

**ÉNERGIE ATOMIQUE DU CANADA
LIMITÉE**

**Rapport de l'examen spécial
au conseil d'administration**

1998





AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

240 rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

le 2 avril 1998

Au Conseil d'administration
d'Énergie atomique du Canada limitée

Nous avons réalisé l'examen spécial d'Énergie atomique du Canada limitée conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 27 août 1997. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Conformément à l'article 140 de la LGFP, je suis d'avis que ce rapport contient de l'information qui doit être portée à l'attention du Ministre des Ressources naturelles. Par conséquent, je transmettrai une copie du rapport au Ministre.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la Société pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

L. Denis Desautels

P.j.

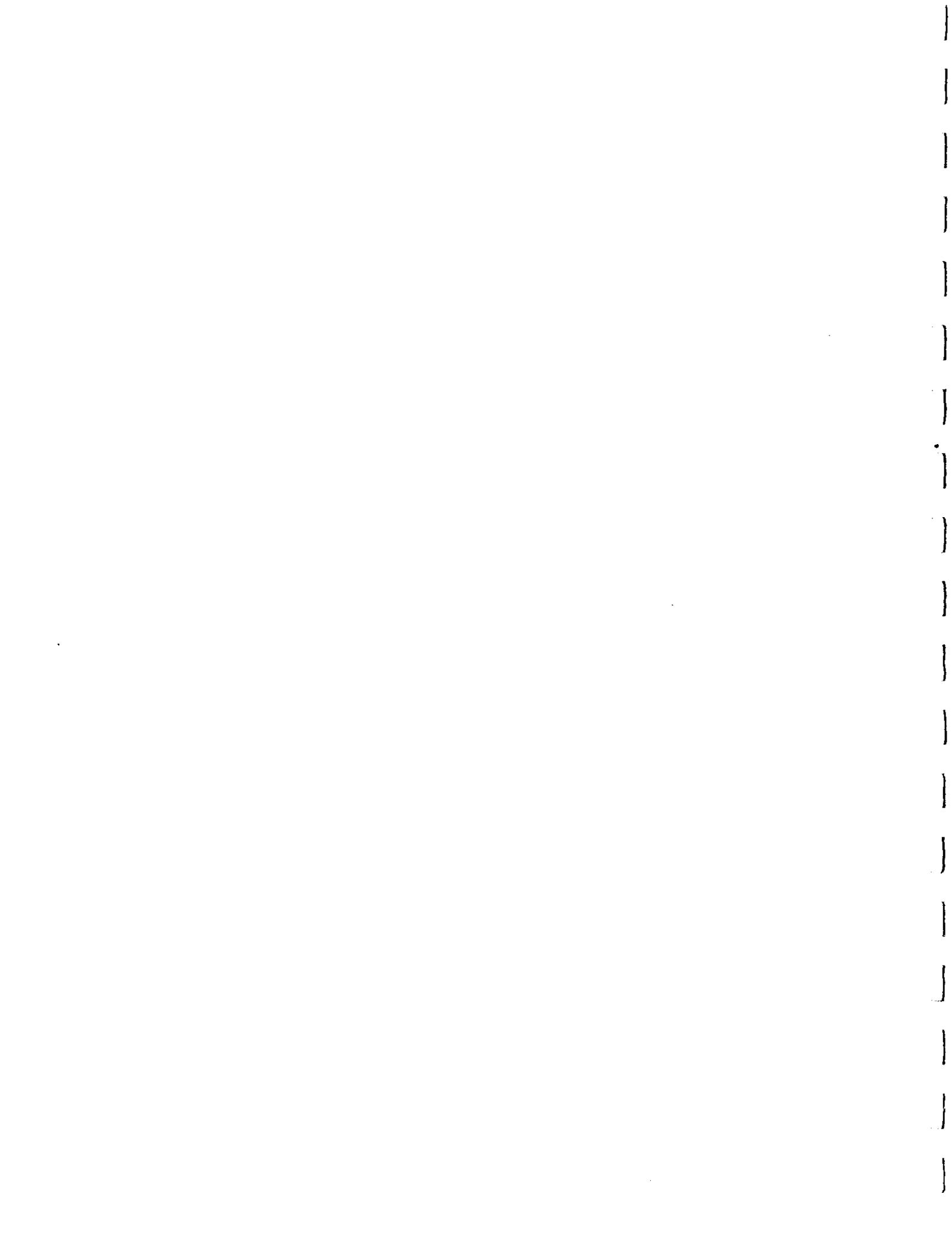


Table des matières

I.	OBJECTIFS, ÉTENDUE ET CRITÈRES	1
II.	HISTORIQUE ET CONTEXTE	2
III.	CONSTATATIONS	4
	ASSURER L'AVENIR DE LA SOCIÉTÉ	4
	Introduction	4
	Composer avec certains risques commerciaux importants et avec l'incertitude	4
	Questions non résolues avec le gouvernement	8
	Mesure du rendement et communication de l'information sur le rendement	11
	SECTEURS OPÉRATIONNELS CLÉS	13
	Marketing	13
	Recherche et mise au point de produits	13
	Gestion de l'eau lourde	13
	Propriété intellectuelle	14
	Renseignement commercial	14
	Projets d'immobilisations	14
	Approvisionnement	14
	Biens matériels	15
	Environnement	15
	Trésorerie	15
	Relations avec les principales parties intéressées	16
	Mise à jour concernant la vérification interne	16
IV.	OPINION	17
	ANNEXE 1 - SYSTÈMES ET PRATIQUES ESSENTIELS	A1
	ANNEXE 2 - CRITÈRES D'EXAMEN	A4
	ANNEXE 3 - INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE CONCERNANT LES LABORATOIRES DE WHITESHELL	A7



Au Conseil d'administration d'Énergie atomique du Canada limitée :

I. OBJECTIFS, ÉTENDUE ET CRITÈRES

Conformément à la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous avons effectué un examen spécial des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion d'Énergie atomique du Canada limitée. La Société doit, conformément aux alinéas 131(1)b) et 131(2)a) et c) de la LGFP, maintenir ces systèmes et pratiques de manière à fournir un degré raisonnable de certitude que :

- les éléments d'actifs de la Société sont protégés et contrôlés;
- la gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la Société est économique et efficiente;
- le déroulement des opérations de la Société est efficace.

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si durant la période du 1^{er} juillet 1997 au 31 décembre 1997, il existait un degré raisonnable d'assurance que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.

Un plan d'examen, fondé sur une étude des systèmes et pratiques de la Société, a été présenté au comité de vérification, le 27 août 1997. Le plan renfermait les critères à appliquer au moment de l'examen spécial. Nous avons choisi les critères expressément pour cet examen, de concert avec la Société. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur nos connaissances et notre expérience en vérification de l'optimisation des ressources tout en considérant les exigences législatives et réglementaires, les normes et les pratiques de la Société et d'autres organisations, ainsi que la littérature professionnelle. Vous trouverez à l'annexe 2 une liste des critères en question.

Le plan indique également les systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels pour permettre à la Société d'avoir un degré raisonnable d'assurance que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente et que le déroulement de ses opérations est efficace. À l'exception des systèmes et pratiques décrits dans les deux paragraphes suivants, ces systèmes et pratiques ont été choisis en vue d'un examen détaillé. Les autres systèmes et pratiques de la Société, bien qu'examinés dans le cadre de l'étude préparatoire, n'ont pas été retenus aux fins de l'examen détaillé parce que l'analyse de leur importance et du risque connexe a montré qu'au cours de la période visée par l'examen, ils n'étaient pas essentiels pour permettre à la Société d'avoir un degré raisonnable d'assurance tel qu'exigé en vertu des alinéas 131 (2)a) et c) de la LGFP.

Nous n'avons pas procédé à une évaluation technique de la sûreté et de la sécurité des installations de recherche nucléaire et des pratiques de gestion des déchets, car ce genre d'examens techniques est effectué par la Commission de contrôle de l'énergie atomique.

Même si nous avons évalué la gestion de la mise au point des produits et des services pour déterminer si les procédés de la Société donnent une assurance raisonnable quant à la qualité des produits et des services, nous n'avons évalué aucun des aspects techniques des produits et des services, nucléaires ou non nucléaires, de la Société.

Nous avons effectué notre examen conformément au plan et aux normes de vérification de l'optimisation des ressources recommandées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, il a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Nous avons utilisé, lors de l'examen spécial, les travaux effectués par les vérificateurs internes dans les domaines du marketing, des ressources humaines, de l'eau lourde, de la gestion de la trésorerie et des isotopes.

II. HISTORIQUE ET CONTEXTE

Changements et progrès au cours des dernières années

EACL est une société très différente de ce qu'elle était au moment de notre examen spécial, il y a cinq ans.

Parmi les événements importants, mentionnons les suivants :

- Les anciennes entreprises " Recherche " et " CANDU " ont été fusionnées en une seule société. Notre rapport d'examen spécial de 1993 faisait mention d'une lacune importante parce que – à ce moment-là – EACL n'avait pas défini le genre d'organisation dont elle avait besoin. Cette lacune a été comblée.
- À la suite de l'Examen des programmes, EACL a mis l'accent sur les réacteurs CANDU et sur l'élimination de certains programmes scientifiques qui ne contribuent pas directement à l'orientation sur le CANDU.
- Le financement d'EACL par le gouvernement a été réduit de 72 millions de dollars par année et passera à 100 millions de dollars par année en 1998-1999.

Selon les dirigeants d'EACL, la Société se trouve dans la deuxième année d'un processus de changement de cinq ans. Pour les grandes organisations comme EACL, on accepte généralement une estimation voulant que le changement puisse prendre cinq ans – ou plus.

Récemment, EACL a fait des progrès importants dans les secteurs suivants :

- elle a fusionné les anciennes entreprises " Recherche " et " CANDU ";
- elle a mis sur pied un comité exécutif cohésif;
- elle a atteint les objectifs importants de réduction des dépenses qu'elle s'était fixés;
- elle a vendu récemment deux réacteurs CANDU à la Chine et elle a trouvé d'autres perspectives de ventes;
- elle a géré les annonces récentes d'Ontario Hydro afin d'en atténuer les effets sur les ventes de CANDU et le commerce des services.

Le rythme des changements semble s'accélérer

Toutefois, le rythme des changements externes qui touchent EACL semble s'accélérer, et de nombreux changements posent des difficultés à la Société.

Perspectives de vente de CANDU. Dans son projet de plan d'activités pour 1998-1999, EACL prévoit dix ventes en dix ans, alors que la révision des dates de vente estimatives les décale par rapport aux dates présentées dans le plan de l'année précédente. Les dix ventes en dix ans prévues par EACL sont fondées sur la conclusion d'autres ventes importantes à deux marchés, ceux de la Corée et de la Chine.

À l'été de 1997, Ontario Hydro a fait connaître ses propres problèmes d'ordre nucléaire. Même si Ontario Hydro a dit de la technologie du CANDU qu'elle était " solide ", EACL reconnaît que la situation ne l'a pas aidé dans les efforts qu'elle déploie pour conclure d'autres ventes de CANDU.

La Chine a exprimé des inquiétudes à l'égard de la situation d'Ontario Hydro. D'après EACL, elle pourra régler à temps les inquiétudes de la Chine pour respecter les objectifs de ventes.

Les problèmes économiques en Asie pourraient avoir une incidence défavorable sur les ventes de CANDU à la Corée. EACL prévoit que la Corée publiera un nouveau plan énergétique à long terme d'ici deux mois. Ce plan laissera prévoir si la Corée a l'intention d'acheter d'autres CANDU.

Autres répercussions des annonces d'Ontario Hydro. Les annonces d'Ontario Hydro ont d'autres répercussions en plus de celles qu'elles ont sur les ventes possibles de CANDU à des tierces parties. Par exemple :

- Ontario Hydro est en train d'annuler une entente d'approvisionnement en eau lourde avec EACL.
- Ontario Hydro a annoncé des pertes de 6,3 milliards de dollars pour 1997, pertes qui découlent principalement des charges de 6,6 millions de dollars engendrées par sa décision de mettre en œuvre son plan de réaménagement des activités nucléaires. Les reportages des médias font ressortir le fait qu'Ontario Hydro cherche de nouvelles options pour ses activités nucléaires.
- Ontario Hydro s'est dotée d'une nouvelle équipe de direction des activités nucléaires qui, de l'avis d'EACL, n'est nullement influencée par les relations passées avec EACL.

Il s'ensuit que l'incertitude s'accroît pour ce qui est du niveau futur du commerce de services entre EACL et Ontario Hydro et du niveau de financement qu'Ontario Hydro accordera au Groupe de propriétaires du CANDU (GPC). EACL risque à la fois de trouver de nouvelles possibilités commerciales et de voir diminuer les activités commerciales traditionnelles.

Processus d'élaboration d'un plan de gestion intégrée. Le 29 janvier 1998, le Ministre a écrit à EACL pour lui faire part de son désir d'entreprendre avec elle un processus d'élaboration d'un plan de gestion intégrée. Le processus devrait servir de cadre au règlement des questions découlant de l'Examen des programmes, qui sont encore en suspens. La question de la réduction et de l'élimination du financement gouvernemental annuel compte parmi les sujets qui devaient être abordés dans le processus. Dans sa lettre, le Ministre propose la préparation d'un projet de plan pour septembre 1998 et la mise en œuvre pour le début de l'exercice de 1999-2000. Le 3 février 1998, le président d'EACL a répondu au Ministre, l'assurant qu'EACL appuyait l'initiative.

Déchets radioactifs. Dans le passé, EACL a participé à la recherche sur l'évacuation des déchets à long terme, et EACL était partisane d'un concept d'évacuation souterrain qui a été soumis en vue d'une évaluation environnementale publique. EACL continue à faire de la recherche pour Ontario Hydro contre rétribution, ses efforts étant fonction du financement d'Ontario Hydro.

Ensemble, deux documents laissent croire qu'on s'entend pour dire qu'EACL jouera seulement un rôle limité dans les futurs travaux sur l'évacuation des déchets radioactifs. Premièrement, le rôle limité que l'on entrevoit pour EACL est décrit dans le plan d'activités d'EACL de 1998-1999. Deuxièmement, le cadre d'action du gouvernement de 1996 pour la gestion des déchets radioactifs définit les rôles suivants : le gouvernement élaborera la politique, CCEA réglera la gestion des déchets et les producteurs et les propriétaires de déchets seront responsables du financement, de l'organisation, de la gestion et de l'exploitation des installations d'évacuation. EACL jouera un rôle à titre de productrice de déchets, et elle pourrait même intervenir dans la recherche effectuée contre rétribution, mais le cadre actuel n'oblige pas EACL à continuer à assumer le leadership de la mise en œuvre d'une solution d'évacuation à long terme.

Le 13 mars 1998, le gouvernement a publié le rapport de la Commission sur le stockage des déchets de combustible nucléaire. Le rapport conclut que du point de vue technique, la sûreté du concept a été démontrée adéquatement, mais que le concept ne jouit pas d'un vaste appui du public. La Commission a également recommandé la création d'un organisme de gestion des déchets de combustible nucléaire. À la suite des événements récents, l'avenir de la recherche sur l'évacuation et de la construction d'une installation d'évacuation au Canada est imprécis. Le rôle futur d'EACL est également imprécis.

Contexte global de l'examen spécial

Le contexte global de l'examen spécial est le suivant : EACL doit être en mesure de continuer à s'adapter et à répondre aux changements rapides afin d'atteindre la viabilité financière, de prospérer et de procurer des avantages d'intérêt public à titre de société d'État.

III. CONSTATATIONS

Dans cette partie, nous décrivons nos lacunes importantes et nos autres constatations à l'égard des principaux systèmes et pratiques que nous avons examinés. Nous avons regroupé nos constatations sous deux rubriques :

assurer l'avenir de la Société;
secteurs opérationnels clés.

Assurer l'avenir de la Société

Introduction

Se tourner vers la scène internationale pour maintenir la filière nucléaire au Canada. EACL a déterminé que son activité, à titre de société d'État, procurait cinq avantages d'intérêt public. Parmi les cinq, la direction souligne que la Société est directement responsable de deux :

1. maintenir la filière nucléaire au Canada et assurer le rendement optimal constant des centrales CANDU existantes;
2. maintenir la filière CANDU comme exportation de haute technologie concurrentielle.

Il n'existe pas de nouvelles perspectives de vente de CANDU au Canada pour de nombreuses années. Aussi, la survie d'EACL – et sa capacité de maintenir la filière nucléaire au Canada – est actuellement liée au succès ou à l'échec de ses efforts en vue de vendre des CANDU à l'étranger.

Composer avec certains risques commerciaux importants et avec l'incertitude

Facteurs externes et réactions internes : Pour gérer les risques, EACL doit :

- répondre à des ventes de CANDU et à un commerce de services " en dents de scie ";
- équilibrer les risques liés au fait de ne pas avoir des réserves d'eau lourde pour permettre les ventes et les coûts d'entreposage considérables que comportent d'importantes réserves d'eau lourde;
- respecter les échéances et les budgets des projets d'immobilisations;
- assurer sa survie, en raison de l'incertitude liée aux revenus qu'elle pourra tirer des ventes de CANDU et du commerce de services, au financement du GPC et au financement futur du gouvernement;
- gérer le vieillissement de l'effectif;
- tenir compte des risques environnementaux liés à ses activités;
- régler le problème informatique lié à l'an 2000.

Gestion efficace des risques. Les risques comportent tant la possibilité de réussir que la possibilité d'échouer. Nous avons constaté qu'EACL gère avec efficacité les risques dans les secteurs suivants :

- elle utilise un processus " de renouvellement du personnel technique " pour prévoir la demande en dents de scie du secteur des ventes de CANDU et du commerce de services et d'autres secteurs et pour équilibrer ces demandes avec l'effectif disponible prévu;
- elle équilibre les risques liés à l'offre et à la demande d'eau lourde;
- elle surveille et, dans la mesure du possible, elle atténue les risques liés aux projets d'immobilisations;
- elle fait appel à un système de gestion de l'environnement pour les questions environnementales.

De plus, le comité des finances du Conseil d'administration commence à examiner les risques associés aux demandes d'approbation des contrats soumis au Conseil.

Risques qui nécessitent plus d'attention. Si EACL veut assurer son avenir, elle devra apporter des améliorations aux secteurs suivants :

- assurer sa survie, compte tenu de l'incertitude liée aux ventes de CANDU et aux revenus du commerce de services, au financement du GPC et au financement futur du gouvernement;
- régler le problème informatique lié à l'an 2000;
- planifier la relève.

Assurer la survie d'EACL

Comme mentionné ailleurs dans ce rapport, EACL prévoit vendre dix réacteurs en dix ans. Cependant, la direction d'EACL signale que la Société est d'avis que pour survivre, elle a besoin de faire neuf ventes en dix ans et d'obtenir du gouvernement un financement qui se situe entre un milliard et 1,3 milliard de dollars (avis qu'elle a exprimé durant l'Examen des programmes). Elle suppose donc que le commerce de services et le financement du GPC demeurerait assez stables. Comme nous l'indiquons ailleurs, il n'est pas certain que ce niveau de ventes et de financement soit atteint, ni à quel moment il le sera.

Pour l'instant, dans le contexte de son plan d'activités, EACL élabore des scénarios " optimistes " et " pessimistes " pour ses ventes de réacteurs et ses revenus commerciaux des dix prochaines années. Ces scénarios sont combinés aux prévisions de revenus quinquennales du plan d'activités. Pour la plus grande partie, les prévisions du Plan utilisent les estimations " optimistes ". Le plan d'activités 1998-1999 présenté par le Conseil d'administration d'EACL comprend une certaine considération explicite du risque. Par exemple, certains tableaux font une distinction entre projets de réacteurs " garantis " et " nouveaux ". Dans l'ensemble, cette analyse porte sur des scénarios de revenus et de financement élevés. Et même le scénario " pessimiste " prévoit la vente de quelque dix CANDU; il prévoit aussi que le financement accordé pour la " R-D " demeurera constant à 142 millions de dollars de 1998-1999 à 2001-2002. La Société n'a pas déterminé ce qu'elle ferait pour assurer sa viabilité financière si, comme il est raisonnable de le concevoir, les revenus et le financement étaient insuffisants. À titre d'exemple, disons :

- que la vente d'un réacteur particulier soit conclue hier, aujourd'hui, demain ou le mois prochain a peu d'incidence stratégique sur la Société, mais qu'un nombre limité de ventes de nouveaux réacteurs sur de nombreuses années obligerait EACL à repenser ses activités.
- que sans des crédits de 100 millions de dollars par année, EACL serait une société considérablement différente que si elle les recevait.

À notre avis, EACL doit examiner explicitement sa viabilité financière à la lumière d'une insuffisance concevable des revenus et du financement.

Problème informatique lié à l'an 2000

Le problème informatique créé par l'an 2000 pourrait frapper EACL dans des secteurs aussi vastes que :

- les systèmes administratifs, comme les systèmes de sûreté et de sécurité;
- les systèmes liés aux produits, comme les systèmes évolués de CAO/GAO d'EACL;
- les systèmes conçus pour des tierces parties et qui touchent toutes ses gammes de produits courants et passés, y compris les CANDU, les IMPELA et les appareils de traitement du cancer.

Au moment de notre vérification, EACL n'avait pas fini de dresser l'inventaire des systèmes qui seront touchés par le problème de l'an 2000. La Société prévoit que l'inventaire sera terminé pour le 31 mars 1998. Comparativement aux calendriers proposés par l'industrie des technologies de l'information, EACL est en retard puisqu'elle n'en est encore qu'à l'étape de l'inventaire. Tant que l'inventaire ne sera pas terminé et que les évaluations n'auront pas été faites, la direction ne pourra estimer l'importance des problèmes qu'EACL devra surmonter pour se conformer aux normes de l'an 2000 ni le temps et les coûts qu'il lui faudra engager pour régler ces problèmes.

En plus des questions opérationnelles et juridiques que le problème de l'an 2000 soulève, il y a les responsabilités générales de la Société qui lui viennent de son activité dans le secteur nucléaire et la possibilité qu'EACL ou les CANDU fassent l'objet de publicité défavorable.

À notre avis, l'état de préparation actuel d'EACL en prévision des problèmes informatiques créés par l'an 2000 n'est pas satisfaisant. Comme des progrès doivent être réalisés rapidement, il serait approprié qu'EACL décide de présenter à ses dirigeants des rapports mensuels sur l'état d'avancement des travaux en vue de l'an 2000, qu'elle continue à présenter des rapports au Comité de vérification et qu'elle envisage d'en présenter à chaque réunion du Conseil d'administration.

Planification de la relève

L'effectif d'EACL vieillit. Ce phénomène se remarque particulièrement dans le secteur des activités commerciales où 65 p. 100 du personnel est âgé d'au moins 46 ans. La nature des activités d'EACL exige plusieurs années pour recruter et former du personnel apte à assumer des postes clés. Pour l'instant, la planification de la relève se fait de façon officieuse et EACL commence à officialiser la formation qui s'y rattache. À notre avis, EACL devrait officialiser la planification de la relève pour préserver tant son savoir que ses compétences.

Amélioration du processus de planification stratégique. Le Conseil d'administration d'EACL participe aux activités importantes grâce au processus de demande d'approbation établi, vu que la direction demande au Conseil d'administration d'approuver les mesures prévues.

Le plan d'activités annuel d'EACL représente la somme de la réflexion annuelle de la Société sur son avenir. Lors du processus de préparation du plan d'activités de 1997-1998, le Conseil d'administration d'EACL n'a pas participé de façon structurée à la préparation du projet, et il n'a reçu copie du projet que peu de temps avant la réunion au cours de laquelle la Société lui demandait d'approuver le projet de plan. Lors du processus de préparation du plan de 1998-1999, la participation du Conseil d'administration s'est accrue. Le Conseil a pu discuter du projet lors d'une téléconférence qui s'est tenue avant la réunion officielle au cours de laquelle il devait donner son approbation.

Ce niveau de participation est peu élevé comparativement à celui que l'on remarque dans d'autres sociétés d'État. Par exemple, une société commence à recueillir les commentaires du Conseil sur le plan neuf mois avant la date de présentation du plan au ministre.

Compte tenu des risques auxquels la Société est exposée, le Conseil d'administration d'EACL devrait, à notre avis, participer plus tôt au processus de préparation du plan d'activités, notamment au recensement des questions stratégiques et à l'élaboration de plans d'action qui s'y rattachent, de manière à ce que la Société soit équipée pour répondre aux changements rapides.

Une question connexe se pose : dans quelle mesure le Conseil d'administration comprend-il la position du Canada au sujet des questions stratégiques auxquelles la Société fait face lorsqu'il examine et approuve le plan d'activités? Actuellement, avant de soumettre le projet de plan au Conseil d'administration, la direction discute peu du plan avec le gouvernement et la direction ne fournit pas de copie du projet au gouvernement pour savoir ce qu'il en pense. Compte tenu du fait qu'EACL éprouve depuis trois ans des difficultés à faire approuver son plan par le gouvernement, il serait avantageux de discuter au préalable des questions litigieuses avec le Canada. Par exemple, une société d'État fournit un projet de son plan aux représentants du gouvernement deux mois avant de le faire approuver par son

conseil d'administration. De son côté, le gouvernement formule des commentaires officieux que la direction transmet au conseil d'administration.

Lacune importante - EACL n'a pas explicitement remédié à deux risques importants pour son avenir : l'incertitude des revenus et du financement et le problème informatique lié à l'an 2000. Pour y remédier, elle doit :

- considérer explicitement sa viabilité financière à la lumière de diverses insuffisances concevables des revenus et du financement étant donné les risques associés au fait de ne pas atteindre les objectifs définis pas le plan d'activités;
- porter beaucoup d'attention au règlement du problème informatique lié à l'an 2000.

Questions non résolues avec le gouvernement

Plan d'activités non approuvé. Le dernier Examen des programmes a fait connaître à EACL le consensus apparent du gouvernement au sujet d'un certain nombre de questions primordiales pour l'avenir de la Société. Toutefois, comme le gouvernement n'a pas approuvé le plan d'activités d'EACL depuis 1994-1995, l'existence d'un consensus n'est pas manifeste. Le fait que le plan d'activités n'ait pas été approuvé par le gouvernement depuis trois ans constitue une situation extraordinaire.

Les raisons précises pour lesquelles le plan n'a pas été approuvé depuis trois ans sont obscures. EACL comprend que ce refus est lié aux répercussions socio-économiques globales de la mise en œuvre de l'Examen des programmes par EACL, précisément l'avenir des Laboratoires de Whiteshell.

Secteurs qui font l'objet d'un consensus apparent, et questions stratégiques non résolues.

Au nombre des secteurs qui font l'objet d'un consensus apparent se trouvent :

- l'appui d'EACL par le gouvernement;
- l'appui à l'orientation sur le CANDU;
- le financement du déclassement à court terme;
- le rôle limité d'EACL dans l'évacuation des déchets radioactifs au Canada, comme nous en avons déjà discuté.

Parmi les questions stratégiques à long terme non résolues, se trouvent :

- la responsabilité du financement des travaux de déclassement à long terme dont les coûts estimatifs sont de 2,8 milliards de dollars sur 100 ans.
- le financement d'un réacteur de recherche de remplacement (IRF). Pour le moment, EACL prévoit un " déficit de neutrons " interne d'au moins deux ans.
- l'avenir des Laboratoires de Whiteshell. D'ici à ce qu'une décision soit prise, l'attention de la direction d'EACL est détournée, le personnel de Whiteshell n'est pas utilisé à sa pleine capacité, EACL est incapable d'intégrer pleinement ses activités en vue de mettre en œuvre les restrictions prévues par l'Examen des programmes et EACL finance des coûts non désirés qu'elle prévoit recouvrer du gouvernement. De plus, la forme de la décision du gouvernement au sujet des Laboratoires de Whiteshell – ordonnance du Cabinet – ne correspond pas à ce qui est envisagé dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'annexe 3 contient un complément d'information sur cette situation.

Répercussions des questions non résolues pour EACL. Les questions non résolues avec le gouvernement ont deux répercussions pour EACL.

Premièrement, le manque apparent de consensus à l'égard de ces questions fait qu'il est difficile pour la Société de planifier et de gérer ses affaires à long terme. Disons, à titre d'exemple seulement, que si le gouvernement a l'intention de couvrir toutes les demandes financières avec 100 millions de dollars par année, cela amènerait EACL à suivre un plan d'action particulier. EACL subirait des répercussions considérables si elle devait engager des dépenses importantes en présumant que le financement du gouvernement couvrira les " gros morceaux " et si le financement prévu ne se matérialisait pas.

Deuxièmement, la *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que les sociétés d'État fonctionnent selon leur dernier plan d'activités approuvé. En conséquence du fait que le plan n'ait pas été approuvé depuis trois ans, les changements à l'orientation d'EACL n'ont pas été approuvés conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Obtenir l'approbation du gouvernement. À notre avis, un certain nombre de mesures devraient être combinées pour que les questions non résolues le soient. Il s'agit notamment :

- de faire fonctionner le processus d'élaboration du plan de gestion intégrée. Le processus prévu pour le plan de gestion intégré offre l'occasion de régler les questions stratégiques non résolues avec le

gouvernement et de réduire l'incertitude.

- d'éviter les surprises. Même si EACL et le gouvernement ne s'entendent pas sur cette question, les représentants du gouvernement indiquent que, selon eux, ils n'ont pas été impliqués comme ils auraient dû l'être dans le processus qui a mené à l'entente sur l'eau lourde avec Ontario Hydro ni suffisamment informés des répercussions financières connexes.

Les autres mesures qu'EACL pourrait prendre pour s'acquitter de ses obligations liées à la reddition de comptes sont abordées à la rubrique " Mesure du rendement et communication de l'information sur le rendement – Rapports au gouvernement et au Parlement ".

Financement du réacteur. Pour la plus grande partie, EACL a dû obtenir le financement pour une part importante du coût total des projets CANDU. Par exemple, ces dernières années, seule la Corée a assuré le financement global de ses projets CANDU. Dans le passé, le financement canadien était assuré par le Canada/la Société pour l'expansion des exportations. Il est vital qu'EACL obtienne de nouveaux fonds qui lui permettront de conclure des ventes, et donc d'avoir une marge de manœuvre, et qui permettront également au Canada de retirer des avantages d'intérêt public.

La direction d'EACL indique qu'au moment de l'Examen des programmes, des discussions ont eu cours avec le Canada au sujet du financement futur possible de réacteurs au montant de 4,5 milliards de dollars. Ce montant était fondé sur l'hypothèse que la Corée continuerait à financer ses propres CANDU. Compte tenu des problèmes économiques récents de la Corée, il se peut que cette hypothèse ne soit plus aussi appropriée qu'elle l'était au moment de l'Examen des programmes. C'est pourquoi un financement additionnel peut être nécessaire pour appuyer la vente de dix réacteurs en dix ans. Les questions associées au financement des réacteurs sont, entre autres, :

- Pour Qinshan, le financement obtenu par EACL du Canada/la SEE était moindre que celui demandé. EACL a comblé cet écart du financement en réduisant l'étendue du projet au Canada et en augmentant la participation étrangère qui a assuré son propre financement. L'étendue des projets CANDU au Canada, et les avantages d'intérêt public connexes, peuvent dépendre de la disponibilité du financement canadien.
- Le genre de CANDU vendus (c.-à-d.— CANDU 6, 9 ou plus) a aussi une incidence sur les besoins de financement.
- Le financement du Canada/de la SEE n'est pas illimité. Par comparaison, le portefeuille de prêts total de la SEE au 31 décembre 1996 était de 13 milliards de dollars. Les prêts futurs pour les CANDU et à certains pays pourraient entraîner une concentration de prêts dans l'industrie nucléaire ou dans certains pays qui pourrait ne pas être acceptable pour le prêteur.
- Aussi récemment que le 9 février 1998, dans une allocution présentée devant l'Association Nucléaire Canadienne, le ministre des Ressources naturelles a déclaré qu'il faudra faire preuve de créativité dans le secteur du financement et dans l'établissement de nouvelles alliances stratégiques qui partagent les risques et les retombées positives des projets internationaux.
- Ce qui précède, présume un financement de réacteur conventionnel. Si EACL réussissait à construire, à posséder et à exploiter le modèle, le montant, le risque et la disponibilité du financement deviendraient des questions entièrement nouvelles.
- EACL doit faire approuver par le Canada/la SEE le financement de réacteur au cas par cas.

La direction d'EACL indique que ses cadres supérieurs et ceux du gouvernement ont sur une base continue des discussions informelles sur les besoins de financement du réacteur.

En même temps, les risques associés au financement du réacteur sont élevés et si, subitement, EACL ne pouvait pas obtenir de financement du Canada/de la SEE les conséquences pourraient être graves. À notre avis, EACL devrait examiner des moyens permettant mieux d'assurer le financement futur du réacteur. Voici quelques-uns de ces moyens :

- Dans le plan d'activités, fournir au gouvernement une indication préalable (peut-être non quantitative) de besoins de financement futur du réacteur.

- En dehors du processus de plan d'activités, communiquer annuellement avec les cadres supérieurs du gouvernement/de la SEE pour
 - les informer au sujet de l'ampleur possible des besoins futurs de financement du réacteur, du moment et de la concentration régionale;
 - déterminer si les cadres supérieurs ont des préoccupations d'ordre général concernant les besoins de financement futurs.

Lacune importante – Des questions importantes doivent encore être résolues par EACL et son actionnaire. Les questions à résoudre sont les suivantes :

- avenir des Laboratoires de Whiteshell;
- responsabilité à l'égard du financement des travaux de déclassement à long terme;
- financement d'un réacteur de recherche de remplacement;
- accord au sujet des questions stratégiques, ce qui donnerait lieu à l'approbation du plan d'activités d'EACL et au dépôt d'un sommaire de plan d'activités au Parlement.

Le processus d'élaboration du plan de gestion intégrée qui s'amorcera bientôt fournira l'occasion d'obtenir un tel consensus.

Mesure du rendement et communication de l'information sur le rendement

L'amélioration de l'information utilisée pour la prise de décisions pourrait aider les dirigeants et le Conseil d'administration d'EACL à prendre les décisions nécessaires pour diriger la Société. L'amélioration de l'information destinée au gouvernement et au Parlement pourrait faciliter le règlement nécessaire des questions non résolues entre les deux parties. Elle aiderait aussi la Société à s'acquitter de ses obligations liées à la reddition de comptes en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Indicateurs de rendement. Pour 1997-1998, EACL a élaboré un ensemble de 16 " cibles clés " et les a énumérées dans son plan d'activités. Plus tard au courant de l'année, EACL a élaboré un ensemble distinct de six " objectifs généraux ", qui constituent des objectifs moins détaillés. Selon EACL, l'atteinte des 16 cibles permettra d'atteindre les six objectifs.

À notre avis, les 16 cibles assurent une couverture raisonnable des objectifs commerciaux à court terme.

Toutefois, selon nous, ils ne constituent pas un ensemble complet et équilibré pour une société d'État qui œuvre dans le secteur nucléaire. Par exemple :

- Les indicateurs considèrent l'incidence environnementale d'EACL seulement comme un processus, un objectif qui vise l'exécution d'un plan de déclassement au cours de l'année. D'autres indicateurs environnementaux – comme la conformité d'EACL aux normes environnementales applicables, le maintien des permis d'exploitation nucléaire ou l'incidence d'EACL sur l'environnement dans son ensemble (c'est-à-dire, grâce à une réduction des gaz à effet de serre en raison de l'utilisation de l'énergie nucléaire) – ne s'y trouvent pas.
- Les indicateurs ne tiennent pas explicitement compte des avantages d'intérêt public. La direction, bien qu'elle approuve une communication accrue des avantages réels, se demande si la Société est capable de fixer des objectifs significatifs à cet égard. Nous croyons que des objectifs liés aux avantages d'intérêt public devraient être fixés. Une communication accrue au sujet des avantages d'intérêt public réels serait une première étape de l'amélioration de cette communication.

Communication de l'information sur le rendement à la direction d'EACL et au Conseil d'administration. Les dirigeants reçoivent des rapports mensuels sur les 16 " cibles clés " par l'intermédiaire de divers rapports de gestion. Une fois par trimestre, l'état d'avancement des cibles est consolidé dans un rapport à l'intention des dirigeants et du Conseil d'administration. Ces mécanismes d'information (contrairement aux indicateurs mêmes) sont raisonnables.

Rapports au gouvernement et au Parlement. La *Loi sur la gestion des finances publiques* exige la présentation d'un plan d'activités au gouvernement, le dépôt d'un sommaire de plan d'activités au Parlement et le dépôt d'un rapport annuel au Parlement. Nous avons comparé les documents produits par EACL aux normes établies par la LGFP et aux lignes directrices gouvernementales connexes.

Plan d'activités - Généralités

Un plan d'activités doit comprendre une comparaison du rendement réel par rapport aux objectifs. Toutefois, la portée de cette comparaison, tant dans le plan de 1997-1998 que dans le projet de plan de 1998-1999, est limitée.

Un plan d'activités doit décrire les questions stratégiques, les objectifs qui s'y rattachent, les stratégies devant permettre d'atteindre les objectifs de même que les mesures de rendement et les objectifs connexes. Tant dans le plan de 1997-1998 que dans le projet de plan de 1998-1999, la clarté des rapports entre ces éléments doit être améliorée. De plus, des risques importants, comme le problème informatique créé par l'an 2000, et la description de ce que la société entend faire pour atteindre les résultats énoncés dans les plans, ne sont mentionnés dans aucun des deux.

En outre, l'importance des risques liés aux revenus et au financement d'EACL n'est pas clairement mise en lumière dans le plan de 1998-1999. Le plan de 1998-1999 mentionne les "risques" plus souvent que le plan précédent, mais le ton général et la présentation des plans sont semblables, même si l'environnement a changé considérablement.

Le gouvernement a manifesté son inquiétude au sujet du plan d'activités d'EACL pour 1997-1998. Dans la décision du 11 décembre 1997 du Conseil du Trésor, il n'approuvait que les budgets d'exploitation et d'immobilisations d'EACL, et il demandait à EACL de consulter les représentants du gouvernement quant au contenu et à la présentation de son plan d'activités pour 1998-1999.

Sommaire de plan d'activités

Le gouvernement a approuvé les budgets d'exploitation et d'immobilisations d'EACL et déposé les budgets au Parlement pour 1995-1996 et 1996-1997. Les budgets de 1997-1998 ont été approuvés le 11 décembre 1997 (huit mois après le début de l'exercice), mais ils n'ont pas encore été déposés.

La LGFP exige qu'un sommaire de plan d'activités soit déposé au Parlement une fois que le gouvernement a approuvé le plan connexe. Étant donné que le gouvernement n'a pas approuvé le plan, aucun sommaire de plan d'activités n'a été déposé au Parlement depuis l'exercice de 1994-1995.

Rapport annuel

La LGFP exige que les rapports annuels renferment un énoncé sur la mesure dans laquelle une société d'État a atteint ses objectifs pour l'année. Même si les réalisations sont décrites dans l'ensemble du rapport de 1996-1997, l'absence générale de comparaison entre les objectifs et les résultats réels empêche le lecteur d'évaluer le rendement réel par rapport aux objectifs.

Lacune importante - EACL doit améliorer la mesure du rendement et la communication de l'information sur le rendement. Au nombre des secteurs à améliorer se trouvent les suivants :

- Dans les plans d'activités, des liens clairs doivent être établis entre les questions stratégiques et les objectifs qui s'y rattachent, les risques, les stratégies, les mesures de rendement et les indicateurs.
- Il faut élaborer d'autres "cibles clés" qui couvriront tous les aspects essentiels des activités d'EACL, y compris l'environnement.
- L'information sur le rendement de la Société doit être communiquée au gouvernement et au Parlement dans le plan d'activités, dans le sommaire de plan d'activités et dans le rapport annuel.

Secteurs opérationnels clés

Le reste de nos constatations porte sur des secteurs opérationnels précis au sein de la Société. Pour chacun de ces secteurs, nous avons généralement constaté qu'EACL est dotée des systèmes et des pratiques appropriés pour satisfaire aux critères d'examen connexes. Nous décrivons ci-après certains des risques qui restent et des secteurs à améliorer.

Marketing

L'objectif de dix ventes en dix ans est très optimiste. La vente de dix réacteurs en dix ans correspond essentiellement au cas du meilleur scénario, à moins que de nouveaux débouchés ne se présentent (par exemple, si l'accord de Kyoto crée une hausse mondiale de la demande d'énergie nucléaire). Pour le moment, EACL a peu de chances de vendre plus de dix réacteurs et elle en a beaucoup d'en vendre moins.

EACL a acquis une connaissance appropriée de ses clients et de ses concurrents actuels et éventuels. Les possibilités d'amélioration future sont abordées dans la section " Renseignement commercial ", ci-après.

Recherche et mise au point de produits

EACL dispose d'une étude de définition du CANDU (CANDU X) avec un horizon de 25 ans et des objectifs à long terme ambitieux. Par exemple, les objectifs prévoient une réduction de 50 p. 100, tant des coûts des immobilisations que des coûts unitaires moyens de l'énergie.

Actuellement, pour rester concurrentielle, EACL investit dans la recherche et la mise au point de produits aussi vite que le lui permettent les profits et le financement. En raison des pressions actuelles exercées sur les axes revenus et financement, EACL devra surveiller de près les niveaux actuels de recherche et de mise au point de produits pour savoir si elle peut se les permettre.

Gestion de l'eau lourde

L'eau lourde constitue l'une des quelques composantes uniques du réacteur CANDU. Comme l'eau lourde coûte cher et que les approvisionnements sont limités, il y a des risques tant à en avoir trop qu'à en avoir trop peu.

L'offre et la demande d'eau lourde sont toutes les deux entachées d'une incertitude et d'une volatilité considérables. Jusqu'à la fin de l'accord d'approvisionnement avec Ontario Hydro, EACL disposait essentiellement d'assez d'eau lourde pour faciliter peut-être la vente de huit réacteurs. Mais depuis la fin inattendue de l'accord, EACL a produit assez d'eau lourde pour faciliter peut-être la vente de quatre ou cinq réacteurs - selon les différents scénarios de l'offre et de la demande. La direction d'EACL est bien consciente des questions d'offre et de demande et elle fait intervenir l'analyse de divers scénarios pour évaluer le risque de ne pas avoir d'approvisionnements suffisants pour effectuer les ventes.

À la lumière des récents développements à Ontario Hydro, des décisions doivent être prises sous peu pour disposer d'eau lourde en vue de futures ventes, en raison des longs délais d'approvisionnement.

Propriété intellectuelle

Dans notre examen spécial de 1993, nous avons indiqué que la protection de la propriété intellectuelle présentait une lacune importante, tant parce qu'il n'existait pas d'inventaire central de l'information que parce que la propriété intellectuelle n'était pas protégée contre l'utilisation par des tierces parties. Depuis, EACL a clarifié la responsabilité de l'organisation à l'égard de la propriété intellectuelle et, récemment, elle a diffusé des politiques et mis en œuvre des processus connexes pour l'inventaire et la protection de la propriété intellectuelle.

Renseignement commercial

En raison de la vitesse à laquelle EACL change et de l'incidence de nombreuses tierces parties (clients, fournisseurs, concurrents, organismes de réglementation et actionnaire) sur ses affaires, le renseignement commercial est essentiel pour fournir à la direction l'information dont elle a besoin pour façonner l'orientation de la Société. La fonction du renseignement commercial pourrait être améliorée par une plus grande intégration et par une plus grande centralisation.

Projets d'immobilisations

Nous avons vérifié la gestion, par EACL, de deux projets qui en étaient aux premières étapes de la construction : le projet MMIR à Chalk River qui prévoit la construction de deux réacteurs MAPLE et d'une installation de traitement produisant des isotopes médicaux, et le projet CANDU de Qinshan (Chine).

Ces deux projets comportent des risques importants pour EACL. Le projet MMIR est assujéti à des délais et à des budgets serrés ainsi qu'à des exigences réglementaires inattendues. Les délais du projet de Qinshan sont les plus serrés à avoir été fixés jusqu'à maintenant pour la construction d'un CANDU et c'est EACL qui doit assumer les risques ultimes liés au projet clé en mains.

Les deux projets en sont aux toutes premières étapes. Dans ce contexte, nous avons constaté que la gestion de chacun des projets était appropriée au regard des normes de projet reconnues – visant des secteurs comme la définition du projet, la génération des tâches, la détermination des rôles, des responsabilités et des estimations de coûts, la définition des interdépendances et des chemins critiques, l'établissement d'un calendrier, la répartition des ressources et le nivellement de la demande de ressources, la production d'un budget et la gestion des risques.

Approvisionnement

Nous avons vérifié l'approvisionnement pour le projet de Qinshan. C'est Nuclear Project Managers (NPM) qui agit comme agent d'approvisionnement pour EACL. EACL garde le contrôle de l'approvisionnement de deux façons : elle a incorporé des incitatifs dans le contrat entre EACL et NPM et elle a désigné auprès de NPM le gestionnaire de projet et le directeur de l'approvisionnement à EACL.

Nous avons pris connaissance d'un risque de change lié aux conditions d'indexation dans les contrats avec les fournisseurs. Dans le cas d'un contrat dont le prix de base est de 24 millions de dollars, si ce contrat avait été réglé en janvier 1998, les coûts d'approvisionnement auraient augmenté d'environ 900 000 \$ en raison de la baisse de la valeur du dollar canadien par rapport au dollar américain. La mesure dans laquelle EACL assumera les coûts de 900 000 \$ (en supposant qu'il ne se produise pas d'autres fluctuations du taux de change) - et toute autre fluctuation de change - dépendra notamment de la formule de partage des coûts établie avec NPM. À notre avis, le Centre de trésorerie (l'unité d'EACL chargée de gérer les risques de change) devrait être informé de tous les risques de change de manière à pouvoir gérer les risques auxquels EACL est exposée.

Biens matériels

Lors de notre examen spécial de 1993, nous avons décelé une lacune importante dans l'entretien des installations d'EACL, à Chalk River. Depuis, EACL a réalisé diverses études et élaboré un plan de remise à neuf de l'infrastructure de Chalk River. EACL a aussi prévu un budget de dix millions de dollars par année pour les dépenses liées à ce plan.

Pour ces dix millions de dollars par année, EACL accorde la priorité aux travaux urgents, comme les problèmes de sécurité et les problèmes qui pourraient interrompre les activités commerciales.

Les dépenses liées aux améliorations et aux remplacements de biens matériels doivent être considérées dans le contexte des autres restrictions financières auxquelles EACL fait face, comme la nécessité d'un nouveau réacteur de recherche, les revenus incertains et les pressions financières exercées par le nouveau processus d'élaboration du plan de gestion intégrée. Il reste beaucoup de travaux d'entretien reportés.

Environnement

Au terme de notre examen spécial de 1993, nous avons conclu que la gestion de l'environnement d'EACL présentait une lacune importante. Depuis, grâce à un accord avec le gouvernement au sujet des produits de l'eau lourde, EACL a trouvé du financement pour les travaux de déclasserement des dix prochaines années, les travaux et le financement étant estimés à environ 200 millions de dollars. On n'a pas trouvé de financement à plus long terme.

EACL a élaboré un système de gestion de l'environnement (SGE) qui applique les principes de la norme ISO 14001 ainsi qu'un plan de déclasserement à long terme pour les déchets nucléaires. Ce plan repose sur la prémisse que Chalk River demeurera un établissement nucléaire pendant au moins 100 ans et établit les coûts estimatifs de la dépollution à 2,8 milliards de dollars. Récemment, EACL a fait faire des examens indépendants de son plan de déclasserement et de certains éléments de son SGE. Au moment de notre vérification, elle attendait les deux rapports. De plus, EACL tient compte de la migration des déchets antérieurs et prend les mesures d'assainissement nécessaires.

L'on doit trouver du financement pour effectuer les travaux de déclasserement à long terme – voir "Questions non résolues avec le gouvernement – Secteurs qui font l'objet d'un consensus apparent, et questions stratégiques non résolues".

Trésorerie

Nous avons vérifié les principaux aspects de la fonction de trésorerie d'EACL. Les prévisions de trésorerie pluriannuelles établissent que les liquidités d'EACL chuteront à environ 53 millions de dollars d'ici la fin de 1998-1999. On s'entend tacitement pour dire que la position de trésorerie minimale pour EACL se situe aux environs de 50 millions de dollars. EACL doit trouver des sources de financement et, au besoin, solliciter les approbations d'emprunt nécessaires.

EACL devrait élaborer une politique officielle sur les liquidités qui approuverait la position de trésorerie minimale permise et qui actualiserait la politique de 1988 sur la gestion du risque de change. La politique actualisée sur le risque de change devrait préciser à qui il incombe de communiquer au Centre de trésorerie l'information concernant le risque de change. Nous faisons état d'un risque de change dans notre section sur l'Approvisionnement.

Relations avec les principales parties intéressées

Nous avons examiné les relations d'EACL avec deux principales parties intéressées de l'extérieur : la CCEA et Ontario Hydro Nuclear.

CCEA. Le déclassement d'un réacteur Slow Poke à Whiteshell et le retard qu'EACL a pris dans la préparation d'un rapport d'enquête sur un incendie mineur à Chalk River ont causé des inquiétudes au principal organisme de réglementation d'EACL. EACL a généralement atteint le degré de conformité aux règlements que la CCEA attend d'elle. Les permis afférents aux propres installations d'EACL sont à jour, et la CCEA a facilité la vente future de CANDU 9 à l'étranger par son examen de la conception du nouveau CANDU 9.

Ontario Hydro. Comme nous l'avons indiqué plus haut, ce qui se passe à Ontario Hydro pose des défis de taille à EACL. À notre avis, même s'il reste beaucoup de risques et de défis, EACL gère raisonnablement une situation qui entraîne de nombreuses répercussions défavorables pour elle.

Mise à jour concernant la vérification interne

À la demande du Comité de vérification, nous avons fait un rapport sur la fonction de vérification interne d'EACL, le 30 octobre 1997. Voici une brève mise à jour de certains développements importants qui sont survenus entre cette date et la fin de janvier 1998.

Dotation en personnel. La vérification interne a comblé cinq postes vacants grâce à des mesures de recrutement interne. Les cinq nouveaux venus assumeront leurs nouvelles fonctions d'ici mars 1998. La vérification interne d'EACL est actuellement composée d'un effectif de six personnes : trois avec des antécédents financiers, trois avec des antécédents techniques.

Planification. Le directeur de la vérification interne a élaboré un plan de travail pluriannuel et il l'a distribué aux dirigeants d'EACL pour savoir ce qu'ils en pensaient. Il nous informe que le plan sera présenté au Comité de vérification à la réunion de mars 1998.

Suivi de vérification. La vérification interne utilise maintenant une base de données électronique pour suivre l'état d'avancement de toutes les recommandations et de toutes les interventions courantes qui s'y rattachent.

Vérifications en cours. Depuis que nous avons produit notre rapport sur la vérification interne, c'est-à-dire depuis octobre 1997, la vérification interne a effectué une vérification de l'estimation des coûts, et elle prévoit faire la vérification de l'ingénierie des produits et des bureaux satellites.

La *Loi sur la gestion des finances publiques* exige une fonction de vérification interne et, à notre avis, il s'agit d'un élément essentiel du contrôle interne dans une organisation comme EACL. L'examen spécial a été réalisé pendant une période où le taux de roulement du personnel de la vérification interne était élevé et où la fonction faisait l'objet d'une réorganisation. La réorganisation se poursuivait au moment où nous avons terminé notre examen.

IV. Opinion

Comme nous l'avons indiqué plus tôt, nous n'avons pas fait une évaluation technique de la sûreté et de la sécurité des installations de recherche nucléaire et des pratiques de gestion des déchets de la Société et nous n'avons pas examiné les aspects techniques des produits et des services, nucléaires ou non nucléaires, de la Société. Dans ce contexte et compte tenu des critères établis, il y a, à notre avis, sauf dans les trois cas décrits ci-après, une assurance raisonnable que les systèmes et les pratiques examinés ne comportent aucune lacune importante.

Les trois lacunes importantes sont décrites ci-après :

1. **EACL n'a pas explicitement remédié à deux risques importants pour son avenir : l'incertitude des revenus et du financement et le problème informatique lié à l'an 2000.** Pour y remédier, elle doit :
 - considérer explicitement sa viabilité financière à la lumière de différentes insuffisances concevables des revenus et du financement étant donné les risques associés au fait de ne pas atteindre les objectifs définis pas le plan d'activités;
 - porter beaucoup d'attention au règlement du problème informatique lié à l'an 2000.
2. **Lacune importante – Des questions importantes doivent encore être résolues par EACL et son actionnaire. Les questions à résoudre sont les suivantes :**
 - avenir des Laboratoires de Whiteshell;
 - responsabilité à l'égard du financement des travaux de déclasserement à long terme;
 - financement d'un réacteur de recherche de remplacement;
 - accord au sujet des questions stratégiques, ce qui donnerait lieu à l'approbation du plan d'activités d'EACL et au dépôt d'un sommaire de plan d'activités au Parlement.

Le processus d'élaboration du plan de gestion intégrée qui s'amorcera bientôt fournira l'occasion d'obtenir un tel consensus.

3. **EACL doit améliorer la mesure du rendement et la communication de l'information sur le rendement.** Au nombre des secteurs à améliorer se trouvent les suivants :
 - Dans les plans d'activités, des liens clairs doivent être établis entre les questions stratégiques et les objectifs qui s'y rattachent, les risques, les stratégies, les mesures de rendement et les indicateurs.
 - Il faut élaborer d'autres " cibles clés " qui couvriront tous les aspects essentiels des activités d'EACL, y compris l'environnement.
 - L'information sur le rendement de la Société doit être communiquée au gouvernement et au Parlement dans le plan d'activités, dans le sommaire de plan d'activités et dans le rapport annuel.

Le vérificateur général du Canada



L. Denis Desautels, FCA

Ottawa, Canada
Le 6 février 1998

Annexe 1 – Systèmes et pratiques essentiels

A. Activités stratégiques

À l'intérieur de la Société

1. Assurer une gestion stratégique et une gestion du changement efficaces, ce qui comprend la régie de la Société.
2. Intégrer aux activités de la Société les avantages de sa politique d'intérêt public.
3. Intégrer les plans stratégiques et les opérations des secteurs fonctionnels et des services.
4. Communiquer avec les clients et établir un lien entre leurs exigences et les possibilités techniques.
5. Gérer des ressources humaines essentielles, notamment :
 - gérer la décroissance et la croissance;
 - gérer les relations avec les employés;
 - déployer les compétences et les ressources quand et là où elles sont requises;
 - gérer un effectif vieillissant, planifier la relève et les activités connexes de formation et de recrutement;
 - assurer la flexibilité de l'entreprise en vue des ventes cycliques et de la croissance prévue.

À l'extérieur de la Société

Gérer les relations essentielles à l'extérieur de la Société, notamment avec :

1. La Commission de contrôle de l'énergie atomique
 - Obtention de permis pour les installations d'EACL
 - Obtention de permis pour de nouveaux concepts, au besoin (par exemple, CANDU, MAPLE, IRF)
2. Le gouvernement
 - Prendre des mesures pour obtenir des ressources financières, au besoin, dans des domaines comme les suivants :
 - financement continu de la recherche;
 - financement des activités de déclasserement après l'entente de dix ans actuellement en vigueur;
 - financement du besoin prévu d'emprunt à court terme, ou approbation d'emprunts auprès de tiers;
 - financement du réacteur CANDU;
 - intégration aux activités de la Société des objectifs nucléaires environnementaux et économiques du gouvernement;
 - se pencher sur le rôle du gouvernement comme actionnaire et sur les rôles définis par la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
 - s'entendre sur les avantages de la politique d'intérêt public de la Société;

- recourir au besoin au gouvernement pour qu'il appuie la commercialisation du réacteur CANDU;
 - assurer l'observation des réglementations (nucléaire et non nucléaire) qui ont trait à la santé, à la sûreté et à l'environnement non nucléaire.
3. Les utilisateurs de réacteurs CANDU, y compris le groupe de propriétaires de réacteurs CANDU.
 4. Les fournisseurs et les partenaires (biens et services)
 - assurer la flexibilité en prévision des ventes cycliques et de la croissance prévue;
 - maintenir la continuité d'approvisionnement;
 - effectuer des achats économiques.

B. Gestion du secteur Marketing et Ventes

1. Planifier des activités de " marketing et vente ".
2. Préparer des soumissions et négocier des contrats qui portent sur des réacteurs CANDU.
3. Veiller à ce que les ventes de réacteurs CANDU et la prestation de services connexes soient conformes à la politique étrangère et aux objectifs généraux du gouvernement.

C. Gestion du secteur Opérations commerciales

1. Planifier les activités des " opérations commerciales ".
2. Gérer le commerce des Services.
3. Gérer des projets CANDU.
4. Gérer d'autres projets.

D. Gestion du secteur Recherche et Mise au point de produits

1. Planifier des activités de " recherche et mise au point de produits ".
2. Intégrer des initiatives de recherche à long terme et de mise au point de produits à des initiatives à court terme, ainsi qu'aux objectifs à long et à court terme de la Société.
3. Gérer les programmes de recherche et de mise au point de produits, ainsi que les " produits à livrer ".
4. Fournir de l'appui technique aux produits et services et agir comme ingénieur-chef.

E. Exécuter d'autres activités essentielles à la Société

Exécuter des tâches essentielles pour appuyer l'atteinte des objectifs de la Société, notamment :

1. Protéger la propriété intellectuelle.
2. Obtenir, partager et utiliser des renseignements commerciaux.
3. Partager et utiliser l'information de gestion nécessaire à la prise de décisions.
4. Gérer l'eau lourde.
5. Planifier et exécuter des activités de déclassement et d'autres activités environnementales et rendre compte.
6. Fournir des services efficaces de trésorerie et de gestion de l'encaisse, y compris la prévision des besoins de liquidités et des besoins d'emprunt.
7. Protéger et entretenir ou remplacer des biens matériels essentiels.
8. Gérer les technologies de l'information.
9. Planifier et assurer des services de vérification interne, y compris les contrôles, systèmes et pratiques financiers et de gestion, produire des rapports de vérification et en assurer le suivi.

Annexe 2 – Critères d'examen

A. Activités stratégiques

La Société devrait :

1. avoir des stratégies appropriées, qui ont été approuvées par le gouvernement, afin d'atteindre ses objectifs tout en tenant compte de l'incertitude importante qui entoure son environnement interne et externe;
2. intégrer à ses plans stratégiques et à ses activités les avantages de sa politique d'intérêt public;
3. avoir des plans opérationnels à court terme pour tous ses secteurs clés afin de mettre en œuvre ses stratégies;
4. évaluer la mesure dans laquelle elle réussit
 - à atteindre les objectifs établis dans ses stratégies et ses plans opérationnels et produire des rapports périodiques à ce sujet;
 - produire des rapports sur les avantages d'intérêt public.
5. Gérer les ressources humaines de façon à :
 - gérer la décroissance et la croissance;
 - affecter les ressources et les compétences appropriées quand et là où elles sont requises;
 - gérer un effectif vieillissant (ainsi que les activités nécessaires de planification de la relève, de formation et de recrutement);
 - assurer la flexibilité en vue des ventes cycliques et de la croissance prévue des ventes;
 - maintenir des relations efficaces avec les employés.
6. Gérer les relations avec les parties intéressées :
 - avec le Canada, afin
 - d'agir sur les décideurs et d'être au courant des possibilités et des menaces;
 - de traiter du rôle du gouvernement comme actionnaire et des rôles définis par la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
 - d'assurer la conformité aux politiques nucléaires, environnementales, économiques et étrangères du Canada;
 - de fournir, le cas échéant, du financement pour les réacteurs CANDU.
 - avec les exploitants de réacteurs CANDU, au Canada et à l'étranger, afin d'exploiter les possibilités de marketing et de faire face aux menaces à la gamme de réacteurs CANDU.
 - avec les organismes de réglementation (nucléaires et non nucléaires) afin de se conformer à la réglementation pertinente, de garder les permis nécessaires, d'obtenir des permis pour de nouveaux produits et de protéger les employés, l'environnement et la population.
 - avec les fournisseurs et les partenaires afin de fournir des approvisionnements économiques en temps voulu et - le cas échéant - de financer des projets CANDU et d'en partager le risque.
 - avec la population, afin de garder sa confiance.

B. Gestion générale des secteurs fonctionnels

Les éléments qui suivent s'appliquent à tous les secteurs fonctionnels de la Société et nous les énumérons une fois seulement au lieu de les répéter dans les sections C, D, E et F ci-dessous.

Les activités de chaque fonction devraient :

1. refléter et appuyer la vision à long terme de la Société établie dans ses plans stratégiques, et y correspondre;
2. viser avant tout à atteindre ou à appuyer les possibilités qui offrent beaucoup de potentiel et qui ont été repérées à la lumière de facteurs de concurrence, ainsi que des forces et des faiblesses mêmes de la Société;

3. refléter et appuyer les besoins et les préoccupations des clients actuels et futurs et d'intervenants connexes;
4. se traduire en plans opérationnels précis;
5. évaluer dans quelle mesure il réussit à atteindre ses objectifs et à réaliser ses plans opérationnels et produire des rapports périodiques à ce sujet.

C. Gestion du secteur Marketing et Ventes

Le secteur Marketing et Ventes devrait :

1. établir de nouvelles relations d'affaires seulement avec les pays étrangers qui appuient la politique étrangère du Canada et ses objectifs;
2. s'assurer que les soumissions relatives à des ventes prévoient la structure, les prix et les coûts appropriés qui sont conformes aux marges, aux bénéfices et aux flux de trésorerie prévus.

D. Gestion du secteur Opérations commerciales

Le secteur Opérations commerciales devrait :

1. s'assurer que les prix et les coûts des soumissions relatives aux ventes sont établis comme il se doit et sont conformes aux marges, aux bénéfices et aux flux de trésorerie prévus;
2. veiller à ce que la conception des produits, la gestion des projets d'immobilisations et les autres produits et services répondent aux besoins des clients, sont de la bonne qualité, sont terminés à temps et à un coût approprié.

E. Gestion du secteur Recherche et Mise au point de produits

Le secteur Recherche et Mise au point de produits devrait :

1. réaliser ses programmes de R et D conformément aux normes de qualité pertinentes, à temps et à un coût approprié;
2. intégrer aux objectifs à long et à court terme de la Société les projets à long terme et à court terme de mise au point de produits;
3. fournir le soutien technique nécessaire aux produits et services, ce qui comprend le rôle d'ingénieur-chef.

F. Autres activités essentielles

1. La Société devrait appuyer l'atteinte de ses résultats par d'autres activités essentielles qui sont opportunes, rentables et axées sur ses objectifs :

- protéger la propriété intellectuelle afin, entre autres, de protéger EACL contre la concurrence future de clients actuels et prévenir la prolifération nucléaire;
- obtenir, partager et utiliser des renseignements commerciaux;
- partager et utiliser l'information de gestion qui sert à la prise de décisions;
- veiller à disposer des approvisionnements d'eau lourde nécessaires;
- planifier et exécuter des activités de déclassement et d'autres activités environnementales et en rendre compte;
- fournir des services efficaces de trésorerie et de gestion de l'encaisse pour assurer les liquidités nécessaires et la viabilité à long terme;

- **protéger et entretenir ou remplacer des biens matériels essentiels;**
- **utiliser la technologie informatique pour appuyer les systèmes d'information et la prise de décisions;**
- **assurer des services de vérification interne efficaces, c'est-à-dire planifier et exécuter des vérifications dans divers domaines, y compris les contrôles financiers et de gestion et les systèmes et pratiques essentiels, produire des rapports de vérification et en assurer le suivi.**

Annexe 3 - Information supplémentaire concernant les Laboratoires de Whiteshell

Les renseignements suivants aident à comprendre nos commentaires au sujet des Laboratoires de Whiteshell qui se trouvent à la rubrique "Questions non résolues avec le gouvernement" du présent rapport.

Contexte

Pour répondre à l'Examen des programmes, EACL voulait fermer ses installations de Whiteshell à Pinawa, dans la campagne du Manitoba. Au moment de la décision, EACL y comptait 658 employés. Certaines fonctions devaient être transférées dans d'autres bureaux d'EACL et d'autres devaient être éliminées. Le nombre de retraites anticipées et de mises à pied aurait été élevé.

Gel des mises à pied et " commercialisation "

Avant qu'EACL aille bien loin dans ses plans, le gouvernement lui a ordonné un gel des mises à pied aux termes d'une décision du Cabinet de décembre 1996. Au même moment, le gouvernement a annoncé un processus de commercialisation qui devait permettre de trouver une entreprise du secteur privé prête à exploiter la totalité ou une partie des installations qu'EACL souhaitait fermer. L'ordonnance du gouvernement ne s'est pas présentée sous une forme prévue par la *Loi sur la gestion des Finances publiques*. Selon la LGFP, les ordonnances du gouvernement à l'intention des sociétés d'État doivent se présenter sous forme de décret du conseil et être déposées au Parlement. EACL a toutefois acquiescé.

C'est le gouvernement qui a dirigé le processus de commercialisation, pas EACL. Le rôle d'EACL consistait à appuyer le gouvernement. À un moment donné, le gouvernement semblait sur le point de conclure une entente avec un consortium dirigé par British Nuclear Fuels Inc. EACL est allée jusqu'à annoncer aux employés que les nouveaux exploitants prendraient la relève le 1^{er} juillet 1997.

Pour une foule de raisons, la commercialisation ne s'est pas faite comme on l'espérait et EACL exploite encore les installations de Whiteshell. À la demande du gouvernement, EACL a maintenu le gel des mises à pied. Au début de mars 1998, la direction d'EACL s'attend à ce qu'une décision soit prise pour régler d'une manière ou d'une autre, et au plus tard à la fin de mars 1998, la situation de Whiteshell. La direction s'attend de plus à pouvoir envoyer les lettres de mises à pied avant le 31 mars 1998 ce qui permettrait aux employés admissibles d'avoir recours au Programme d'encouragement à la retraite anticipée (PERA) du gouvernement.

Coûts pour EACL

Voici les coûts de la décision du gouvernement pour EACL :

- La situation distrairait considérablement la direction à un moment où de nombreuses questions importantes se posent.
- EACL estime qu'au moins 120 employés de Whiteshell ne sont pas pleinement utilisés.
- La Société est incapable d'intégrer pleinement ses activités afin de donner suite aux restrictions imposées par l'Examen des programmes.
- EACL estime qu'entre le 1^{er} avril 1997 (moment où EACL aurait voulu fermer une bonne partie des Laboratoires de Whiteshell) et le 31 mars 1998 (moment où EACL attend une décision finale au sujet des Laboratoires de Whiteshell), elle aura financé des coûts bruts de 41 millions de dollars sur lesquels elle n'a aucun contrôle. EACL croit qu'elle recouvrera du gouvernement du Canada le montant de 41 millions de dollars — moins certains revenus commerciaux connexes provenant d'Ontario Hydro.