

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

## ***Préparation à la pratique professionnelle CPA - Étude de cas en éthique***

### *Excellence scolaire inc.*

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.

**Excellence scolaire inc.**

(Temps suggéré : 60 minutes)

Vous, CPA, rencontrez un vieil ami, Sandy, pour prendre un café. Vous échangez sur vos vies familiales respectives, puis il vous demande votre avis.

Sandy : « Il y a environ un an, je me suis joint au Conseil d'administration d'Excellence scolaire inc. (ESI), une grande société à capital fermé spécialisée dans le tutorat en ligne pour des apprenants de tous âges. ESI a récemment développé un programme de tutorat fondé sur l'intelligence artificielle (tuteur IA) pour la plupart des matières et des niveaux, et elle a mené des essais pilotes auprès de plusieurs groupes.

« Au début, j'aimais beaucoup faire partie de ce Conseil. Le tuteur IA était en cours de développement, et nous discussions notamment de l'avancement des travaux, des matières à tester en premier, des premiers groupes d'âge à en faire l'essai, ainsi que des lieux où se dérouleraient les essais. Le président du Conseil, qui est aussi l'un des propriétaires d'ESI, était extrêmement rigoureux : il organisait des réunions chaque mois, nous faisait parvenir à l'avance des rapports détaillés à examiner et veillait à ce que nous ayons le temps de poser des questions sur les différents enjeux ou les oublis possibles. Puis, il y a quelques mois, sa femme est tombée malade et il a dû se retirer du Conseil. Le vice-président du Conseil, Sid, a pris la relève; il restera en poste jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle, qui aura lieu dans environ sept mois. Aucun des membres restants du Conseil n'est propriétaire d'ESI.

« Je suis de plus en plus mal à l'aise depuis que Sid a pris la relève. Il a annulé à la dernière minute la première réunion que nous devons tenir depuis sa nomination. J'étais déjà arrivé au siège social et je me dirigeais vers la salle du Conseil lorsque j'ai reçu le courriel d'annulation sur mon téléphone. Je suis tout de même content de m'être présenté ce jour-là : j'ai pu apprendre, au cours de conversations de couloir avec des employés du service Recherche et développement (R&D), que certains essais pilotes avaient montré que, en raison des techniques basées sur le jeu qui sont utilisées, le tuteur IA pouvait créer de la dépendance chez les jeunes, une cause d'anxiété et de dépression. Les employés du service de R&D se disaient préoccupés, des reportages récents ayant sonné l'alarme sur les problèmes de ce genre associés à certains médias sociaux. Ces préoccupations sont d'autant plus importantes que le système de santé est déjà débordé et que les résultats des tests vont à l'encontre de la mission d'ESI, qui est de donner aux apprenants les moyens de réussir grâce à l'éducation.

« J'ai aussi parlé à quelques représentants des ventes; l'un d'eux m'a mentionné avec enthousiasme qu'il avait décroché d'importants contrats publicitaires avec un géant des cosmétiques et un fabricant de suppléments favorisant la prise de masse musculaire, qui veulent faire la promotion de leurs produits sur notre plateforme de tutorat. Selon lui, "les annonceurs sont impatients d'avoir accès à nos apprenants du niveau secondaire". Apparemment, il touchera grâce à eux une très bonne commission.

« Nous avons ensuite reçu un calendrier révisé des réunions, qui réduisait leur fréquence à une fois par trimestre. Notre première réunion s'est déroulée de façon bien différente des précédentes. Au lieu de nous remettre l'information deux semaines à

l'avance, comme par le passé, Sid a distribué au début de la réunion les documents sur lesquels nous devions prendre des décisions. Lorsque j'ai demandé qu'à l'avenir nous recevions la documentation au préalable, il est devenu agressif et m'a dit en criant, devant tous les membres du Conseil, qu'il n'avait pas le temps de gérer ce genre d'attitude négative. Il a ajouté que je devais me montrer plus conciliant, puisqu'il assumait ces responsabilités supplémentaires de façon imprévue. Aucun autre membre du Conseil n'a osé prendre la parole par la suite.

« Puis, le chef de la direction est venu présenter les résultats des essais pilotes; il n'a rien dit sur la dépendance que pourrait créer le tuteur IA. Quand j'ai posé une question à ce sujet, le chef de la direction m'a répondu que j'avais dû mal comprendre, et Sid a demandé un vote sur le lancement du programme sur le marché. J'ai pris la parole pour demander si nous pouvions discuter des contrats publicitaires, mais Sid m'a dit d'un ton sec que la période de discussion était terminée. La proposition a été adoptée par 8 voix contre 1, la mienne étant la seule voix contre.

« Après la réunion, tous les autres discutaient entre eux, mais ils m'ignoraient. Ils semblaient tous être de bons amis. Le travail que fait ESI me tient à cœur, car il vise à rendre l'aide à l'apprentissage accessible à tous, à un coût raisonnable, grâce aux revenus publicitaires. Toutefois, le climat actuel m'inquiète.

« Que penses-tu que je devrais faire? »

Vous promettez à Sandy d'y réfléchir et de lui revenir le lendemain matin pour lui suggérer une stratégie. Pour mettre de l'ordre dans vos idées, vous faites une synthèse de la situation, en prenant soin d'analyser chacune des parties prenantes, et vous réfléchissez aux différentes stratégies possibles avant de recommander une voie à suivre à Sandy.



**Excellence scolaire inc. (ESI)****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.*

**Enjeux éthiques**

Le Conseil d'administration a approuvé le lancement de la version complète du tuteur IA, et ce, malgré plusieurs résultats préoccupants des essais pilotes :

1. Il semble que le tuteur IA pourrait créer, voire crée, de la dépendance chez les jeunes. Il s'agit là probablement d'une part importante du marché d'ESI, qui forme un groupe vulnérable, puisque le cerveau des jeunes est encore en développement. Les essais pilotes ont montré que la dépendance créée par le jeu menait à l'anxiété et à la dépression. Les problèmes de santé mentale sont en hausse, et le système de santé public est déjà débordé.
2. La plateforme destinée aux adolescents diffusera des publicités pour des cosmétiques et des suppléments favorisant la prise de masse musculaire. Ces publicités ne sont pas illégales, mais il est probable qu'elles soient mal accueillies par les parents, et même par le grand public si les médias s'y intéressent.

La familiarité entre les membres du Conseil d'administration et les problèmes d'intimidation entre les membres semblent également problématiques. Le président intérimaire du Conseil semble très proche du chef de la direction et des membres du Conseil. D'un autre côté, ceux-ci pourraient se sentir intimidés par lui : son ton, ses paroles et son langage corporel ont réussi à faire taire un administrateur qui avait formulé une demande raisonnable. À tout le moins, Sandy semble être intimidé par lui.

**Parties prenantes**

- Apprenants (élèves du secondaire)
  - Les jeunes apprenants ont besoin d'un environnement d'apprentissage optimal. Un environnement qui rend l'apprentissage amusant sera plus efficace, surtout pour les élèves qui sont peu désireux de consacrer du temps à des activités de tutorat. Le recours à des techniques basées sur le jeu aide vraisemblablement à rendre l'apprentissage amusant et intéressant.
  - Les jeunes valorisent également la bonne santé mentale, qu'ils soient ou non en mesure de l'exprimer. Personne ne souhaite être anxieux ou déprimé ni avoir une faible estime de soi.
- Parents
  - Les parents veulent que l'apprentissage soit efficace, puisqu'ils paient pour ce service et qu'ils se soucient de l'éducation de leurs enfants.
  - Les parents accordent aussi probablement une grande importance à la santé mentale de leurs enfants et s'inquiéteraient de problèmes possibles d'anxiété ou de

dépression causés par le tuteur IA. Ils seraient également rebutés par des annonces publicitaires pour des produits qui cibleraient l'estime de soi de leurs enfants, comme des cosmétiques et des suppléments favorisant la prise de masse musculaire. Les jeunes sont particulièrement impressionnables et sont déjà exposés aux pressions exercées par leurs pairs ainsi qu'à l'intimidation.

- Actionnaires d'ESI
  - Les actionnaires ont probablement hâte que le nouveau tuteur IA soit lancé et devienne ainsi un nouveau moyen d'accroître les profits, surtout si le développement de l'outil a été coûteux. Ils pourraient également se réjouir de la signature des contrats publicitaires, compte tenu de leur incidence sur la rentabilité. Toutefois, ils souhaitent aussi certainement contribuer à assurer la pérennité de la société; des gains à court terme susceptibles d'entraîner une atteinte à la réputation de la société ou des poursuites qui nuiraient ultérieurement à sa situation financière ne seraient pas dans leur intérêt.
- Annonceurs
  - Les annonceurs souhaitent joindre leurs marchés cibles; le fait que leurs publicités soient présentées à un public adolescent impressionnable par l'entremise d'un tuteur IA serait donc avantageux pour leur rentabilité. La résiliation de contrats déjà conclus pourrait entraîner des pénalités ou d'autres conséquences juridiques.
- Employés d'ESI
  - Il semble que les employés du service de R&D seraient contrariés si le Conseil décidait de procéder au lancement sans étude poussée sur les problèmes potentiels de dépendance ni apport de correctifs. Comme ils travaillent en recherche et développement, ils peuvent vouloir bien faire les choses, ou sont tout simplement soucieux des effets du produit qu'ils développent sur la santé mentale. Le lancement du tuteur IA sans leur adhésion pourrait causer une rupture entre eux et ESI, et amener certains d'entre eux à se chercher un emploi ailleurs.
  - Le représentant des ventes qui a décroché les contrats publicitaires veut toucher sa commission. La résiliation des contrats pourrait lui faire perdre la rémunération correspondante et il pourrait tenter une action en justice (si son travail était d'obtenir de tels contrats, il pourrait soutenir qu'il s'était acquitté de sa tâche et que la décision d'annuler le contrat avait été prise après coup). Ce représentant des ventes ne semblait pas se soucier des effets négatifs potentiels des publicités sur les élèves du secondaire.
- Conseil d'administration
  - L'un des rôles du Conseil d'administration consiste à préserver la santé à long terme de l'organisation. Dans ce cas-ci, le Conseil pourrait être jugé négligent dans l'exercice de ses fonctions, puisqu'il n'a pas fait preuve de diligence raisonnable. Les membres n'ont pas reçu suffisamment tôt l'information pour bien l'examiner avant de

prendre une décision, et la plupart d'entre eux n'ont exprimé aucune préoccupation à cet égard. Plus inquiétant encore, lorsque les risques posés par le lancement du tuteur IA à cette étape-ci et le caractère inapproprié des publicités ont été évoqués, ils n'ont pas posé davantage de questions, acceptant trop facilement l'idée que Sandy avait dû mal comprendre et que la période de discussion était terminée.

**Pistes possibles** (*il existe d'autres pistes valables; il ne s'agit ici que d'un échantillon des possibilités*)

1. Sandy pourrait soumettre officiellement, par écrit, les points suivants au Conseil et demander qu'ils soient consignés au procès-verbal :
  - a. Les effets sur la santé mentale des apprenants (dépendance et incidence nocive des publicités), les répercussions possibles sur la réputation de l'organisation ainsi que le décalage entre la mission d'ESI et le résultat des essais pilotes. Il pourrait également y avoir des conséquences juridiques s'il existe des lois sur la publicité destinée à certains groupes d'âge ou si des problèmes de santé connus sont associés à un produit donné.
  - b. L'affaiblissement des pratiques de gouvernance, notamment la réduction de la fréquence des réunions, la non-communication de l'information en temps opportun et la dissimulation possible d'informations cruciales, ainsi que l'interruption de discussions importantes, ce qui pourrait mettre en cause la responsabilité des administrateurs.

Cette stratégie a l'avantage de s'appuyer sur la consignation officielle des préoccupations de Sandy, ce qui pourrait lui offrir une certaine protection sur le plan de la responsabilité des administrateurs, et de donner au Conseil l'occasion de prendre des mesures correctives. En rappelant aux membres du Conseil leurs obligations fiduciaires et les conséquences d'un manquement à ces obligations, cette stratégie pourrait suffire à les inciter à s'acquitter correctement de leurs responsabilités. Pour obtenir confirmation que la consignation de ces informations suffirait à le protéger dans l'éventualité où le Conseil serait tenu responsable des problèmes, Sandy devrait consulter un avocat.

Cette stratégie comporte toutefois des inconvénients. Compte tenu du comportement antérieur de Sid et des relations étroites qu'il entretient avec le chef de la direction et les autres membres du Conseil, elle pourrait ne pas être efficace et entraîner une escalade des tactiques d'intimidation utilisées contre Sandy.

2. Sandy pourrait porter les enjeux susmentionnés à l'attention des actionnaires, y compris l'ancien président du Conseil. Ultimement, les actionnaires subiraient les conséquences défavorables du lancement prématuré du tuteur IA.

L'avantage de cette stratégie est que les actionnaires ont le pouvoir de remplacer les membres du Conseil, si ceux-ci ne protègent pas adéquatement ESI et les intérêts des actionnaires.

Par contre, cette stratégie risquerait de causer un tort irréparable aux relations de Sandy avec Sid, avec le chef de la direction et avec les autres membres du Conseil, puisque Sandy court-circuiterait ainsi le processus normal. Il pourrait lui être difficile à l'avenir de travailler avec les personnes qui demeureraient membres du Conseil.

3. Sandy pourrait rendre ses préoccupations publiques (par exemple en attirant l'attention des médias), afin d'alerter les clients actuels et futurs au sujet des effets nocifs du tuteur IA d'ESI sur la santé mentale.

Cette stratégie aurait l'avantage de mettre rapidement un frein au lancement du tuteur IA et de limiter au minimum les dommages causés aux jeunes, ce qui éviterait ainsi d'ajouter à la charge du système de santé et d'occasionner des coûts supplémentaires.

Toutefois, cette stratégie pourrait nuire considérablement à la société, au point de compromettre tout le bon travail qu'elle accomplit en rendant le tutorat accessible à de nombreux groupes d'apprenants. Elle risquerait également de ternir la réputation professionnelle de Sandy. Même si Sandy réussissait ainsi à protéger le public (ce qui est souhaitable), la manière choisie causerait beaucoup de tort à la société qu'il représente.

Dans toutes ces stratégies possibles, il existe un risque que Sandy ait mal compris les propos des employés d'ESI.

### **Recommandation**

Sandy a raison d'être préoccupé, et garder le silence irait à l'encontre de son devoir d'administrateur. Sandy devrait d'abord obtenir la documentation relative aux essais pilotes et aux contrats publicitaires pour s'assurer de l'exactitude des faits. Je conseillerais à Sandy de faire ce qui suit, étant entendu que la décision finale lui revient :

1. Obtenir confirmation, auprès des employés à qui il avait parlé, qu'il a bien compris ce qui lui avait été dit, et se procurer, si possible, de la documentation pour corroborer les faits.
2. Afin de se protéger, consigner tous les faits ou événements qui se sont produits jusqu'à maintenant, notamment :
  - a. l'annulation de la réunion;
  - b. la réduction de la fréquence des réunions;
  - c. la date à laquelle le dossier d'information de la réunion avait été reçu;
  - d. les réponses aux questions et aux préoccupations soulevées par Sandy pendant la réunion;
  - e. son vote contre le lancement du tuteur IA.
3. Obtenir des conseils juridiques afin de déterminer quelles autres mesures de protection Sandy devrait prendre pour réduire le risque d'être tenu responsable de problèmes éventuels à titre d'administrateur.

4. Mettre en œuvre la stratégie n° 1, soit soumettre les enjeux auprès du Conseil, en faisant valoir les propos des employés, ce qui donnerait au Conseil l'occasion de prendre lui-même les mesures correctives nécessaires, et en rappelant aux administrateurs les responsabilités personnelles qui leur incombent sur le plan du devoir fiduciaire.

Si les problèmes ne sont pas corrigés et que la gouvernance demeure inadéquate, la stratégie n° 2 constituera alors la deuxième meilleure piste.