



# **Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration d'Énergie atomique du Canada limitée**

Rapport de l'auditeur indépendant  
Examen spécial — 2017



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

### **Qu'est-ce qu'un examen spécial?**

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le vérificateur général audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

La portée des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue et la méthode, les moyens et méthodes examinés et les critères de l'examen spécial.

*This document is also available in English.*

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2017.

N° de catalogue FA3-126/2017F-PDF  
ISBN 978-0-660-08606-4





Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

Le 13 juin 2017

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

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial d'Énergie atomique du Canada limitée conformément au plan présenté au Comité d'audit du Conseil d'administration le 25 août 2016. 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.

De plus, nous présenterons le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par Énergie atomique du Canada limitée.

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

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

Clyde MacLellan, FCPA, FCA  
Vérificateur général adjoint



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
Information générale .....	1
Objet de l’audit .....	4
<b>Constatations, recommandations et réponses</b>	<b>4</b>
Méthodes de gestion organisationnelle .....	4
Mis à part un défaut grave dans le renouvellement de la composition du Conseil d’administration et certaines améliorations à apporter, la Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle .....	4
Gestion des contrats .....	20
La Société disposait de bonnes méthodes de gestion des contrats, mais des améliorations s’imposaient dans le secteur des qualifications et des compétences .....	20
<b>Conclusion</b>	<b>26</b>
<b>À propos de l’audit</b>	<b>27</b>
<b>Tableau des recommandations</b>	<b>31</b>



# Introduction

## Information générale

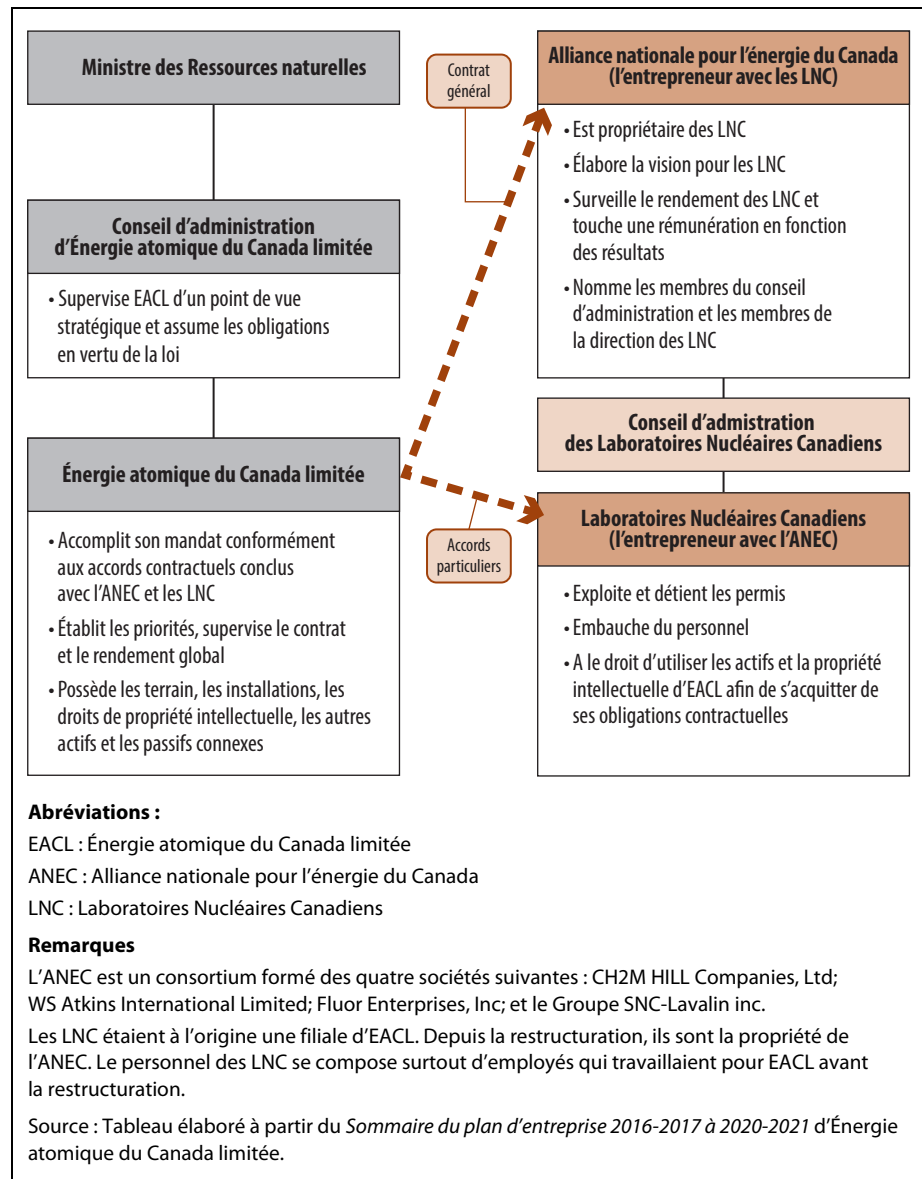
---

### Rôle et mandat

1. Énergie atomique du Canada limitée (la Société ou EACL) est une société d'État fédérale qui rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre des Ressources naturelles. Le mandat de la Société est « de soutenir la science et la technologie nucléaires et de s'acquitter des responsabilités du Canada en matière de déclassement et de gestion des déchets radioactifs ». Financée par l'État fédéral, la Société exécute son mandat au moyen de contrats à long terme conclus avec un entrepreneur du secteur privé pour la gestion et l'exploitation de ses sites.
2. La Société a amorcé en 2009 une restructuration majeure, qui a pris fin officiellement en septembre 2015. L'objectif premier de cette restructuration était de tirer profit de l'expérience et des capacités du secteur privé afin de renforcer l'efficacité et l'efficience de la Société tout en maîtrisant et en réduisant les coûts et les risques pour la population canadienne au fil du temps. La restructuration reposait sur la mise en place d'un processus d'approvisionnement concurrentiel visant à sélectionner un entrepreneur qui permettrait à la Société de s'acquitter de son mandat.
3. C'est l'Alliance nationale pour l'énergie du Canada (ANEC) qui a été retenue comme entrepreneur du secteur privé. Au terme de la restructuration, la Société a donc transféré à l'ANEC la propriété de sa filiale, les Laboratoires Nucléaires Canadiens (LNC). Conformément au modèle d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur (OGEE), la Société exécute désormais son mandat grâce aux contrats à long terme conclus avec l'ANEC et les LNC qui, ensemble, constituent l'« entrepreneur » (voir la pièce 1). La Société possède toujours tous les terrains, les installations, les droits de propriété intellectuelle, les autres actifs et les passifs connexes.
4. L'entente d'OGEE se compose d'un contrat général conclu avec l'entrepreneur et de trois ententes distinctes :
  - **Entente sur l'entreprise responsable de l'exploitation du site** — Cette entente porte sur les activités de déclassement et de gestion des déchets réalisées par l'entrepreneur aux Laboratoires de Chalk River et dans les autres sites satellites, sur le programme de science et de technologie à Chalk River et sur la revitalisation du complexe de Chalk River.

- **Entente à coût cible des Laboratoires de Whiteshell** — Cette entente porte sur la fermeture des Laboratoires de Whiteshell à Pinawa (Manitoba).
- **Entente à coût cible pour le réacteur nucléaire de démonstration** — Cette entente porte sur la fermeture de l'installation de gestion des déchets du réacteur nucléaire de démonstration près de Rolphton (Ontario).

## Pièce 1 L'entente d'Énergie atomique du Canada limitée avec l'entrepreneur du secteur privé





5. Au moment de notre audit, la Société fonctionnait selon sa nouvelle structure depuis environ un an. Depuis la restructuration, la Société surveille les activités menées par l'entrepreneur aux termes de l'entente d'OGEE, et ce, sur huit sites aux quatre coins du pays. L'administration centrale de la Société est à Chalk River (Ontario). Ce site est le principal complexe de laboratoires de la Société et le plus grand centre de recherche-développement du pays. Il abrite des laboratoires de recherche-développement, dont un réacteur de recherche, le National Research Universal (qui devrait être fermé en mars 2018). Un petit groupe d'environ 40 employés à temps plein mène les travaux de la Société. Le financement fédéral, qui était établi à 969 millions de dollars pour l'exercice 2016-2017, a servi à financer les charges d'exploitation de l'entrepreneur et les activités de la Société. Les fonds ont été répartis comme suit : 530 millions de dollars pour les activités de déclasserement et de gestion des déchets et 439 millions de dollars pour la science et la technologie nucléaires (dont 160 millions au titre des dépenses en immobilisations).
6. La surveillance de l'entente d'OGEE suppose des interactions entre l'entrepreneur et la Société de manière à permettre à celle-ci de s'acquitter d'un certain nombre de tâches, notamment l'approbation des plans stratégiques à long terme (sur cinq et dix ans), l'examen et l'approbation des plans de travail annuels, la négociation des mesures incitatives annuelles fondées sur le rendement et la conformité aux dispositions de l'entente d'OGEE.
7. La Société a notamment pour mandat de veiller au déclasserement et à la gestion des déchets hérités de décennies d'activités nucléaires sur les sites de la Société, ainsi qu'au nettoyage des sites orphelins qui relèvent de la compétence de l'État fédéral. Le coût estimatif de ces travaux dépassait 7,9 milliards de dollars au 31 mars 2016.
8. La Société a aussi pour mandat de perfectionner la science et la technologie nucléaires en vue de préserver et de renforcer les capacités du Canada à la fois au sein de l'administration fédérale et du secteur privé. Pour appuyer cet objectif, le gouvernement finance des projets de renouvellement des infrastructures qui visent à faire des Laboratoires de Chalk River un complexe scientifique de renommée mondiale.

## Objet de l'audit

9. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes d'Énergie atomique du Canada limitée que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

10. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion des contrats.

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

11. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 27 à 30), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

## Constatations, recommandations et réponses

### Méthodes de gestion organisationnelle

**Mis à part un défaut grave dans le renouvellement de la composition du Conseil d'administration et certaines améliorations à apporter, la Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle**

---

#### Message général



12. Dans l'ensemble, mis à part un défaut grave dans le renouvellement de la composition du Conseil d'administration et certaines améliorations à apporter, la Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle. Le défaut grave relevé est dû aux retards qui affectent la nomination des membres du Conseil, mais ces retards étaient indépendants de la volonté de la Société. Au cours de la période visée par l'audit, la Société a fonctionné sans président et premier dirigeant et avec un Conseil d'administration par intérim, alors qu'il lui fallait établir des plans stratégiques à long terme. De plus, le Conseil d'administration n'avait pas encore instauré un processus officiel et systématique de surveillance et de communication des risques répertoriés dans le registre des risques d'entreprise de la Société.

13. Ces constatations sont importantes parce que la Société traverse une période cruciale, durant laquelle elle s'emploie à définir son orientation pour les dix prochaines années et au-delà. Pour réussir, elle doit pouvoir compter sur un Conseil d'administration entièrement pourvu, dont les membres sont nommés pour des mandats d'une durée adéquate et possèdent la gamme de compétences appropriées en vue de piloter l'élaboration de plans stratégiques exhaustifs à long terme. S'ils ne sont pas nommés à temps, les nouveaux administrateurs ou le président et premier dirigeant de la Société peuvent avoir des difficultés à comprendre et à s'approprier l'orientation stratégique de la Société, ce qui peut notamment nuire à leur capacité de surveiller la mise en œuvre de l'orientation définie. Il importe également que le Conseil surveille étroitement les risques, surtout au début de la mise en œuvre d'un nouveau modèle d'entreprise faisant appel à un entrepreneur. Assurer la continuité au sein de l'équipe de direction, soit le Conseil d'administration et le président et premier dirigeant, protège la Société contre le risque de ne pas pouvoir réaliser l'objectif premier de sa restructuration, à savoir tirer profit de l'expérience et des capacités du secteur privé afin de renforcer l'efficacité et l'efficience tout en maîtrisant et en réduisant les coûts et les risques pour la population canadienne au fil du temps.

14. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gouvernance de la Société et les pratiques connexes;
- la gestion des ressources humaines.

---

## Contexte

15. De saines méthodes de gouvernance sont essentielles pour atteindre les objectifs énoncés dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui régit les sociétés d'État. Or, il incombe au Conseil d'administration de veiller à ce que la stratégie à long terme de la Société cadre bien avec les objectifs du gouvernement du Canada à l'égard du modèle d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur (OGEE). Le Conseil doit aussi déterminer si la Société a recensé les risques associés à la stratégie et si elle les atténue avec efficacité et efficience.

16. Pour être entièrement pourvu, le Conseil doit compter entre cinq et sept administrateurs, qui sont nommés par le **gouverneur en conseil**. La Société n'a donc aucun contrôle sur les nominations. Deux comités appuient le Conseil dans ses travaux : le Comité d'audit et le Comité des ressources humaines et de la gouvernance. Le Conseil devrait posséder des connaissances et une expérience approfondies dans les domaines de l'exploitation des ressources énergétiques, des sciences et de la technologie et du commerce international. Selon le modèle d'entreprise de la Société, le Conseil devrait aussi bien connaître la gestion des contrats.

---

**Gouverneur en conseil** — Le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

17. C'est en septembre 2015 que la restructuration de la Société a pris fin, marquant le début du nouveau rôle de celle-ci et la réduction de ses effectifs, qui sont passés de 3 400 employés à 40. L'agent principal de la transition a démissionné en mars 2016, alors que le gouverneur en conseil n'avait pas encore nommé un nouveau président et premier dirigeant. Entre-temps, le Conseil a nommé un vice-président pour occuper les fonctions d'agent principal de la transition par intérim. À la suite de la restructuration et du remaniement des fonctions du président et premier dirigeant, le gouverneur en conseil a approuvé la reclassification du poste, avec une réduction de salaire connexe d'environ 100 000 \$.

18. Il est essentiel que le Conseil participe à la planification stratégique et surveille de près les risques, surtout au début de la mise en œuvre du modèle d'OGEE. Selon ce nouveau modèle, l'entrepreneur retenu s'emploie à établir des plans stratégiques de cinq et de dix ans qui définissent la vision à long terme de la Société. Sous réserve de l'approbation du Conseil, ces plans stratégiques serviront de fondement aux prochains plans d'entreprise de la Société qui, à leur tour, permettront d'établir le programme de travail et le budget annuels décrivant toutes les activités à réaliser par l'entrepreneur, au cours d'une année donnée, pour assurer l'exploitation des Laboratoires de Chalk River et des autres sites satellites. Par ailleurs, un plan d'évaluation et de mesure de rendement permet à la Société de calculer les honoraires dus à l'entrepreneur en évaluant son rendement par rapport à un ensemble préétabli de critères de rendement et d'échéanciers.

19. La Société doit particulièrement pouvoir compter sur des stratégies pour attirer et maintenir en poste des employés talentueux. Actuellement, certains membres de la haute direction de la Société proviennent de l'extérieur du Canada, où le modèle d'OGEE est implanté depuis longtemps dans le secteur nucléaire. De plus, en tant que petite organisation, il importe que la Société dispose d'un processus de planification de la relève vigoureux pour assurer la continuité de ses activités, surtout compte tenu du fait qu'elle devra peut-être remplacer à court terme certains membres clés de sa haute direction.

---

## Recommandations

20. Nos recommandations relativement aux secteurs examinés sont présentées aux paragraphes 25, 26, 27, 28 et 33.






---

## Analyse à l'appui de la constatation






21. **La gouvernance de la Société et les pratiques connexes** — Les compétences et l'expertise recherchées chez les membres du Conseil d'administration ont été définies, tout comme les rôles et responsabilités de celui-ci. De l'information appropriée et exacte a été communiquée au Conseil pour lui permettre d'exercer sa surveillance et de prendre des décisions. Nous avons cependant relevé un défaut grave dans le

renouvellement de la composition du Conseil (un processus indépendant de la volonté de la Société). Nous avons aussi relevé des faiblesses dans la mise en œuvre de l'orientation stratégique de la Société, le suivi des risques, la conception d'indicateurs de rendement mesurables et les communications (voir la pièce 2).






## Pièce 2 Gouvernance de la Société et pratiques connexes : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
<b>Gouvernance</b>			
Compétences du Conseil d'administration	Le Conseil comptait un nombre suffisant de membres possédant les capacités, les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires; il a eu accès à des experts externes et à des cours de formation pour bien s'acquitter de ses responsabilités.	<p>Une fois la restructuration terminée, la Société a dressé la liste des compétences et de l'expertise que devaient posséder les membres du Conseil.</p> <p>À titre d'information pour le Conseil, la Société a déterminé les connaissances et l'expertise qui lui manquent actuellement dans son processus de surveillance.</p> <p>L'administratrice nouvellement nommée pendant l'audit a pu participer à des séances d'orientation portant sur le mandat et les activités de la Société ainsi que sur les rôles et responsabilités des administrateurs.</p>	
Structure du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration et ses comités ont clairement défini et mis en œuvre leurs rôles, responsabilités, pouvoirs et obligations de rendre des comptes.	<p>La structure organisationnelle du Conseil reflétait la nature et la complexité des activités de la Société et ses nouvelles responsabilités, selon le modèle d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur (OGEE).</p> <p>Le Conseil a évalué son propre rendement au printemps 2016.</p> <p>Le mandat du Conseil a été actualisé en fonction des rôles et responsabilités de surveillance qui lui incombent avec la mise en œuvre du nouveau modèle d'OGEE.</p>	
<b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b>  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			






## Pièce 2 Gouvernance de la Société et pratiques connexes : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance du Conseil d'administration et processus décisionnels	Le Conseil a reçu en temps opportun l'information voulue pour pouvoir surveiller et suivre les activités, les résultats et la gestion des risques de la Société, et pour prendre des décisions visant à atteindre les objectifs de la Société.	Le Conseil a reçu des rapports sur la manière dont la Société atteignait ses objectifs généraux par l'entremise de l'entrepreneur. Il a aussi reçu de l'information sur le rendement de l'entrepreneur, évalué par rapport aux critères et échéanciers établis dans le Plan d'évaluation et de mesure du rendement.  Les renseignements mis à la disposition du Conseil d'administration étaient suffisamment détaillés pour appuyer la prise de décisions éclairées.	
Fonction d'audit interne	La fonction d'audit interne, par l'intermédiaire du Comité d'audit, a permis d'obtenir des avis indépendants et objectifs sur les risques et les contrôles internes, qui ont aidé le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance.	L'auditeur interne a réalisé une évaluation interne des risques d'audit et défini un plan d'audit qui a été approuvé par le Comité d'audit.  L'auditeur interne, par l'intermédiaire du Comité d'audit, a fourni des avis indépendants et objectifs sur les risques et les contrôles internes qui ont aidé le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance.	
<b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b>  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

## Pièce 2 Gouvernance de la Société et pratiques connexes : Principales constatations et évaluation (suite)







Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de nomination des administrateurs et renouvellement de la composition du Conseil	Le Conseil d'administration a contribué au choix des administrateurs et à la nomination du président et premier dirigeant de la Société en communiquant ses besoins de manière claire et proactive.	<p>Le Conseil et ses comités ont tenu des discussions sur la composition du Conseil et l'état d'avancement des nominations.</p> <p>Le Conseil a communiqué au Ministre ses besoins et préoccupations au sujet du renouvellement de la composition du Conseil et des nominations de manière claire et proactive.</p> <p>En dépit des retards qui ont affecté le renouvellement de la composition du Conseil et la nomination d'administrateurs, le Conseil a réussi à préserver un quorum lors de ses réunions et à se concentrer sur ses responsabilités.</p> <p><b>Défaut grave</b></p> <p>En janvier 2017, le Conseil d'administration de la Société n'était pas complet. Il ne comptait que quatre membres qui étaient tous nommés par intérim. (C'est au gouverneur en conseil qu'il incombe de nommer les administrateurs, un processus qui est donc indépendant de la volonté de la Société.)</p>	
<b>Planification stratégique et gestion des risques</b>			
Orientation stratégique	<p>Le Conseil d'administration disposait des informations nécessaires pour interpréter le mandat législatif et d'intérêt public de la Société, de façon à pouvoir fournir à la direction une orientation stratégique.</p> <p>L'orientation stratégique a été clairement définie et communiquée et elle concordait avec les priorités du gouvernement et le mandat de la Société.</p>	<p>Le plan d'entreprise de la Société approuvé pour l'exercice 2016-2017 concordait avec le mandat de la Société. Il renfermait un ensemble de priorités, qui étaient toutes appuyées par une série de projets assortis de résultats, d'indicateurs de rendement et de cibles.</p> <p>Le Conseil a défini des objectifs à l'intention de l'agent principal de la transition par intérim et a procédé à des évaluations de son rendement. Les objectifs établis pour ce poste cadraient avec le plan d'entreprise.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 2 Gouvernance de la Société et pratiques connexes : Principales constatations et évaluation (suite)






Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Mise en œuvre de l'orientation stratégique au moyen de la planification opérationnelle	La Société a aligné ses plans opérationnels sur son orientation stratégique, y a intégré de l'information suffisante et appropriée pour encadrer les activités de la direction, et les a communiqués dans l'ensemble de l'organisation.	<p>La Société et l'entrepreneur ont convenu d'un programme de travail et d'un budget annuels, qui décrivaient les activités devant être menées par l'entrepreneur. Le programme de travail annuel cadrerait avec la vision et les objectifs énoncés dans le plan d'entreprise de 2016-2017.</p> <p>Le programme de travail annuel était suffisamment détaillé pour guider les activités de l'entrepreneur.</p> <p>Un premier plan d'évaluation et de mesure du rendement a été préparé pour l'exercice 2016-2017. Ce document décrit les incitatifs financiers auxquels pourrait avoir droit l'entrepreneur s'il effectue certaines activités exigées par le programme annuel.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Au moment de l'établissement des plans stratégiques de cinq et de dix ans, le gouverneur en conseil n'avait pas encore nommé le président et premier dirigeant de la Société. (Le 17 février 2017, après la période visée par l'audit, le gouverneur en conseil a nommé un président et premier dirigeant par intérim, pour un mandat d'un an ou jusqu'à la nomination d'un nouveau président et premier dirigeant.)</p>	
Identification et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques éventuels qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.	La Société a recensé et classé par ordre de priorité les principaux risques auxquels elle est exposée, ainsi que les mesures d'atténuation connexes, par l'entremise de son registre des risques.	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			



## Pièce 2 Gouvernance de la Société et pratiques connexes : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Atténuation des risques	La Société a défini et appliqué des mesures en réponse aux risques qui la menaçaient.	La Société a nommé, au sein de son personnel, des responsables de la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques. Les risques ont fait l'objet de discussions et ont été actualisés au besoin.	
Information disponible pour la prise de décisions et le suivi des risques	La haute direction de la Société et le Conseil d'administration ont reçu des informations appropriées sur les risques pour prendre des décisions et assurer la gestion ou le suivi des risques, et pour actualiser les stratégies d'atténuation des risques.	<p>Pendant la restructuration de la Société, la haute direction a tenu des discussions dynamiques sur les risques opérationnels et les a gérés.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Le Conseil n'avait pas encore mis en œuvre un processus officiel et systématique pour assurer le suivi et la communication des risques qui sont répertoriés dans le registre des risques d'entreprise.</p>	
<b>Mesure du rendement</b>			
Établissement d'indicateurs de rendement mesurables	La Société a établi des indicateurs de rendement mesurables en vue de produire de l'information qui était pertinente pour les utilisateurs (gestionnaires de l'entité, Conseil d'administration et citoyens), et qui aidait la Société à atteindre ses objectifs stratégiques.	<p>La Société a établi certains indicateurs de rendement qualitatifs et quantitatifs dans son plan d'entreprise pour 2016-2017 afin de mesurer son rendement par rapport à ses priorités. Ces indicateurs ont servi de fondement à la communication uniforme d'information sur les résultats des activités de l'entrepreneur.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>L'information communiquée dans le plan d'entreprise n'a pas montré comment la Société comptait évaluer les objectifs globaux de la restructuration, à savoir renforcer l'efficacité et l'efficience tout en maîtrisant et en réduisant les coûts et les risques pour la population canadienne au fil du temps.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 2 Gouvernance de la Société et pratiques connexes : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Collecte de données pour évaluer le rendement par rapport aux cibles opérationnelles	La Société a recueilli des données sur les indicateurs de rendement pour mesurer ses résultats par rapport aux cibles opérationnelles qui sont définies dans ses plans d'entreprise annuels.	<p>La Société a recueilli des données sur le rendement de l'entrepreneur. Ce rendement a été évalué en fonction des critères et des échéanciers définis dans le plan d'évaluation et de mesure de rendement aux termes de l'Entente sur l'entreprise responsable de l'exploitation du site.</p> <p>La Société a aussi recueilli des données sur le rendement aux termes de l'Entente à coût cible des Laboratoires de Whiteshell et de l'Entente à coût cible pour le réacteur nucléaire de démonstration.</p> <p>Ces données ont permis à la Société de disposer de l'information nécessaire pour pouvoir communiquer les résultats obtenus par rapport aux indicateurs de rendement dans les rapports annuels à venir.</p>	
Communications	<p>Dans le cadre de son mandat, le Conseil d'administration a communiqué efficacement avec les parties prenantes externes, le ministre responsable et le public.</p> <p>Les rapports annuels présentaient l'information clé sur le rendement à la direction de la Société, au Conseil d'administration et au public.</p>	<p>La Société a préparé un rapport annuel et l'a publié sur son site Web.</p> <p>Le rapport annuel de 2015-2016 contient de l'information sur les résultats de la restructuration, les activités des laboratoires nucléaires de la Société et ses activités de déclassé et de gestion des déchets.</p> <p>Le Conseil d'administration a mené des échanges réguliers avec l'agent principal de la transition par intérim, l'équipe de direction et le représentant du ministre des Ressources naturelles et son ministère.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Depuis 2009, le Conseil n'a pas tenu de réunion publique, comme l'exige la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

22. **Défaut grave — Gouvernance de la Société et pratiques connexes —**

Nous avons relevé un défaut grave et quatre faiblesses dans ce secteur examiné. Le point le plus préoccupant, selon nous, est le fait qu'il manquait des administrateurs au sein du Conseil d'administration et que ceux qui y siégeaient étaient tous nommés par intérim. Le gouverneur en conseil n'avait en effet pas encore nommé des administrateurs pour des mandats à long terme. Il avait nommé un nouvel administrateur pour un mandat d'un an et renouvelé le mandat d'un autre pour un an aussi. Pour ce qui est des deux autres administrateurs, leur mandat avait pris fin et ils attendaient d'être renouvelés dans leurs fonctions ou remplacés.

23. Ce défaut grave est important parce que pour être efficace, un conseil d'administration doit pouvoir compter sur tous les membres qui le composent. Par ailleurs, les administrateurs doivent posséder la gamme appropriée de compétences, de connaissances et d'expérience, et leurs mandats doivent être échelonnés afin d'assurer la continuité des travaux du Conseil. La composition du Conseil d'administration d'EACL doit être complète pour assurer la continuité pendant l'élaboration et la mise en œuvre du nouveau modèle d'OGEE et de l'orientation stratégique de la Société.

24. Nous avons également relevé les faiblesses suivantes :

- *Mise en œuvre de l'orientation stratégique* — Au cours de la période visée par l'audit, le gouverneur en conseil n'avait pas encore nommé un nouveau président et premier dirigeant. Or, il s'agissait d'une période cruciale pour la Société, marquée par la mise en œuvre du nouveau modèle d'OGEE et par l'élaboration de plans stratégiques de cinq et de dix ans. La planification stratégique se poursuivait encore à la fin de notre période d'audit. Le 17 février 2017, après la période visée par l'audit, le gouverneur en conseil a nommé un président et premier dirigeant par intérim pour une période d'un an ou jusqu'à la nomination d'un nouveau président et premier dirigeant.

Cette faiblesse est importante parce que le fait de pourvoir le poste de président et premier dirigeant de manière temporaire peut gravement nuire à la continuité dont a besoin la direction de la Société en cette période où elle définit ses plans stratégiques. Le prochain président et premier dirigeant, qui n'aura pas été associé à la définition de l'orientation stratégique de la Société, pourrait décider de modifier de manière substantielle l'orientation stratégique établie ou de ne pas appuyer celle-ci. Résultat, un risque accru pourrait peser sur la mise en œuvre des plans stratégiques et l'atteinte des objectifs de la restructuration.

- *Information disponible pour la prise de décisions et le suivi des risques* — Le Conseil n'avait pas encore instauré un processus officiel et systématique pour assurer le suivi et la communication des risques répertoriés dans le registre des risques d'entreprise de la Société. Nous avons constaté qu'il y avait peu d'éléments probants attestant de discussions au sein du Conseil d'administration et du Comité d'audit sur les risques répertoriés dans le nouveau registre.

Cette faiblesse est importante parce que le Conseil d'administration doit recevoir de l'information et prendre rapidement les mesures qui s'imposent pour contrer les risques majeurs qui menacent la Société depuis sa restructuration. Un suivi en bonne et due forme des risques mettra la Société à l'abri du risque de ne pas réaliser l'objectif premier de sa restructuration.

- *Établissement d'indicateurs de rendement mesurables* — L'information communiquée dans le plan d'entreprise n'a pas montré comment la Société comptait mesurer l'atteinte des objectifs globaux de la restructuration, à savoir renforcer l'efficacité et l'efficience tout en maîtrisant et en réduisant les coûts et les risques pour la population canadienne au fil du temps. Même si la Société a intégré certains indicateurs de rendement dans son tout dernier plan d'entreprise, elle n'a pas élaboré un cadre pour communiquer de l'information sur les résultats de son nouveau modèle opérationnel.
- *Communications* — Depuis 2009, le Conseil d'administration n'a pas respecté l'obligation qui lui est faite, aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de tenir des réunions publiques au cours desquelles les membres du Conseil et le président et premier dirigeant présentent le rapport annuel de la Société et répondent aux questions du public.

Ces deux faiblesses sont importantes parce qu'un cadre rigoureux de communication de l'information et la présentation des résultats obtenus sont essentiels pour informer la population canadienne du succès de la mise en œuvre du modèle d'OGEE.

25. **Recommandation** — La Société devrait continuer de communiquer au ministre des Ressources naturelles la nécessité d'assurer la nomination, dans les meilleurs délais, d'un président et premier dirigeant et de tous les autres membres du Conseil d'administration. Elle devrait aussi souligner la nécessité d'échelonner les mandats des administrateurs pour assurer la continuité des activités.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La Société partage les préoccupations exprimées par le Bureau du vérificateur général du Canada à ce sujet. Elle continuera, comme elle l'a fait jusqu'à présent, à communiquer au ministre des Ressources naturelles et au Bureau du Conseil privé la nécessité de nommer dans les meilleurs délais des administrateurs qui possèdent les compétences et l'expérience qui ont*

*été jugées essentielles pour le Conseil, selon le profil des compétences du Conseil. La Société s'emploie aussi à souligner la nécessité d'échelonner les mandats des administrateurs pour assurer la continuité. Elle continuera, comme elle l'a fait jusqu'à présent, à souligner au Ministre la nécessité de nommer un président et premier dirigeant permanent ou qui n'est pas intérimaire.*

**26. Recommandation** — La Société devrait planifier une transition ordonnée qui permettra aux administrateurs et au président et premier dirigeant nouvellement nommés de se familiariser avec l'objectif premier de la restructuration, l'entente d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur qui en a découlé, ainsi que les plans stratégiques de la Société. Ils devraient aussi avoir l'occasion de faire des commentaires en vue de modifier et de mettre en œuvre les plans.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La Société planifie de mener une transition ordonnée. Elle a instauré une stratégie et des documents, notamment un programme d'orientation destiné aux administrateurs, pour faciliter l'orientation des nouveaux administrateurs et dirigeants. Cette stratégie a déjà servi pour favoriser l'orientation et l'entrée en fonction ordonnées du tout dernier administrateur nommé à l'automne 2016.*

*Comme l'indiquent les principales constatations du rapport, la nouvelle administratrice nommée pendant la période d'examen, pour un mandat d'un an, a suivi des séances d'orientation qui portaient sur le mandat et les activités de la Société ainsi que sur les rôles et responsabilités d'un administrateur. Plus particulièrement, lors de ces séances d'orientation, des documents d'information importants ont été distribués sur le cadre de gouvernance de la Société et le modèle d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur (OGEE), notamment le mandat, le rôle et les priorités de la Société. Ces documents ont permis à l'administratrice de se familiariser avec la Société, son système général de gouvernance et le fonctionnement du Conseil et de ses comités, ainsi qu'avec les procédures connexes, l'équipe de la direction, l'histoire de la Société et l'incidence de la restructuration, la vision d'avenir des Laboratoires Nucléaires Canadiens, les plans quinquennaux et décennaux de la Société et les composantes clés du modèle d'OGEE qui sont en cours. Outre les documents d'information reçus, la nouvelle administratrice a participé pendant plusieurs jours à un programme d'orientation qui comportait, entre autres, une visite des principales activités qui doivent être surveillées par la Société, des rencontres individuelles avec les membres de l'équipe de direction de la Société pour éclairer la nouvelle administratrice sur leurs responsabilités respectives, et la participation à une réunion trimestrielle du Conseil, du Comité des ressources humaines et de la gouvernance et du Comité d'audit.*

*La Société poursuivra la mise à jour de sa stratégie et des documents, au besoin, en vue de se préparer pour les prochaines nominations.*

27. **Recommandation** — Le Conseil d'administration devrait renforcer et améliorer son processus de surveillance et d'examen des risques répertoriés dans le registre de risques de la Société et il devrait documenter en bonne et due forme les discussions tenues à ce sujet et les mesures prises.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La direction et le Conseil ont eu, et continueront d'avoir, des échanges réguliers sur la gestion des risques. Par exemple, lors de la réunion du 1<sup>er</sup> octobre 2015, le projet de cimentation de déchets liquides entreposés a été présenté au Conseil à titre d'étude de cas sur la gouvernance des risques. Le registre de risques d'entreprise de la Société, élaboré en septembre 2015 lors de la première étape de la création d'un cadre de gestion des risques, a été présenté au Comité d'audit et au Conseil en novembre 2015 pour qu'ils l'examinent et le commentent, puis présenté de nouveau un peu plus d'un an plus tard, en février 2017. De plus, la direction procède à un examen et à une mise à jour du registre tous les trimestres. Le Conseil reçoit aussi des commentaires sur les questions liées à la gestion des risques dans les rapports trimestriels qui lui sont présentés par la direction.*

*La Société officialisera l'examen périodique par le Conseil du registre des risques d'entreprise ou tout autre programme approprié de gestion des risques; et la Société a retenu les services d'un expert indépendant pour améliorer son mécanisme de suivi des risques et ses procédures d'examen. L'examen périodique du registre fait désormais officiellement partie du plan de travail annuel du Comité d'audit et est inscrit à l'ordre du jour des réunions.*

28. **Recommandation** — La Société devrait élaborer un cadre d'information plus détaillé afin d'améliorer les évaluations réalisées et de mieux démontrer à la population canadienne qu'elle renforce son efficacité et efficacité tout en maîtrisant et en réduisant les coûts et les risques au fil du temps. Le Conseil devrait tenir régulièrement des réunions publiques, conformément aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, afin de présenter le rapport annuel de la Société et de communiquer des renseignements sur le modèle d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur (OGEE).





**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. Maintenant que la restructuration est terminée, le plan d'entreprise de la Société mettra naturellement l'accent sur l'évaluation des résultats par rapport aux objectifs établis plutôt que sur le processus de restructuration. Cela étant, la Société recueille et évalue déjà des données concernant une vaste gamme de paramètres, notamment le rendement des Laboratoires Nucléaires Canadiens (LNC) par rapport à des résultats clés et d'autres objectifs de rendement. Au fil des ans, la Société aura ainsi les données nécessaires pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs de la restructuration sont atteints. À l'heure actuelle, la Société communique des informations sur le rendement des LNC, aux termes du contrat d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur (OGEE),*

*dans son plan d'entreprise. Les informations communiquées seront de plus en plus détaillées à mesure que des données suffisantes sont mises à disposition et recueillies et que des points de référence appropriés sont établis grâce à la planification à long terme des LNC et à la mise en œuvre de la méthode de la gestion par la valeur acquise, qui sont en cours.*






*Pendant la restructuration, entre 2009 et 2015, la Société a maintenu un dialogue régulier avec les parties prenantes et les citoyens. Elle a organisé plus de 40 activités interactives pour les parties prenantes, notamment des réunions périodiques de son Comité de liaison avec le public et de son Conseil de gérance environnementale, et diverses journées portes ouvertes et bilans conjoints sur la restructuration avec le ministère des Ressources naturelles et le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Maintenant que la restructuration a été menée à bien, même si ce sont désormais les LNC qui pilotent certaines de ces activités interactives, la Société continue d'y participer. Une réunion publique a d'ailleurs eu lieu en mai pour discuter du premier rapport annuel présenté par la Société depuis la fin de la restructuration et de la planification des activités de la Société pour les cinq prochaines années.*

**29. La gestion des ressources humaines** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et méthodes efficaces pour planifier la relève des postes clés et favoriser la formation et le perfectionnement de ses effectifs. Toutefois, nous avons relevé une faiblesse concernant la rémunération (voir la pièce 3).

### Pièce 3 Gestion des ressources humaines : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification de la relève (postes de direction ou essentiels)	La Société a planifié la relève aux postes clés afin de s'assurer d'atteindre ses objectifs généraux.	<p>La Société a recensé et décrit tous les postes clés qui étaient essentiels pendant et après la restructuration de l'organisation. Elle a précisé les compétences et l'expertise que devaient posséder les titulaires de ces postes, surtout dans le contexte du modèle d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur (OGEE).</p> <p>La Société a recueilli et tenu à jour l'information sur le profil démographique de ses effectifs et les caractéristiques professionnelles des employés.</p> <p>La Société avait un plan de relève pour les postes de haute direction.</p>	
<b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b>  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

### Pièce 3 Gestion des ressources humaines : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Formation et perfectionnement professionnel	La Société possédait un programme de formation et de perfectionnement professionnel qui a permis aux employés d'acquérir, de maintenir et de perfectionner les compétences et connaissances nécessaires pour mener à bien les activités et atteindre les objectifs de la Société.	<p>La Société a recensé les besoins en formation de chacun de ses employés.</p> <p>La Société a organisé des cours de formation et de perfectionnement pour ses employés, y compris des cours obligatoires sur la sécurité et la sûreté au sein de l'industrie nucléaire.</p> <p>La Société a offert des ateliers à ses employés sur des questions opérationnelles, comme la gestion des contrats.</p>	
Rémunération	La Société disposait d'une stratégie de rémunération qui visait à attirer, à maintenir en poste et à récompenser les employés qui étaient nécessaires pour atteindre les objectifs généraux tout en assurant l'équité interne.	<p>La Société avait des éléments d'une politique de rémunération des employés et des cadres supérieurs, y compris une structure salariale et des éventails de mesures incitatives liées au rendement.</p> <p>Le Comité des ressources humaines et de la gouvernance du Conseil a reçu de l'information exhaustive, exacte et suffisante pour appuyer ses décisions à l'égard de la rémunération des cadres supérieurs.</p> <p>La rémunération au rendement de la haute direction était documentée de façon appropriée et correspondait aux résultats obtenus (cote de rendement) et au rendement réel.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Certains éléments de la structure salariale de la Société n'ont pas été harmonisés avec la rémunération du président et premier dirigeant, telle qu'elle a été fixée par le gouverneur en conseil après la restructuration.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			



30. **Faiblesse — Rémunération** — En 2013, pendant la restructuration, la Société a admis qu'avant de pouvoir embaucher des employés, elle devait connaître le nouveau niveau de rémunération du poste de président et premier dirigeant de la Société restructurée, étant donné que le reste de la structure salariale de la Société est établi à partir du salaire associé à ce poste. Or, à compter de décembre 2014, la Société a embauché des cadres supérieurs en se fondant sur un examen externe de la rémunération, qui contenait une structure salariale alignée sur le niveau de rémunération du poste de président et premier dirigeant antérieur à la restructuration. Le Conseil d'administration a approuvé cette structure. Par la suite, le gouverneur en conseil a approuvé une réduction d'environ 100 000 \$ à la rémunération du président et premier dirigeant de la Société, pour tenir compte de la modification des responsabilités liées à ce poste, des changements apportés au rôle de la Société et de la réduction des effectifs qui en a résulté (40 employés au lieu de 3 400). Au moment de notre audit, certains éléments de la structure salariale de la Société n'étaient donc plus harmonisés avec la rémunération du président et premier dirigeant telle qu'elle a été fixée par le gouverneur en conseil au lendemain de la restructuration.

31. Cette faiblesse est importante parce que le niveau de rémunération du président et premier dirigeant est fixé par le gouverneur en conseil, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Il s'agit d'un paramètre clé qui guide la conception du système de classification et de rémunération des sociétés d'État. Le niveau de la rémunération fixé pour le président et premier dirigeant détermine les échelles salariales des membres de la haute direction et du personnel, qui sont établies par le Conseil d'administration. Dans le même temps, il importe de reconnaître que certains postes nécessitant des compétences spécialisées doivent offrir une rémunération adéquate.

32. À part les sommes qui doivent être versées aux termes du contrat, la rémunération est le poste de dépenses le plus important de la Société. À notre avis, il serait de bonne règle pour la Société, dans un souci de transparence, de communiquer dans son rapport annuel son régime de rémunération ainsi que le montant total de la rémunération versée à ses cadres supérieurs. La communication d'information supplémentaire sur le régime de rémunération permettrait aux parties prenantes de connaître plus en détail les modalités du processus utilisé pour déterminer les niveaux de rémunération et les résultats de celui-ci.

33. **Recommandation** — La Société devrait recadrer son régime de rémunération en dialoguant avec le ministre des Ressources naturelles. Elle devrait envisager de présenter des indications et de l'information supplémentaire sur son régime de rémunération dans son rapport annuel.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La Société poursuivra les discussions sur la rémunération avec le Ministre. Par ailleurs, elle s'emploie activement à réviser sa structure salariale. Elle a*

*retenu les services d'experts-conseils externes (avant et après la restructuration et aussi à la suite de la reclassification du poste de président et premier dirigeant) pour la conseiller à ce sujet.*

*La Société continue de collaborer avec l'expert-conseil externe en vue de réviser sa structure salariale en tenant compte de tous les facteurs pertinents, dont les marchés de comparaison pertinents, le lieu de travail des employés, l'expertise spécialisée requise et le niveau de la rémunération du président et premier dirigeant. La Société examinera les avis formulés par l'expert-conseil externe spécialisé en rémunération et modifiera la structure, au besoin, de manière à favoriser l'atteinte de son objectif : attirer et maintenir en poste les employés dont elle a besoin pour remplir ses missions. Dans le cadre de ce processus, le Conseil d'administration et ses comités examineront et approuveront tous les changements proposés, comme l'exigent les règles de gouvernance du Conseil. De plus, la Société continuera de discuter de la rémunération de son président et premier dirigeant avec le ministère des Ressources naturelles.*

*Dans son rapport annuel, la Société présentera des informations supplémentaires sur son régime salarial et les modalités de fixation des salaires qui permettent à la Société de surveiller efficacement le contrat d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur. La Société continuera également de communiquer le montant total de la rémunération des cadres supérieurs, conformément aux normes de comptabilité et d'information financière qui président à l'établissement de ses rapports.*

## Gestion des contrats

### La Société disposait de bonnes méthodes de gestion des contrats, mais des améliorations s'imposaient dans le secteur des qualifications et des compétences

---

#### Message général



34. Dans l'ensemble, nous avons constaté qu'en dépit des défis à relever tout au long de la transition vers un modèle d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur (OGEE), la Société avait réussi à mettre en œuvre les moyens et méthodes requis pour surveiller l'entente d'OGEE. Nous avons cependant constaté que la Société avait toujours du mal à former une équipe de gestion des contrats possédant les qualifications et les compétences nécessaires pour surveiller le modèle d'OGEE.
35. Cette constatation est importante parce qu'en vertu du modèle d'OGEE, qui est relativement nouveau dans le secteur nucléaire canadien, l'équipe de gestion des contrats doit posséder un nombre suffisant d'employés qualifiés pour surveiller les activités et bien gérer l'exécution du contrat.

36. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :
- la gestion du contrat.

---

## Contexte

37. Depuis septembre 2015, la Société a une entente d'OGEE avec l'entrepreneur, qui est chargé d'assurer la gestion de l'exploitation des sites de la Société selon le mandat et les priorités de celle-ci. La Société fournit des directives, définit des indicateurs de rendement, surveille les résultats obtenus et paye l'entrepreneur.

38. Depuis la restructuration, le rôle de la Société consiste principalement à surveiller l'exécution de l'entente d'OGEE comme suit :

- **Entente sur l'entreprise responsable de l'exploitation du site** — La Société vérifie que l'entrepreneur s'acquitte de ses responsabilités relatives au déclassement et à la gestion des déchets aux Laboratoires de Chalk River et à d'autres sites satellites, au programme de science et de technologie à Chalk River et à la revitalisation du complexe de Chalk River. Tous les ans, la Société rembourse à l'entrepreneur les frais réellement engagés à ce titre, en plus de lui verser une prime basée sur le respect d'un ensemble de critères d'évaluation du rendement préétablis.
- **Ententes à coût cible — Laboratoires de Whiteshell et réacteur nucléaire de démonstration** — La Société surveille les activités menées par l'entrepreneur en vue de déclasser et de fermer les Laboratoires de Whiteshell à Pinawa (Manitoba), et de fermer l'installation de gestion des déchets du réacteur nucléaire de démonstration près de Rolphton (Ontario). Tous les ans, la Société rembourse à l'entrepreneur les frais réellement engagés à ce titre, en plus de lui verser une avance sur la prime liée au rendement qui est due si les travaux sont terminés avant la date prévue.

Aux termes de l'entente d'OGEE, 866 millions de dollars environ ont été payés ou étaient dus au titre des charges contractuelles pour l'exercice 2016-2017.

39. Le succès du modèle d'OGEE repose sur la capacité de la Société de bien surveiller l'exécution de l'entente conclue, grâce à un cadre de gestion du contrat qui comprend des moyens et méthodes clés. En plus de pouvoir compter sur ce cadre, les gestionnaires doivent posséder les qualifications et les compétences requises. Le succès de la surveillance exercée repose également sur la capacité de l'entrepreneur de respecter ses engagements.

---






## Recommandation

40. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 45.






## Analyse à l'appui de la constatation

41. **La gestion du contrat** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et méthodes efficaces pour gérer la plupart des volets du contrat. Nous avons cependant constaté qu'il y avait une faiblesse dans les qualifications et les compétences en gestion des contrats (voir la pièce 4).






### Pièce 4 Gestion du contrat : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification et structure de gouvernance des contrats	La Société avait un cadre bien défini de gestion du contrat.	<p>Un plan de gestion et de suivi des contrats a fourni des directives sur la gestion et l'administration de l'entente d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur (OGEE).</p> <p>La structure de gouvernance des contrats a été définie dans le plan de gestion et de suivi des contrats, ainsi que dans le plan d'entreprise de la Société et sa politique d'approbation des dépenses.</p> <p>Les problèmes relatifs à la gestion du contrat et le rendement de celui-ci ont été communiqués et analysés par des cadres supérieurs.</p>	
Qualifications et compétences en gestion des contrats	La Société avait les bons employés possédant les qualifications et les compétences nécessaires pour effectuer les activités de gestion du contrat.	<p>L'équipe de gestion des contrats a eu l'occasion de tirer parti des connaissances et de l'expérience de personnes qui avaient déjà participé à des processus d'appel d'offres et d'adjudication de contrats et qui se sont par la suite jointes au personnel de la Société.</p> <p>La Société a recruté un agent principal des contrats ayant de l'expérience.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Hormis l'agent principal des contrats, l'équipe avait une expérience limitée du modèle d'OGEE.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			






#### Pièce 4 Gestion du contrat : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion des contrats	La Société avait des moyens et des méthodes d'administration pour assurer la gestion du contrat et avait un calendrier pour prendre les décisions clés.	La Société a mis en place des moyens et des méthodes pour assurer la gestion du contrat.  L'équipe de gestion des contrats a présenté des rapports périodiques et des bilans à la haute direction et au Conseil d'administration.	
Gestion des relations avec l'entrepreneur et les parties prenantes	La Société avait des moyens efficaces de communication et de collaboration internes et externes qui ont facilité l'exécution du contrat.	Les ententes signées et le plan de gestion et de suivi de contrats définissaient les rôles et les responsabilités de la Société et de l'entrepreneur.  La Société disposait de protocoles pour communiquer avec l'entrepreneur, qui portaient à la fois sur les communications officielles et informelles. Les protocoles établissaient un processus officiel de règlement des différends visant les désaccords majeurs.  En mai 2015, la Société a signé un protocole d'accord avec la Commission canadienne de sûreté nucléaire, qui visait au maintien d'un dialogue entre la Société et la Commission à l'approche de la mise en œuvre de l'entente d'OGEE.	
<b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b>  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

#### Pièce 4 Gestion du contrat : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion de l'exécution des contrats	<p>La Société a veillé à ce que les services fournis soient conformes aux termes du contrat, ce qui comprend notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le déclassement d'installations nucléaires et la gestion de déchets radioactifs;</li> <li>des activités relatives à la science et la technologie nucléaires pour des ministères fédéraux et des clients extérieurs;</li> <li>le renouvellement des infrastructures.</li> </ul>	<p>Dans le cadre de l'Entente sur l'entreprise responsable de l'exploitation du site :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un programme de travail et un budget annuels décrivaient toutes les activités devant être réalisées par l'entrepreneur.</li> <li>La Société a défini un plan d'évaluation et de mesure du rendement qui prévoyait des incitatifs financiers annuels pour l'entrepreneur s'il respectait ou surpassait les priorités de la Société. Ces priorités ont été reflétées dans les critères d'évaluation.</li> </ul> <p>Pour chacune des deux ententes à coût cible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des points de référence ont été fixés en 2016 pour définir l'étendue des travaux et les coûts connexes.</li> <li>L'entrepreneur était admissible à recevoir des honoraires supplémentaires s'il réalisait des économies de coût tout en respectant ses obligations.</li> </ul> <p>L'équipe de gestion des contrats a régulièrement surveillé le rendement et les résultats de l'entrepreneur.</p> <p>L'entrepreneur s'employait à élaborer un système d'assurance qualité de ses travaux en vue de fournir de l'information plus exhaustive sur son rendement à la Société.</p>	
Paiements et primes de rendement en vertu des contrats	<p>La Société a veillé à ce que les paiements versés à l'entrepreneur soient conformes aux termes du contrat et a assuré une gestion efficace des primes de rendement.</p>	<p>L'entente d'OGEE prévoyait des mécanismes clairement définis de paiement. La Société a établi un système de délégation des pouvoirs et un système de contrôle interne pour les paiements versés aux termes des contrats.</p> <p>Au moment de l'audit, la Société n'avait pas encore mené ses activités pendant une année complète et n'avait donc pas évalué le rendement de l'entrepreneur donnant droit à des primes de rendement annuelles.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

#### Pièce 4 Gestion du contrat : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion des risques contractuels	La Société possédait un cadre de gestion des risques contractuels pour gérer et atténuer ces risques.	La Société a établi un registre des risques indiquant les risques liés à la gestion des contrats et identifiant le responsable de chacun des risques relevés.  L'entente d'OGEE contient des clauses sur la manière de traiter et de protéger l'information et les actifs.  La Société a examiné les états financiers annuels audités de l'entrepreneur.	
Modifications des contrats	La Société avait une structure et des processus de gouvernance pour favoriser la mise en œuvre rapide et efficace de modifications au contrat.	L'entente d'OGEE décrivait avec précision la procédure devant être appliquée pour modifier ou prolonger le contrat.  La Société a établi des mécanismes d'approbation et des obligations redditionnelles claires pour les modifications apportées au contrat.  L'entente d'OGEE définissait les modalités régissant les modifications des contrats et décrivait le processus à suivre pour demander officiellement une modification.	
<b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b>  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

42. **Faiblesse — Qualifications et compétences en gestion des contrats** — Hormis l'agent principal des contrats, l'équipe de gestion des contrats avait une expérience limitée de la mise en œuvre du modèle d'OGEE dans l'industrie nucléaire canadienne. De fait, comme ce modèle est nouveau dans ce secteur, seules quelques personnes avaient les compétences particulières requises. La Société a donc eu du mal à trouver une personne qui avait l'expertise et l'expérience appropriées pour gérer l'entente. Au bout du compte, la Société a recruté un agent principal des contrats provenant de l'étranger pour un mandat de trois ans. Au moment de l'audit, cet agent était le seul membre de l'équipe de gestion des contrats qui avait une expérience antérieure du modèle d'OGEE.

43. Cette faiblesse est importante parce que le succès du passage au modèle d'OGEE dépend de la capacité de la Société à surveiller et à gérer l'entente signée ainsi qu'à respecter les objectifs fixés par le gouvernement du Canada pour l'entente d'OGEE. Or disposer d'une équipe expérimentée connaissant bien le modèle d'OGEE et d'autres pratiques

d'approvisionnement similaires aussi vastes et complexes permettrait à la Société d'avoir l'assurance que l'entrepreneur réalise toutes les tâches requises et d'avoir accès à des solutions éprouvées en cas de problème.

44. Cette faiblesse est importante aussi parce que si le seul membre de l'équipe ayant une expérience antérieure du modèle d'OGEE, qui est chargé de diriger stratégiquement l'équipe, quittait la Société plus tôt que prévu, la Société risquerait de ne pas avoir l'expertise suffisante et les connaissances internes nécessaires pour remplir les fonctions de surveillance et de gestion.

45. **Recommandation** — La Société devrait renforcer les qualifications et les compétences de son équipe de gestion des contrats pour pouvoir gérer le rendement global de l'entrepreneur dans le contexte du modèle d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Des travaux sont déjà en cours en vue de renforcer les qualifications et les compétences du personnel de l'équipe de gestion des contrats grâce à des cours officiels et à des séances de mentorat en cours d'emploi. De plus, la Société continuera d'atténuer le risque décrit dans la faiblesse grâce à la mise en œuvre d'un plan de relève, qui comportera notamment des éléments visant expressément la planification du remplacement de l'agent principal des contrats, au besoin.*

## Conclusion

46. À notre avis, compte tenu des critères établis, les moyens et les méthodes de gestion organisationnelle et de gestion des contrats d'Énergie atomique du Canada limitée que nous avons examinés ne comportaient aucun défaut grave, à l'exception de celui relevé dans le processus de renouvellement de la composition du Conseil d'administration. Nous avons conclu que la Société avait mis en œuvre ces moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.



# À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur Énergie atomique du Canada limitée a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous les aspects significatifs, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), Énergie atomique du Canada limitée est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités sont menées efficacement.

De plus, aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada, qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada — Certification.

Le Bureau applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du code de déontologie de CPA Ontario et du *Code des valeurs, d'éthique et de conduite professionnelle du Bureau du vérificateur général du Canada*. Ces deux codes reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la direction :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les constatations figurant dans le présent rapport étaient fondées sur des faits.

## Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes d'Énergie atomique du Canada limitée que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur Énergie atomique du Canada limitée. L'étendue de l'examen spécial a été délimitée en fonction de notre évaluation des risques qui pèsent sur la Société et qui pourraient nuire à sa capacité de satisfaire aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous nous sommes entretenus avec des membres du Conseil d'administration, des membres de la haute direction et des employés de la Société. Nous avons aussi procédé à des tests sur les moyens et méthodes en place afin d'obtenir le niveau d'assurance d'audit requis.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fondés sur aucuns travaux d'audit interne.

## Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans différentes pièces, tout au long du rapport.

## Gouvernance de la Société

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État*, 2007

Organisation de coopération et de développement économiques, *Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques*, 2015

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens – Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré du contrôle interne*, 2013

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices*, 1996

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Private Sector*, 2012

The Institute of Internal Auditors, *Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Comptables professionnels agréés Canada, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'audit interne* (3<sup>e</sup> édition), 2016

Loi sur la gestion des finances publiques

### **Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats**

Organisation de coopération et de développement économiques, *Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques*, 2015

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État*, 2007

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens – Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré du contrôle interne*, 2013

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre stratégique de gestion du risque*, 2010

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Le management des risques de l'entreprise – Cadre de référence – Synthèse*, 2004

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, *Ligne directrice de pratique recommandée 3 : un rapport sur la performance de service*, 2015

### **Gestion des ressources humaines**

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré du contrôle interne*, 2013

Association des professionnels en ressources humaines et CCH Canadienne Limitée, *Ultimate HR Manual*

Conseil du Trésor, *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, 2006

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre des politiques de gestion de la rémunération*, 2007

Ministère des Finances de la Colombie-Britannique, *Crown Corporation Executive Compensation Policy*, 2012

conseilrh.ca, infoRH, *Rémunération et avantages sociaux*, site consulté en mai 2016

## Gestion des contrats

Conseil du Trésor, *Politique sur les marchés*, 2013

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, *Guide des approvisionnements*, 2016

Règlement sur les marchés de l'État

Bureau national d'audit du Royaume-Uni, *Good Practice Contract Management Framework*, 2016

State of Georgia Department of Audits and Accounts (États-Unis), *Components of an Effective Contract Monitoring System*, 2003

Nuclear Decommissioning Authority et LLW Repository Ltd, *Contract Management Plan*, LLWR Site Management and Operations Contract and Parent Body Agreement, 2016

Ministère de l'Énergie des États-Unis (Office of Management), *Department of Energy (DOE) Acquisition Guide*

The Chartered Institute of Purchasing & Supply, *Contract Management Guide*, 2007

Énergie atomique du Canada limitée, *Sommaire du plan d'entreprise 2014-2015 à 2018-2019*

Organisation internationale de normalisation, Norme ISO 14001 – Management environnemental

## Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 janvier 2017. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à la date du début de l'examen spécial.

## Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 23 mai 2017, à Ottawa (Ontario).

## Équipe d'audit

Directrice principale : Aline Vienneau

Directeur : Patrick Polan

Charles Gay

France Lépine

Stacey Wowchuk

# Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<b>Méthodes de gestion organisationnelle</b>	
<b>25.</b> La Société devrait continuer de communiquer au ministre des Ressources naturelles la nécessité d'assurer la nomination, dans les meilleurs délais, d'un président et premier dirigeant et de tous les autres membres du Conseil d'administration. Elle devrait aussi souligner la nécessité d'échelonner les mandats des administrateurs pour assurer la continuité des activités. <b>(21-24)</b>	<b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La Société partage les préoccupations exprimées par le Bureau du vérificateur général du Canada à ce sujet. Elle continuera, comme elle l'a fait jusqu'à présent, à communiquer au ministre des Ressources naturelles et au Bureau du Conseil privé la nécessité de nommer dans les meilleurs délais des administrateurs qui possèdent les compétences et l'expérience qui ont été jugées essentielles pour le Conseil, selon le profil des compétences du Conseil. La Société s'emploie aussi à souligner la nécessité d'échelonner les mandats des administrateurs pour assurer la continuité. Elle continuera, comme elle l'a fait jusqu'à présent, à souligner au Ministre la nécessité de nommer un président et premier dirigeant permanent ou qui n'est pas intérimaire.

Recommandation	Réponse
<p><b>26.</b> La Société devrait planifier une transition ordonnée qui permettra aux administrateurs et au président et premier dirigeant nouvellement nommés de se familiariser avec l'objectif premier de la restructuration, l'entente d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur qui en a découlé, ainsi que les plans stratégiques de la Société. Ils devraient aussi avoir l'occasion de faire des commentaires en vue de modifier et de mettre en œuvre les plans.</p> <p><b>(21-24)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La Société planifie de mener une transition ordonnée. Elle a instauré une stratégie et des documents, notamment un programme d'orientation destiné aux administrateurs, pour faciliter l'orientation des nouveaux administrateurs et dirigeants. Cette stratégie a déjà servi pour favoriser l'orientation et l'entrée en fonction ordonnées du tout dernier administrateur nommé à l'automne 2016.</p> <p>Comme l'indiquent les principales constatations du rapport, la nouvelle administratrice nommée pendant la période d'examen, pour un mandat d'un an, a suivi des séances d'orientation qui portaient sur le mandat et les activités de la Société ainsi que sur les rôles et responsabilités d'un administrateur. Plus particulièrement, lors de ces séances d'orientation, des documents d'information importants ont été distribués sur le cadre de gouvernance de la Société et le modèle d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur (OGEE), notamment le mandat, le rôle et les priorités de la Société. Ces documents ont permis à l'administratrice de se familiariser avec la Société, son système général de gouvernance et le fonctionnement du Conseil et de ses comités, ainsi qu'avec les procédures connexes, l'équipe de la direction, l'histoire de la Société et l'incidence de la restructuration, la vision d'avenir des Laboratoires Nucléaires Canadiens, les plans quinquennaux et décennaux de la Société et les composantes clés du modèle d'OGEE qui sont en cours. Outre les documents d'information reçus, la nouvelle administratrice a participé pendant plusieurs jours à un programme d'orientation qui comportait, entre autres, une visite des principales activités qui doivent être surveillées par la Société, des rencontres individuelles avec les membres de l'équipe de direction de la Société pour éclairer la nouvelle administratrice sur leurs responsabilités respectives, et la participation à une réunion trimestrielle du Conseil, du Comité des ressources humaines et de la gouvernance et du Comité d'audit.</p> <p>La Société poursuivra la mise à jour de sa stratégie et des documents, au besoin, en vue de se préparer pour les prochaines nominations.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>27.</b> Le Conseil d'administration devrait renforcer et améliorer son processus de surveillance et d'examen des risques répertoriés dans le registre de risques de la Société et il devrait documenter en bonne et due forme les discussions tenues à ce sujet et les mesures prises. <b>(21 et 24)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La direction et le Conseil ont eu, et continueront d'avoir, des échanges réguliers sur la gestion des risques. Par exemple, lors de la réunion du 1<sup>er</sup> octobre 2015, le projet de cimentation de déchets liquides entreposés a été présenté au Conseil à titre d'étude de cas sur la gouvernance des risques. Le registre de risques d'entreprise de la Société, élaboré en septembre 2015 lors de la première étape de la création d'un cadre de gestion des risques, a été présenté au Comité d'audit et au Conseil en novembre 2015 pour qu'ils l'examinent et le commentent, puis présenté de nouveau un peu plus d'un an plus tard, en février 2017. De plus, la direction procède à un examen et à une mise à jour du registre tous les trimestres. Le Conseil reçoit aussi des commentaires sur les questions liées à la gestion des risques dans les rapports trimestriels qui lui sont présentés par la direction.</p> <p>La Société officialisera l'examen périodique par le Conseil du registre des risques d'entreprise ou tout autre programme approprié de gestion des risques; et la Société a retenu les services d'un expert indépendant pour améliorer son mécanisme de suivi des risques et ses procédures d'examen. L'examen périodique du registre fait désormais officiellement partie du plan de travail annuel du Comité d'audit et est inscrit à l'ordre du jour des réunions.</p>
<p><b>28.</b> La Société devrait élaborer un cadre d'information plus détaillé afin d'améliorer les évaluations réalisées et de mieux démontrer à la population canadienne qu'elle renforce son efficacité et efficience tout en maîtrisant et en réduisant les coûts et les risques au fil du temps. Le Conseil devrait tenir régulièrement des réunions publiques, conformément aux dispositions de la Loi sur la gestion des finances publiques, afin de présenter le rapport annuel de la Société et de communiquer des renseignements sur le modèle d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur (OGEE). <b>(21 et 24)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Maintenant que la restructuration est terminée, le plan d'entreprise de la Société mettra naturellement l'accent sur l'évaluation des résultats par rapport aux objectifs établis plutôt que sur le processus de restructuration. Cela étant, la Société recueille et évalue déjà des données concernant une vaste gamme de paramètres, notamment le rendement des Laboratoires Nucléaires Canadiens (LNC) par rapport à des résultats clés et d'autres objectifs de rendement. Au fil des ans, la Société aura ainsi les données nécessaires pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs de la restructuration sont atteints. À l'heure actuelle, la Société communique des informations sur le rendement des LNC, aux termes du contrat d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur (OGEE), dans son plan d'entreprise. Les informations communiquées seront de plus en plus détaillées à mesure que des données suffisantes sont mises à disposition et recueillies et que des points de référence appropriés sont établis grâce à la planification à long terme des LNC et à la mise en œuvre de la méthode de la gestion par la valeur acquise, qui sont en cours.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>33.</b> La Société devrait recadrer son régime de rémunération en dialoguant avec le ministre des Ressources naturelles. Elle devrait envisager de présenter des indications et de l'information supplémentaires sur son régime de rémunération dans son rapport annuel. <b>(29-32)</b></p>	<p>Pendant la restructuration, entre 2009 et 2015, la Société a maintenu un dialogue régulier avec les parties prenantes et les citoyens. Elle a organisé plus de 40 activités interactives pour les parties prenantes, notamment des réunions périodiques de son Comité de liaison avec le public et de son Conseil de gérance environnementale, et diverses journées portes ouvertes et bilans conjoints sur la restructuration avec le ministère des Ressources naturelles et le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Maintenant que la restructuration a été menée à bien, même si ce sont désormais les LNC qui pilotent certaines de ces activités interactives, la Société continue d'y participer. Une réunion publique a d'ailleurs eu lieu en mai pour discuter du premier rapport annuel présenté par la Société depuis la fin de la restructuration et de la planification des activités de la Société pour les cinq prochaines années.</p> <p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La Société poursuivra les discussions sur la rémunération avec le Ministre. Par ailleurs, elle s'emploie activement à réviser sa structure salariale. Elle a retenu les services d'experts-conseils externes (avant et après la restructuration et aussi à la suite de la reclassification du poste de président et premier dirigeant) pour la conseiller à ce sujet.</p> <p>La Société continue de collaborer avec l'expert-conseil externe en vue de réviser sa structure salariale en tenant compte de tous les facteurs pertinents, dont les marchés de comparaison pertinents, le lieu de travail des employés, l'expertise spécialisée requise et le niveau de la rémunération du président et premier dirigeant. La Société examinera les avis formulés par l'expert-conseil externe spécialisé en rémunération et modifiera la structure, au besoin, de manière à favoriser l'atteinte de son objectif : attirer et maintenir en poste les employés dont elle a besoin pour remplir ses missions. Dans le cadre de ce processus, le Conseil d'administration et ses comités examineront et approuveront tous les changements proposés, comme l'exigent les règles de gouvernance du Conseil. De plus, la Société continuera de discuter de la rémunération de son président et premier dirigeant avec le ministère des Ressources naturelles.</p> <p>Dans son rapport annuel, la Société présentera des informations supplémentaires sur son régime salarial et les modalités de fixation des salaires qui permettent à la Société de surveiller efficacement le contrat d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur. La Société continuera également de communiquer le montant total de la rémunération des cadres supérieurs, conformément aux normes de comptabilité et d'information financière qui président à l'établissement de ses rapports.</p>



Recommandation	Réponse
<p><b>Gestion des contrats</b></p> <p><b>45.</b> La Société devrait renforcer les qualifications et les compétences de son équipe de gestion des contrats pour pouvoir gérer le rendement global de l'entrepreneur dans le contexte du modèle d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur. <b>(41-44)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Des travaux sont déjà en cours en vue de renforcer les qualifications et les compétences du personnel de l'équipe de gestion des contrats grâce à des cours officiels et à des séances de mentorat en cours d'emploi. De plus, la Société continuera d'atténuer le risque décrit dans la faiblesse grâce à la mise en œuvre d'un plan de relève, qui comportera notamment des éléments visant expressément la planification du remplacement de l'agent principal des contrats, au besoin.</p>