise arrive à point nommé. »

Vous : « Que voulez-vous dire à propos de Jérôme et de ce gâchis? »

Lionel : « En septembre 2025, Jérôme a demandé et obtenu une subvention pour mettre à jour notre infrastructure numérique. Il a géré le processus d'appel d'offres (AO) et a attribué le contrat à AvenirTI. Je n'ai pas trop fouillé, mais je crains que le processus d'AO requis n'ait pas été respecté. Si c'est le cas, nous pourrions perdre notre financement. Pire encore, je sais que de nombreux extras se sont ajoutés au montant que nous avons payé jusqu'à présent à AvenirTI. Nous dépassons le budget de la phase 1 compte tenu de son degré d'avancement. La seule bonne nouvelle, c'est que Steve, notre agent de dossier au Fonds national des initiatives de transformation numérique (FNITN), s'est toujours montré très favorable et collaboratif dans nos échanges et que, en général, il veut simplement que BVC et l'initiative réussissent.

« Le Conseil se réunit à la fin du mois. Si j'ai raison et que le financement disparaît, nous devons déterminer une stratégie appropriée pour sortir BVC de ce pétrin. »

Lionel vous remet ensuite plusieurs dossiers. Vous parcourez rapidement la pile et remarquez les dossiers suivants :

- Entente du FNITN (Annexe II)
- Appel d'offres et sélection (Annexe III)

Lionel : « Je t'ai aussi transféré un courriel de PharmaCo (Annexe IV). C'est peut-être la solution que nous cherchions pour nous aider à survivre financièrement si nous perdons la subvention! »

Vous retournez à votre bureau et effectuez une recherche rapide sur Internet au sujet de PharmaCo (Annexe V).

On vous a demandé de préparer un rapport pour la prochaine réunion du Conseil, dans lequel vous présenterez les enjeux urgents auxquels l'organisme fait face et la façon de procéder que vous recommandez. Afin d'organiser votre réflexion, vous résumez la situation, y compris une analyse de toutes les parties prenantes, et examinez les différentes approches possibles avant de recommander un plan d'action au Conseil d'administration.

Annexe I

Renseignements généraux sur BVC et son environnement

Nature des activités et besoins en transformation numérique

L'environnement d'exploitation de BVC a gagné en complexité au fil de l'expansion de l'organisme. Pendant de nombreuses années, BVC a développé et maintenu son réseau d'optométristes grâce à des relations personnelles et à des processus manuels. Cette approche a bien servi BVC à ses débuts, mais elle est inefficace et non viable compte tenu de l'augmentation continue du nombre de bénéficiaires et de cliniques partenaires.

Les cliniques d'optométrie partenaires s'attendent maintenant à des processus de coordination plus rapides et structurés. Bon nombre d'entre elles ont déjà adopté des systèmes automatisés d'autorisation et de facturation directe avec les assureurs privés et préfèrent fonctionner de la même manière avec tout tiers qui rembourse des services au nom des patients. Les procédures de remboursement manuelles, comme l'envoi de factures papier et la réception de chèques plusieurs semaines plus tard, créent des retards administratifs pour les cliniques.

BVC utilise du matériel dépassé et des processus manuels ou semi-manuels qui n'ont pas été mis à jour de façon significative depuis la création de l'organisme. Cela a soulevé des préoccupations quant à l'efficacité, à la coordination des services et, surtout, à la protection des renseignements médicaux et personnels confidentiels des bénéficiaires et des donateurs. La législation sur la protection de la vie privée a accru les attentes en matière de sécurité des données, et le système actuel de BVC constitue désormais un obstacle au succès à long terme de l'organisme. Dès les débuts de BVC, les fondateurs ont insisté sur l'importance de protéger les données des clients, en soulignant que les dossiers médicaux de familles vulnérables ne devaient jamais tomber entre de mauvaises mains. Ces préoccupations demeurent plus pertinentes que jamais.

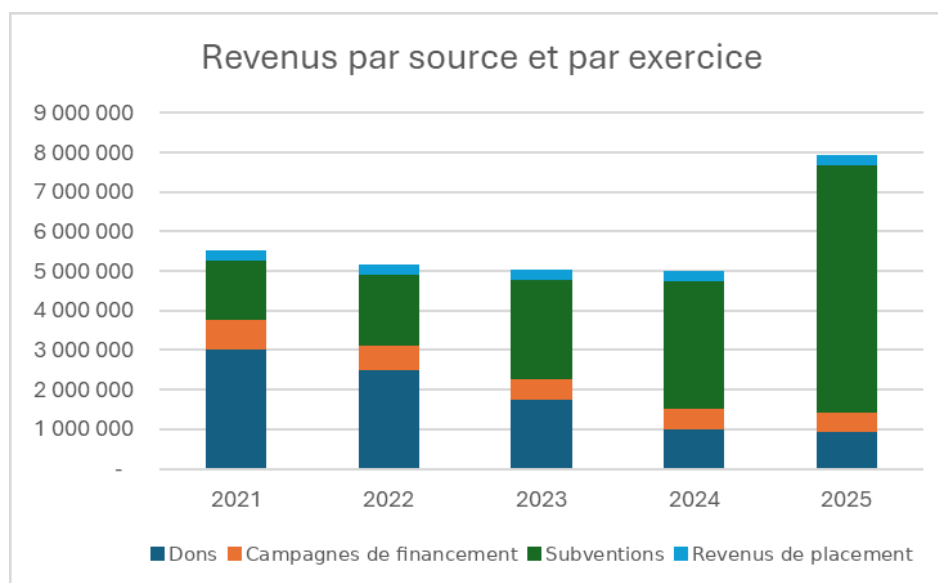
Les limites du système actuel ont aussi nui à la capacité de BVC de prendre de l'expansion. Au cours des derniers mois, plusieurs cliniques ont approché BVC, mais l'absence d'un système intégré et moderne a rendu tout partenariat impossible. Avec un système d'information intégré, BVC serait mieux placée pour soutenir sa mission, améliorer la coordination, renforcer la protection des données et fournir des services de façon uniforme dans plusieurs régions.

Annexe I (suite)

Renseignements généraux sur BVC et son environnement

Informations financières

BVC compte principalement sur les subventions gouvernementales, les dons d'entreprises et de particuliers, ainsi que sa campagne de financement annuelle de vente de fleurs de Noël. Toutefois, ces dernières années, la proportion de ces sources a beaucoup changé et le financement total a diminué. Les dons philanthropiques importants (entreprises et particuliers) ont été plus difficiles à obtenir, et les organismes subventionnaires sont devenus plus exigeants quant au respect et au suivi des conditions des ententes d'apport. De plus, l'activité de financement phare de BVC, la campagne annuelle de vente de fleurs, perd de son élan, puisque les jeunes générations ont tendance à privilégier les dons expérientiels ou d'impact plutôt que les dons traditionnels axés sur des produits. L'expansion des services dans un contexte de baisse des revenus a nécessité de jongler avec les priorités, ce qui a entraîné des retards dans les mises à jour et réparations nécessaires, des réductions de personnel et d'autres compressions des dépenses de fonctionnement.



Annexe I (suite)

Renseignements généraux sur BVC et son environnement

Le Conseil a accordé la priorité au maintien d'un fonds de roulement minimal de 400 000 \$ pour assurer la stabilité financière, compte tenu du caractère saisonnier des dons (les donateurs ont tendance à donner vers la fin de l'exercice), mais l'atteinte de cet objectif est devenue de plus en plus difficile. Le Conseil estime qu'il est essentiel de préserver une solide réputation auprès des donateurs et d'éviter les situations susceptibles de soulever des questions quant au respect des conditions de financement, parce que de telles préoccupations pourraient nuire à la confiance des donateurs et à leurs attentes en matière de gouvernance adéquate et de transparence. Le maintien d'excellentes relations avec les organismes gouvernementaux est également considéré comme une priorité stratégique, étant donné leur importance à titre de partenaires de financement clés.

Voici les soldes de fin d'exercice 2025 de certains comptes :

Compte	Solde (\$)
Trésorerie et placements à court terme	1 000 000
Comptes clients, promesses de dons et subventions à recevoir	2 130 000
Comptes fournisseurs et charges à payer	800 000

Annexe II

Extrait de l'entente du FNITN – acceptée par les deux parties le 15 septembre 2025

ENTENTE D'APPORT

entre le

Fonds national des initiatives de transformation numérique (FNITN)

et

Fondation BonneVue Canada (BVC)

1. Apport total et versement

Le FNITN fournit **3 000 000 \$** pour appuyer la transformation numérique des systèmes d'information médicale de BVC, comme suit :

Phase 1 – Modernisation de l'infrastructure TI

- **Apport** : 1 000 000 \$ versés à l'acceptation de l'entente par les deux parties et réservés aux activités de la phase 1
- **Durée** : d'octobre 2025 à avril 2026 (cible)
- **Activités approuvées** : selon ce qui a été déjà convenu

1.

Au 31 décembre 2025, nous avons dépensé une tranche de 822 100 \$ de l'apport de la phase 1.

Phase 2 – Mise en œuvre d'une plateforme intégrée de gestion de l'information

- **Apport** : 2 000 000 \$, à verser seulement quand au moins 90 % des activités clés de la phase 1 seront achevées
- **Durée** : depuis l'approbation de la phase 1 (cible d'avril 2026) jusqu'au 30 avril 2027 (cible)
- **Activités approuvées** : selon ce qui a été déjà convenu

Puisque plus de 90 % des fonds de la phase 1 ont été dépensés, j'ai comptabilisé dans les produits la contribution de 2 000 000 \$ de la phase 2 en 2025.

Annexe II (suite)

Extrait de l'entente du FNITN – acceptée par les deux parties le 15 septembre 2025

2. Exigences d'achèvement et supervision

- BVC doit achever la phase 1 d'ici le 30 avril 2026 et la phase 2 d'ici le 30 avril 2027.
- Le non-respect de toute condition constitue un manquement. En cas de non-respect des conditions par BVC, le FNITN peut suspendre les versements futurs et/ou exiger le remboursement intégral des fonds déjà fournis.

3. Approvisionnement et admissibilité des fournisseurs

Tous les biens et services financés dans le cadre des deux phases doivent faire l'objet d'un processus d'appel d'offres concurrentiel. Deux processus d'appel d'offres distincts doivent être menés, un pour chaque phase. Un appel d'offres (AO) officiel doit :

1. faire intervenir au moins trois (3) fournisseurs indépendants;
2. utiliser des spécifications techniques complètes et exactes; et
3. être exempt de conflits d'intérêts réels ou apparents.

BVC ne peut pas conclure de contrat avec des fournisseurs qui sont liés directement ou indirectement au personnel de BVC ou aux membres du Conseil d'administration.

4. Dépenses admissibles et contrôles des coûts

Les dépenses doivent se rattacher directement aux activités approuvées de la phase 1 ou de la phase 2, respecter le budget approuvé et être étayées par une documentation vérifiable. Les dépenses engagées avant la date d'entrée en vigueur de l'entente ou hors du plan approuvé ne sont pas admissibles.

5. Exigences en matière d'information financière et de certification

BVC doit tenir des dossiers financiers complets, exacts et auditables. À l'achèvement de la phase 1, un rapport de certification indépendant d'un CPA autorisé confirmant la conformité avec cette entente est requis.

Annexe III

Résumé de l'appel d'offres et du processus de sélection

Conformément à l'entente d'apport, BVC a lancé son processus d'approvisionnement pour la phase 1 le 15 septembre 2025, la date de clôture étant fixée au 30 septembre 2025. Afin d'être efficace et d'accélérer le processus, plutôt que de préparer des spécifications techniques détaillées, Jérôme a transmis directement, par invitations privées, à un petit groupe de fournisseurs locaux en TI le document interne de BVC décrivant les principales activités du projet de transformation numérique.

Aucune documentation officielle n'a été préparée concernant les qualifications des fournisseurs, les critères de capacité technique, la pondération de l'évaluation ou la comparabilité des prix. Les offres reçues ont été examinées à l'interne, et Jérôme a choisi l'offre qui a été retenue. Lionel s'est dit satisfait en raison de l'expérience positive antérieure de BVC avec le fournisseur sélectionné et des économies évidentes mentionnées dans l'offre.

Résumé des offres reçues

Société	Date de réception	Montant de l'offre pour la phase 1
Solutions Technova inc.	28 septembre 2025	1 250 000 \$
ProTI inc.	29 septembre 2025	986 000 \$
TI Infinitem inc.	29 septembre 2025	1 075 000 \$
Systèmes InfoClés inc.	30 septembre 2025	1 224 000 \$
AvenirTI inc.	5 octobre 2025	985 000 \$

Offre retenue : AvenirTI (offre la plus basse)

Annexe IV

Courriel de PharmaCo transféré à CPA par Lionel

De : Diane Marchand <dmarchand@pharmaco.ca>

À : Lionel Blais <lblais@bvc-fondation.ca>

Objet : Collaboration exploratoire avec BVC

Monsieur Blais,

PharmaCo est impressionnée par l'engagement de longue date de BVC à l'égard de l'amélioration de l'accès aux soins de la vue et aux services médicaux essentiels pour les familles défavorisées. Nous croyons qu'il existe une occasion unique d'accroître l'impact social de BVC à l'échelle nationale en tirant parti des outils de PharmaCo, déjà largement utilisés dans les communautés à faible revenu. PharmaCo propose un partenariat stratégique comportant les éléments suivants :

2. Une injection de trésorerie de 12 millions \$ pour soutenir l'expansion des services de BVC, y compris dans des régions éloignées. Les fonds seraient versés à raison de 1,5 million \$ par année au cours des huit (8) prochaines années.
3. Le partage de données offrirait à BVC des avantages importants, notamment l'accès à l'expertise technologique de PharmaCo et à ses capacités d'intégration de systèmes, ce qui faciliterait la modernisation des processus opérationnels de BVC. PharmaCo obtiendrait une large visibilité sur les données générées par BVC, ce qui l'aiderait à mieux servir sa clientèle. Pour assurer une intégration harmonieuse entre les systèmes, Technova, notre spécialiste des TI actuel, devra être choisie pour poursuivre les travaux d'intégration déjà amorcés pendant votre phase 1.
4. Afin d'assurer l'alignement et la reddition de comptes, deux représentants de PharmaCo devraient remplacer deux membres actuels du Conseil de BVC.

PharmaCo est consciente que la mission de BVC et la confiance de la collectivité sont primordiales. Nous nous engageons à assurer une gouvernance responsable des données et à soutenir le développement continu de vos services. Les employés de BVC sont essentiels au succès de toute collaboration future, et PharmaCo s'engage à veiller à ce qu'ils soient soutenus et pleinement intégrés tout au long de ce processus.

Faites-moi savoir si vous êtes disponible pour discuter de cette offre cette semaine.

Cordialement,

Diane Marchand

Vice-présidente, Développement de l'entreprise | PharmaCo inc.

Annexe V

Résultats des recherches sur PharmaCo faites avec SearchMax

SearchMax

PharmaCo

PharmaCo annonce l'acquisition de Technologies SoinsVisions

La Salle de nouvelles mondiale – il y a 3 semaines

La société pharmaceutique PharmaCo a annoncé l'acquisition de Technolo...

Restructuration de PharmaCo : les suppressions d'emplois se poursuivent

Le Météore – il y a 1 mois

Des dizaines d'employés ont été mis à pied aujourd'hui chez PharmaCo dans le cadre d'un proce...

PharmaCo condamnée à une amende pour violation des lois sur la protection de la vie privée

Le Journal de Toronto – il y a 6 semaines

PharmaCo a été condamnée à une amende pour une infraction à la réglementation sur la protection des renseignements personnels des patients à la suite d'un...

Scandale lié aux données de santé chez PharmaCo

Le Journal de Toronto – il y a 2 mois

PharmaCo est au cœur d'une controverse après que des renseignements sur ses essais médicaux ont été communiqués de façon inappropriée...

Fondation BonneVue Canada (BVC)

Exemple de réponse

Cet exemple de réponse n'a pas été rédigé dans des conditions d'examen; il illustre plutôt les principaux éléments pertinents d'une réponse complète.

CPA structurera son rapport en suivant le processus décisionnel comme cadre afin de traiter les enjeux urgents à l'échelle de l'organisation et de les classer par ordre de priorité, mais appliquera également, au besoin, les connaissances acquises tout au long du programme pour appuyer son analyse.

Étape 1

Apprécier la situation et décider ce qui doit être fait

Conformité à l'entente d'apport (CD-4)

Lionel Blais a dit craindre que le processus d'appel d'offres requis par l'entente d'apport n'ait pas été respecté. J'ai examiné les exigences ainsi que le processus suivi par BVC :

1. Faire l'objet d'un processus d'appel d'offres concurrentiel.
 - L'appel d'offres a été transmis directement, par invitations privées, à un petit groupe de fournisseurs locaux en TI. L'entente exigeait la tenue d'un processus concurrentiel qui aurait inclus la diffusion publique de l'appel et l'octroi d'un délai suffisant pour permettre aux fournisseurs intéressés de préparer une offre. Il est peu probable que le FNITN accepte l'argument selon lequel le recours à des invitations privées visait à être « efficace ».
2. Utiliser des spécifications techniques complètes et exactes.
 - BVC a transmis aux fournisseurs un document interne décrivant les principales activités plutôt que des spécifications techniques détaillées, dans le but d'être efficace. Comme les exigences techniques n'ont pas été documentées adéquatement, les fournisseurs n'ont pas reçu toute l'information nécessaire à la préparation d'une offre exacte et complète. Cela a probablement contribué aux nombreux extras facturés par AvenirTI, puisque l'étendue des travaux et les attentes n'étaient pas clairement définies dans l'appel d'offres initial. De plus, l'absence d'exigences techniques détaillées aurait rendu difficile l'évaluation objective des propositions, puisqu'il n'existait pas de critères mesurables permettant de comparer les offres. Par conséquent, BVC ne respecte pas les conditions de financement du FNITN relatives au niveau de spécifications techniques requis dans un processus d'appel d'offres concurrentiel.

3. Être exempt de conflits d'intérêts réels ou apparents.

- On peut se demander si BVC était exempte de conflits d'intérêts lorsqu'elle a choisi AvenirTI. Jérôme Bouchard a fait la sélection sans documentation officielle et sans tenir compte du fait qu'AvenirTI a présenté son offre le 5 octobre, soit après la date limite du 30 septembre. L'offre d'AvenirTI était également inférieure de seulement 1 000 \$ à la plus basse des offres reçues dans les délais, ce qui est suspect et laisse croire qu'AvenirTI pourrait avoir obtenu de l'information privilégiée.

BVC est effectivement en situation de manquement à l'entente du FNITN. Par conséquent, l'entente prévoit que le remboursement des fonds de la phase 1 pourrait être exigé, que les versements futurs pourraient être suspendus, ou les deux. Nous devons communiquer immédiatement avec le FNITN pour en discuter. Des recommandations visant à atténuer le plus possible cette situation sont présentées plus loin dans le rapport.

Situation financière (CD-4)

BVC a vu ses revenus tirés des dons et des campagnes de financement diminuer au cours des cinq derniers exercices et, bien que les revenus tirés de subventions aient augmenté, cette hausse n'a pas compensé la baisse des autres sources de revenus. Cela est d'autant plus vrai que les données de 2025 semblent plus élevées que celles des exercices précédents dans le graphique, car Jérôme a comptabilisé prématurément le financement de 2 000 000 \$ lié à la phase 2. Jérôme a indiqué que 90 % des fonds de la phase 1 avaient été dépensés, ce qui était inexact, puisque seulement une tranche de 822 100 \$, ou 82,2 %, avait été dépensée. De plus, le montant dépensé ne reflète pas nécessairement l'avancement des activités clés. Il a été souligné que la phase 1 dépasse le budget compte tenu de son degré d'avancement, ce qui donne à penser que les activités clés sont achevées à moins de 82,2 %. La baisse des revenus survient à un moment où BVC a aussi pris de l'expansion afin de desservir davantage de régions, ce qui a entraîné des retards dans les mises à jour et réparations, des réductions de personnel et d'autres compressions des dépenses de fonctionnement. Cette situation n'est pas viable.

Le Conseil a indiqué vouloir maintenir un fonds de roulement de 400 000 \$ afin de gérer le caractère cyclique des revenus, car c'est vers la fin de l'exercice que de nombreux dons sont effectués et que la campagne de financement de vente de fleurs de Noël a lieu.

Malheureusement, après ajustement pour tenir compte de la comptabilisation prématurée de la subvention, le fonds de roulement à la fin de 2025 s'établit à 370 000 \$, soit sous le seuil souhaité de 400 000 \$ (1 000 000 \$ + 2 130 000 \$ – 800 000 \$ – 2 000 000 \$). Cette situation est très préoccupante pour plusieurs raisons :

- Si le FNITN exige le remboursement des fonds de la phase 1, BVC n'a pas actuellement des fonds nécessaires. Elle pourrait devoir obtenir du financement pour effectuer le remboursement.
- Compte tenu de la baisse des sources de revenus et de la demande accrue pour les services, il serait difficile de rembourser une telle dette.

- Cela signifierait également que le projet ne pourrait pas être achevé. La mise en œuvre d'un système intégré était primordiale pour poursuivre le travail avec les cliniques actuelles, protéger les données des clients et prendre de l'expansion en ajoutant d'autres cliniques. Ce projet était essentiel pour répondre aux besoins de multiples parties prenantes, dont les bénéficiaires et les cliniques partenaires. Si ce processus n'est pas mené à terme, BVC pourrait ne plus être en mesure de servir les communautés à faible revenu qu'elle s'est donné pour mission d'aider.
- La fin d'exercice est en décembre 2025, soit au moment où BVC reçoit la majorité de ses dons et tient sa campagne de financement de vente de fleurs de Noël. Si BVC ne peut atteindre le seuil souhaité par le Conseil même en décembre, il est peu probable qu'elle puisse l'atteindre à un autre moment de l'année.
- La phase 1 devrait coûter plus que le financement de 1 million \$ reçu à cette fin, et le dépassement réduira encore plus le fonds de roulement de BVC.

Faiblesses de la structure de gouvernance (CD-4)

Surveillance par le Conseil

Plusieurs faiblesses ressortent relativement à la composition et au fonctionnement du Conseil de BVC. Le Conseil ne se réunit que deux fois par année, ce qui limite sa capacité d'exercer la surveillance en temps opportun d'un projet d'une aussi grande complexité et rapidité qu'une initiative de transformation numérique. Ses membres sont en grande partie d'anciens opticiens, ce qui peut être utile à certains égards, mais signifie aussi que le Conseil ne possède pas certaines expertises techniques nécessaires pour bien comprendre ou remettre en question les décisions liées aux TI. De plus, son rôle consiste notamment à gérer les risques à un niveau approprié, ce qui devrait comprendre l'expertise nécessaire pour surveiller les risques juridiques et financiers et y répondre.

Dépendance excessive à l'égard d'une seule personne

Le rôle de directeur des finances semble comporter un pouvoir décisionnel trop important. Jérôme a lancé l'appel d'offres et sélectionné le fournisseur sans processus d'évaluation ni examen ou approbation. Ce niveau de contrôle unilatéral constitue une forme de contournement des contrôles par la direction et affaiblit les freins et contrepoids qui devraient exister dans un organisme bien régi. Une séparation plus rigoureuse des tâches, particulièrement en matière d'approvisionnement, d'approbation des contrats et d'information financière, serait nécessaire pour réduire le risque associé à une dépendance aussi importante à l'égard d'une seule personne.

Absence de séparation des tâches et de surveillance

En plus de la concentration des pouvoirs entre les mains du directeur des finances, l'organisme présente d'importantes faiblesses structurelles en matière de contrôles. La participation peu fréquente du directeur général et du Conseil limite davantage l'examen indépendant des décisions d'approvisionnement. Une saine gouvernance exige une séparation claire entre les personnes qui négocient les contrats, celles qui les approuvent et celles qui traitent les paiements. Lorsque la documentation est déficiente et que la surveillance est minimale, le

risque d'erreurs, de non-conformité et de décisions inappropriées augmente considérablement. À tout le moins, à l'avenir, le directeur des finances (moi) pourrait lancer les processus et opérations, et le directeur général (Lionel) devrait les examiner et les approuver. Certaines décisions importantes devraient nécessiter l'approbation du Conseil.

Offre de PharmaCo (CD-4)

PharmaCo a offert une injection de trésorerie de 12 millions \$ au cours des huit prochaines années, ce qui serait une bouée de sauvetage compte tenu des problèmes de trésorerie de BVC, surtout à la lumière de l'incertitude entourant le financement du FNITN. Ces fonds pourraient servir à rembourser le financement de la phase 1 si le remboursement est exigé (car les sommes reçues ont déjà été en grande partie dépensées) et à achever la phase 2 afin que l'infrastructure numérique améliorée voie le jour plutôt que de rester bloquée en milieu de projet. Le financement supplémentaire pourrait aider BVC à desservir davantage de bénéficiaires, à prendre de l'expansion dans de nouvelles régions et, ainsi, à remplir sa mission d'améliorer l'accès aux soins de la vue pour les Canadiens à faible revenu.

PharmaCo indique également qu'elle pourrait offrir une expertise technologique et des capacités d'intégration de systèmes, ce qui présente un grand intérêt pour BVC compte tenu des besoins de ses parties prenantes, principalement les cliniques partenaires.

Même si l'offre comporte les aspects positifs susmentionnés, elle présente des risques importants :

- PharmaCo a demandé le partage de données afin d'obtenir une large visibilité sur les données générées par BVC, indiquant que ce partage « l'aiderait à mieux servir sa clientèle ». BVC traite des renseignements très sensibles concernant de multiples parties prenantes, notamment les données financières des donateurs ainsi que les renseignements médicaux et personnels de familles vulnérables. BVC a ainsi une obligation éthique accrue de protéger la confidentialité et de veiller à ce qu'aucune partie externe n'obtienne un accès inapproprié. L'acceptation de l'offre de PharmaCo pourrait mettre en danger les personnes mêmes que BVC cherche à aider.
- L'offre de PharmaCo impose le recours à son fournisseur TI privilégié, Technova, pour la phase 2 du projet numérique, ce qui limite l'autonomie de BVC et contrevient aux exigences en matière d'approvisionnement. Compte tenu des problèmes de conformité déjà éprouvés pendant la phase 1, il est très peu probable que le FNITN permette d'autres manquements, et le financement de 2 millions \$ serait inaccessible.

Bien que Technova puisse présenter une offre dans le cadre d'un processus concurrentiel et puisse ultimement être sélectionnée, ce résultat ne peut être garanti à l'avance. Cela dit, si le financement du FNITN est retiré, la conformité à ces exigences ne serait plus un enjeu. Il convient de noter que l'offre de Technova pour la phase 1 était la plus coûteuse.

- L'offre de PharmaCo exige que deux membres du Conseil soient remplacés par deux représentants de PharmaCo. Comme ces deux sièges représentent 40 % du Conseil, PharmaCo obtiendrait une influence notable, mais pas le plein contrôle. Cette situation

compromettrait l'indépendance de la gouvernance et risquerait d'éloigner les priorités stratégiques de la mission de BVC.

- La couverture médiatique récente des gestes posés par PharmaCo n'est pas favorable et comprend des violations des lois sur la protection de la vie privée, un scandale lié aux données de santé et des suppressions d'emplois. Une association avec PharmaCo risque de nuire à la réputation de BVC, ce qui réduirait davantage les dons, les capacités de financement et les autres sources de financement dont BVC dépend pour sa survie. Le Conseil estime qu'il est essentiel de préserver une solide réputation auprès des donateurs et d'éviter les situations susceptibles de nuire à leur confiance. Le fait que le public apprenne que BVC a accepté l'offre de PharmaCo pourrait éloigner des donateurs en raison de préoccupations liées à la gouvernance ou à des divergences éthiques.

Dans sa forme actuelle, l'offre est très risquée. BVC ne devrait envisager d'aller de l'avant qu'après avoir effectué un contrôle diligent approfondi et qu'avec une surveillance complète par le Conseil. Le présent rapport présente certaines recommandations de modifications à l'arrangement que le Conseil pourra prendre en considération.

Parties prenantes (CD-5 et CD-6)

Les parties prenantes à prendre en considération sont les suivantes :

- Les bénéficiaires sont au cœur de la mission de BVC. Ils comptent sur BVC pour obtenir un accès sécuritaire, abordable et en temps opportun aux services essentiels de soins de la vue. Ils s'attendent à ce que leurs renseignements médicaux et comportementaux sensibles soient rigoureusement protégés, compte tenu de leur vulnérabilité et de la nature profondément personnelle des données que BVC gère. Ils s'attendent également à une prestation de services uniforme, indépendamment des pressions financières, des changements de systèmes ou des transitions de fournisseurs, puisque toute perturbation pourrait avoir une incidence directe sur leur capacité d'obtenir les soins dont ils ont besoin. C'est pourquoi les bénéficiaires sont fortement exposés à l'intégrité de la conformité de BVC, à la solidité de sa gouvernance et à la capacité de l'organisme de protéger à la fois la continuité des services et la confidentialité des données.
- Les donateurs sont nécessaires pour fournir un soutien financier indispensable. Ils s'attendent à ce que BVC fasse preuve d'une saine gouvernance, d'une information transparente et d'une utilisation responsable des fonds. Ils veulent avoir l'assurance que leurs apports appuient directement la mission de l'organisme et sont gérés avec intégrité. Toute indication de non-conformité, de faiblesse de la gouvernance ou de divergence avec les valeurs de BVC pourrait éroder leur confiance et réduire les dons futurs. Les donateurs comptent sur le maintien par BVC d'une solide réputation et le respect des normes les plus élevées en matière de reddition de comptes.
- Le FNITN est une partie prenante essentielle à l'heure actuelle. Le maintien de son soutien pourrait être déterminant pour l'avenir de BVC. Le FNITN exige le respect des conditions de l'entente d'apport, notamment un approvisionnement transparent, une information exacte et l'achèvement vérifiable des activités financées. Le FNITN compte

sur la gestion responsable des fonds publics par BVC et le maintien de systèmes qui assurent la protection de la vie privée, la conformité et le contrôle. Le bailleur de fonds s'attend à ce que BVC respecte ses obligations sans écart ni déclaration inexacte. Le FNITN reconnaît la valeur du travail réalisé par BVC et, même si les conditions de l'entente semblent avoir été enfreintes, il est possible qu'il envisage des solutions autres que le remboursement ou la suspension du financement en cas de manquement.

- Les cliniques d'optométrie sont des partenaires importants qui aident BVC à remplir sa mission. Elles s'attendent à ce que BVC assure une coordination efficace, donne des approbations en temps utile et ait des processus de remboursement uniformes. Elles souhaitent disposer de systèmes d'information fiables qui réduisent le fardeau administratif. Les perturbations causées par l'instabilité des systèmes, les retards dans les autorisations ou les changements de processus peuvent avoir une incidence sur les activités des cliniques et créer de la frustration. Les cliniques comptent sur le fonctionnement professionnel de BVC et le maintien de sa crédibilité comme intermédiaire de financement. Le manquement à l'entente et la possibilité que le projet numérique ne soit pas achevé feraient en sorte que les besoins de cette partie prenante ne seraient pas satisfaits.
- Les intérêts de PharmaCo sont principalement stratégiques. Elle voit en BVC un partenaire potentiel qui pourrait élargir son empreinte communautaire, renforcer ses initiatives axées sur les données et améliorer son accès aux populations ayant des besoins importants. PharmaCo compte sur la volonté de BVC de collaborer, de partager des systèmes et d'ajuster sa structure de gouvernance pour harmoniser les intérêts. Toutefois, si BVC accorde la priorité à sa mission, à son indépendance et à son obligation de protection des données, la capacité de PharmaCo à atteindre ses objectifs pourrait être limitée.
- AvenirTI et les autres fournisseurs sont intéressés à décrocher des contrats auprès de BVC au moyen de processus d'approvisionnement transparents et légitimes. Les fournisseurs comptent sur la définition claire des attentes par BVC, la gestion efficace des projets et le règlement des factures selon les modalités convenues. Les changements d'étendue, les reprises non planifiées ou les communications imprécises créent une incertitude opérationnelle et financière pour les fournisseurs. Les fournisseurs s'attendent à ce que BVC respecte les principes de concurrence équitable et maintienne un environnement contractuel professionnel.
- Le Conseil d'administration est responsable de la surveillance, de la gouvernance et de l'exercice des activités de BVC conformément à sa mission et à ses obligations juridiques. Les membres du Conseil comptent sur la direction pour leur fournir en temps utile de l'information complète et exacte pour prendre des décisions éclairées. La dissimulation des risques importants, la prise d'engagements préalables à l'égard des fournisseurs ou le non-respect des exigences fédérales affaiblissent leur capacité de gouverner efficacement. Le Conseil compte sur une information transparente et des contrôles internes robustes pour s'acquitter de ses obligations fiduciaires.

- Les employés de BVC comptent sur la fondation pour leur offrir un milieu de travail stable et bien organisé, des procédures claires, des outils adéquats et des charges de travail raisonnables. Ils ont besoin de systèmes fiables pour coordonner efficacement les services et protéger la confidentialité des renseignements des bénéficiaires. Un manque d'orientation claire, une mauvaise performance des systèmes ou des changements organisationnels soudains créent du stress et des goulots d'étranglement opérationnels. Les membres du personnel comptent sur la direction de BVC pour maintenir la continuité, soutenir leurs rôles et faire respecter les normes éthiques et professionnelles.

Étape 2

Planifier et concevoir l'approche (CD-8, CD-9, CD-11 et CD-13)

Compte tenu du manquement aux conditions de l'entente d'apport, des pressions financières qui sont exercées sur BVC et des priorités des parties prenantes, nous recommandons l'approche suivante :

1. Communiquer immédiatement avec le FNITN afin de l'informer du manquement, des circonstances ayant mené à celui-ci et des stratégies d'atténuation et lui transmettre d'autres éléments pertinents pour déterminer si le financement peut être maintenu.
2. Réunir le Conseil pour qu'il discute de façon exhaustive de l'offre de PharmaCo.
3. Si le financement du FNITN et de PharmaCo ne sont pas disponibles, BVC pourrait envisager les autres options stratégiques possibles suivantes :
 - a. Chercher du financement pour achever le projet de revitalisation numérique.
 - b. Réduire l'étendue des activités jusqu'à ce que BVC reprenne pied.
 - c. Modifier l'approche relative à l'obtention de financement et de dons.
 - d. Une combinaison des options ci-dessus.

Cette approche nous permettrait d'obtenir les renseignements supplémentaires nécessaires avant de prendre les prochaines mesures, notamment :

- l'ouverture du FNITN à des stratégies d'atténuation et, le cas échéant, lesquelles;
- les raisons précises justifiant l'exigence par le Conseil d'un fonds de roulement de 400 000 \$ et les priorités les plus importantes du Conseil compte tenu des intérêts concurrents; et
- les autres financements qui pourraient être disponibles et leur coût (p. ex., le taux d'intérêt).

Étape 3

Mettre en œuvre le plan, mesurer et surveiller sa progression et le recalibrer au besoin

Financement du FNITN et projet numérique (CD-16, CD-19 et CD-21)

Ce projet exige la prise de mesures immédiates :

1. Suspendre tous les engagements liés au projet numérique. Communiquer avec AvenirTI pour l'informer de la suspension de ses travaux.
2. Lancer un plan correctif interne pour remédier aux lacunes en matière d'approvisionnement. Élaborer des normes de documentation appropriées et mettre en œuvre des modèles de critères d'évaluation.
3. Tenir une rencontre avec Steve, l'agent de dossier au FNITN, et faire preuve de transparence quant aux problèmes relevés dans le processus d'approvisionnement de la phase 1. Il est surtout important de lui expliquer les mesures correctives prises pour que ces problèmes soient corrigés. Afin de démontrer la capacité de BVC à satisfaire aux exigences, la documentation manquante de la phase 1 devrait être rassemblée, notamment ce qui suit :

- a. Où et comment l'appel d'offres aurait dû être diffusé publiquement (ainsi que les endroits où l'appel d'offres de la phase 2 sera annoncé).
- b. Les spécifications techniques détaillées de la phase 1 qui auraient dû accompagner l'appel d'offres, afin de prouver que BVC est capable de produire un tel document.

BVC devrait également fournir des spécifications techniques détaillées pour la phase 2 afin de démontrer son engagement à remettre aux fournisseurs potentiels cette documentation importante dans le cadre de cette phase.

- c. Une grille pondérée de critères d'évaluation qui aurait dû être utilisée pour la phase 1, comprenant notamment :
 - i. le détail des coûts prévus pour chaque activité et l'échéancier;
 - ii. le coût total et la date d'achèvement; et
 - iii. des témoignages ou références de clients ayant réalisé des projets semblables.

BVC devrait aussi fournir une grille de pondération pour la phase 2 comprenant tous les éléments ci-dessus.

En plus de la grille de pondération, BVC doit élaborer une politique sur les conflits d'intérêts et des contrôles internes connexes appropriés afin d'éviter tout conflit d'intérêts réel ou apparent dans le processus d'approvisionnement. Ces mesures correctives devraient également être communiquées à Steve.

Bien qu'il soit important que BVC assume la responsabilité des erreurs commises pendant la phase 1, nous devrions souligner que l'ancien directeur des finances n'est plus en poste chez BVC. De plus, le nouveau directeur des finances s'engage à assurer le respect des exigences

relatives aux subventions, et la structure de surveillance est également en cours de correction afin que ce type d'erreurs ne puisse plus se reproduire.

Offre de PharmaCo (CD-19)

Le Conseil devrait prendre le temps de discuter de cette offre en profondeur très prochainement, compte tenu des risques présentés dans ce rapport.

Si le financement et les avantages technologiques s'avèrent suffisamment attrayants pour justifier le risque associé à PharmaCo (compte tenu de la couverture médiatique négative et des dommages potentiels à la réputation de BVC), les éléments suivants de l'arrangement devraient être modifiés :

- Les systèmes de données ne devraient pas être intégrés. Les données fournies à PharmaCo devraient être dépouillées des éléments d'identification personnelle afin que seules des données anonymes soient accessibles à des fins d'analyse globale. Les fondateurs ont insisté dès le départ sur la nécessité de protéger les données des clients, et cette priorité ne doit pas être négligée. BVC doit également déterminer comment elle communiquera de façon transparente sa politique de partage des données aux bénéficiaires.
- Si le financement du FNITN demeure disponible, l'exigence visant la conclusion d'un contrat avec Technova pour la phase 2 doit être retirée de l'arrangement.
- Compte tenu du montant du financement, il est raisonnable que PharmaCo soit représentée au Conseil; toutefois, la présence de deux représentants lui conférerait une influence indue. Un seul représentant de PharmaCo devrait être ajouté au Conseil pendant la durée de l'entente.

Si les conditions ci-dessus ne sont pas acceptables pour PharmaCo, je recommande fortement de refuser cette offre.

Autres options possibles (CD-19 et CD-20)

Si le FNITN exige le remboursement des fonds de la phase 1 et refuse de fournir le financement de la phase 2 et que l'offre de PharmaCo est rejetée, BVC sera aux prises avec une situation financière extrêmement difficile. L'organisme a actuellement 1 000 000 \$ en trésorerie, soit le montant dont il aura besoin pour rembourser le financement de la phase 1, ce qui ne lui laisserait aucun fonds. De plus, des pénalités pourraient être imposées en cas de résiliation anticipée du contrat d'AvenirTI, et des comptes fournisseurs de 800 000 \$ devront être réglés.

BVC devra obtenir du financement afin, au minimum, de régler ses dettes actuelles.

L'organisme devra ensuite déterminer s'il tente de trouver d'autres sources de financement ou de fonds pour achever le projet.

Compte tenu de la situation précaire de BVC, je recommanderais de commencer à réduire progressivement les activités, en revenant sur l'expansion des dernières années et en retardant l'achèvement du projet numérique, qui était nécessaire à cette expansion.

Même si la situation n'était pas aussi grave, je recommanderais tout de même de réduire les activités dans une certaine mesure. BVC semble avoir pris de l'expansion au-delà de sa capacité de gestion. Par exemple, la réduction du personnel pendant l'expansion, à un moment où les processus demeurent très manuels et un projet de transformation numérique est en cours, laisse supposer que les employés sont surchargés.

Cette réduction des activités serait, espérons-le, une mesure temporaire visant à réduire les pressions financières exercées par l'offre de services à un si grand nombre de bénéficiaires pendant que nous nous réorganisons. Nous devons prendre le temps de trouver de nouvelles sources de financement, de revoir notre modèle de campagne de financement et/ou de solliciter avec succès des dons supplémentaires.

Par exemple, nous avons besoin d'une activité de financement qui remplacerait la campagne de vente de fleurs de Noël ou s'y ajouterait :

1. Dans les cliniques partenaires, les patients qui ne bénéficient pas des services de BVC, soit des personnes à revenu moyen ou élevé, pourraient être invités à arrondir leur facture en faisant un don à BVC, afin d'aider les Canadiens à faible revenu à accéder aux mêmes soins de la vue qu'ils viennent de recevoir. Par ailleurs, une boîte de dons pourrait être placée au comptoir.
2. BVC pourrait organiser un marathon ou une course de 10 km pour amasser des fonds (ou encore une course à obstacles sur terrain naturel, un événement de type Amazing Race, etc.), puisque les gens privilégient aujourd'hui les dons expérientiels.

(Les réponses varieront; des suggestions valables seraient acceptables.)

Améliorations de la gouvernance et des contrôles internes (CD-22)

À court terme, pour renforcer la structure de gouvernance de BVC et mieux l'harmoniser avec les attentes des bailleurs de fonds publics, plusieurs mesures concrètes devraient être mises en œuvre.

1. Le Conseil devrait accroître la fréquence de ses réunions et rehausser sa composition en ajoutant des membres possédant une expertise en TI, en approvisionnement et en gestion des risques, afin d'assurer une surveillance plus efficace des projets complexes.
2. Les décisions clés, surtout celles qui concernent l'approvisionnement, les engagements contractuels et la présentation de rapports sur les projets, ne devraient plus être l'affaire d'une seule personne. Une séparation claire des tâches doit être établie entre les personnes qui négocient les contrats, celles qui les approuvent et celles qui autorisent les paiements.
3. Toutes les activités d'approvisionnement devraient suivre un processus documenté, concurrentiel et transparent, avec des critères d'évaluation définis à l'avance et conservés à des fins d'audit.

4. La direction doit s'engager à communiquer de façon complète et en temps opportun avec le Conseil au sujet de l'avancement des projets, des risques, de la performance des fournisseurs et de toute proposition externe ayant des implications stratégiques.
5. BVC devrait officialiser ses politiques de gouvernance, notamment les déclarations de conflits d'intérêts, les normes de documentation et les procédures de transmission aux échelons supérieurs, afin de s'assurer que les contrôles internes ne puissent pas être contournés par une seule personne. Ensemble, ces mesures réduiraient considérablement le risque lié à la gouvernance et aideraient BVC à répondre aux attentes associées aux initiatives financées par le gouvernement fédéral.