



**Sommaire du Plan d'entreprise
2014-2015 à 2018-2019**

**Sommaire du Budget d'exploitation de 2014-2015
Sommaire du Budget d'immobilisations de 2014-2015**



Énergie atomique du Canada limitée

Sommaire du plan d'entreprise d'EACL

Le Plan d'entreprise d'EACL est approuvé annuellement par le gouvernement du Canada. Le plan d'entreprise pour la période de 2014-2015 à 2018-2019 a été approuvé par le gouverneur en conseil le 29 mai 2014. Ce sommaire du plan d'entreprise indique aux parlementaires et à la population canadienne les objectifs et les orientations stratégiques de la société pour la période de planification, et il décrit son plan financier et ses budgets d'exploitation et d'immobilisations. Les renseignements commerciaux nuisibles sont exclus du sommaire conformément au paragraphe 153(1) de la *Loi sur l'administration financière*.

TABLE DES MATIÈRES

1	SOMMAIRE	1
1.1	Introduction	1
1.2	Environnement de planification	3
1.3	Orientation stratégique	5
1.4	Sommaire financier	6
2	MANDAT	9
2.1	Laboratoires nucléaires	10
2.2	Bureau de clôture	13
3	PROFIL DE L'ENTREPRISE	14
3.1	Introduction	14
3.1.1	Laboratoires nucléaires	15
3.1.2	EACL restructurée	16
3.1.3	Bureau de clôture	16
3.2	Architecture d'alignement des programmes des Laboratoires nucléaires	16
3.3	Gouvernance d'entreprise	20
3.3.1	Conseil d'administration	20
3.3.2	Équipe de la direction	22
3.3.3	Transition de la structure organisationnelle	23
3.3.4	Cadre du système de gestion	24
3.3.5	Gestion des risques de la société	26
3.3.6	Cycle de planification des activités	26
3.4	Plan d'entreprise et restructuration	28
4	CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION	29
4.1	Attentes entourant la restructuration des Laboratoires nucléaires d'EACL	29
4.2	Risques situationnels	31
5	Orientation stratégique	35
5.1	Orientation du PDG	36
5.2	Priorités en matière de sciences et technologies	36
5.3	Gestion des améliorations – le cap sur les améliorations stratégiques ...	38
5.4	Gestion des capacités – centres d'excellence	41
5.5	Attentes liées aux secteurs de gestion	43
5.6	Planification des immobilisations	44
6	PROGRAMMES	45
6.1	Programme 1.1: Capacité de l'industrie nucléaire	47
6.2	Programme 1.2: Sûreté et sécurité nucléaires	51
6.3	Programme 1.3: Énergie propre et sûre	55
6.4	Programme 1.4: Santé, isotopes et rayonnement	60
6.5	Programme 1.5: Gérance environnementale du nucléaire	64
6.6	Programme 1.6: Réseaux d'innovation du nucléaire	69
6.7	Programme 1.7: Infrastructure adéquate en matière de science et de technologie	73

6.8	Programme 1.8 : Services internes	77
7	ÉTATS FINANCIERS	82
7.1	Aperçu financier	82
7.2	Sommaire financier par programme	84
7.3	Recettes provenant de tierces parties	85
7.4	Financement du gouvernement du Canada.....	86
7.5	Budget d'immobilisations.....	89

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Priorités d'EACL en matière de S et T	38
Tableau 2 : Centres d'excellence d'EACL	42
Tableau 3: Programme 1.1 – prévisions financières	50
Tableau 4: Programme 1.2 – prévisions financières	54
Tableau 5: Programme 1.3 – prévisions financières	59
Tableau 6: Programme 1.4 – prévisions financières	63
Tableau 7: Programme 1.5 – prévisions financières	68
Tableau 8: Programme 1.6 – prévisions financières	72
Tableau 9: Programme 1.7 – prévisions financières	76
Tableau 10: Programme 1.8 – prévisions financières	81
Tableau 11: Sommaire financier des programmes	84
Tableau 12: Comparaison des cibles de référence et des cibles élargies.....	85
Tableau 13: Financement du gouvernement du Canada	89
Tableau 14: Recettes et dépenses	89
Tableau 15: Prévisions des revenus provenant de tierces parties avec cibles élargies .	102

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Architecture d'alignement des programmes des Laboratoires nucléaires	19
Figure 2: Structure du conseil d'administration d'EACL	21
Figure 3: Organigramme	23
Figure 4: Cadre du système de gestion d'EACL	25
Figure 5: Prévisions des recettes provenant de tierces parties avec les cibles élargies.	103

LISTE DES APPENDICES

APPENDICE 1: ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DE 2014-2015	91
APPENDICE 2: PROGRAMME DES RESPONSABILITÉS NUCLÉAIRES HÉRITÉES (PRNH)	94
APPENDICE 3: BUDGET D'EXPLOITATION DE 2014-2015	95
APPENDICE 4: BUREAU DE CLÔTURE	99
APPENDICE 5 : ANALYSE DES POSSIBILITÉS DE RECETTES DE TIERCES PARTIES ET CIBLES ÉLARGIES	100
APPENDICE 6: FINANCEMENT DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT PAR LE GOUVERNEMENT.....	105
APPENDICE 7: CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	108
APPENDICE 8: SIGLES	111

1 SOMMAIRE

1.1 Introduction

Le Plan d'entreprise guidera EACL durant une période charnière dans l'évolution de la société. En effet, le gouvernement du Canada (GC) a annoncé que la phase 2 de la restructuration d'EACL comprendrait l'adoption d'un modèle opérationnel axé sur un organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur (OGEE) à EACL. Ce modèle apportera une rigueur et une efficacité propres au secteur privé à l'exploitation des programmes pour les clients, des installations de recherche et des services technologiques d'EACL. Le présent plan est entièrement aligné sur cette orientation stratégique et décrit la transition d'EACL vers ce nouveau modèle de gestion. La Section 1.2 donne un bref résumé des changements qu'apportera la restructuration au niveau de l'organisation et de la gouvernance.

Énergie atomique du Canada limitée (EACL) est l'organisation de sciences et de technologies (S et T) nucléaires la plus importante du Canada. Elle représente un élément stratégique de l'infrastructure nationale de S et T du Canada, ainsi que de son système d'innovation national.

À l'appui de la stratégie fédérale en matière de S et T intitulée *Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada - 2007*, EACL a établi sept priorités en S et T sur lesquelles sont alignées toutes ses activités de S et T (voir encadré).

EACL est aussi un important agent habilitant pour l'industrie nucléaire du Canada. En tant que pays nucléaire de premier ordre, le Canada participe à presque tous les aspects de l'industrie nucléaire, de l'exploitation des mines d'uranium et du traitement de ce minerai à la construction et à l'exploitation de centrales nucléaires, en passant par le déclassé et la gestion des déchets. EACL contribue à l'avantage du savoir du Canada dans ces domaines clés, et place l'industrie nucléaire du Canada sur la voie du succès commercial au pays et à l'étranger.

Priorités d'EACL en matière de S et T

1. Comprendre et gérer les perceptions du public à l'égard des effets du rayonnement
2. Faire de la technologie CANDU un élément clé du portefeuille énergétique du Canada
3. Comprendre, prévenir et atténuer les risques associés aux opérations et aux activités nucléaires
4. Faire progresser la base de connaissances pour l'établissement de normes et de règlements éclairés
5. Améliorer la sécurité nucléaire canadienne et mondiale
6. Formuler des options pour les besoins et la durabilité énergétiques de demain, grâce à la technologie nucléaire
7. Élaborer des technologies nucléaires et démontrer qu'elles ont un impact minimal sur l'environnement

EACL a des capacités uniques lui permettant de travailler, sous permis de l'organisme de réglementation fédéral¹, avec des matières radioactives qui ont des applications dans des domaines d'importance pour la politique publique et le secteur nucléaire, au Canada et à l'étranger. Ses rôles en matière de politique publique comprennent la production d'isotopes médicaux, la gestion et l'élimination de déchets nucléaires hérités et historiques du GC et le soutien à l'élaboration de politiques fédérales et de capacités nationales pour faire face aux questions de sûreté et de sécurité nucléaires.

La proposition de valeur d'EACL comprend trois éléments clés qui ont des répercussions nationales :

- conseiller et agent du GC pour ce qui est des politiques publiques
- agent habilitant de l'innovation en affaires et de la transmission des connaissances techniques
- formateur de personnes hautement qualifiées

Résultat stratégique prévu par EACL : les Canadiens et les résidents du monde entier bénéficient des retombées de la science et de la technologie nucléaires sur le plan de l'énergie, de la santé, de l'environnement et de l'économie, tout en sachant que la sécurité et la sûreté nucléaires sont assurées. Pour atteindre ce résultat stratégique, le GC a donné les missions suivantes à EACL pour la société restructurée:

1. Déclassement nucléaire et gestion des déchets
2. Sciences et technologies fédérales dans le domaine nucléaire
3. Produits et services en S et T nucléaires pour les parties intéressées
4. Production de molybdène 99 (⁹⁹Mo) (qui devrait cesser en 2016)

Les activités d'EACL sont regroupées par programmes lesquels qui sont insérés dans l'Architecture d'alignement des programmes (AAP). L'AAP est le mécanisme qui permet à EACL de réaliser ses missions.

L'AAP d'EACL comprend six programmes axés sur les extrants, ou secteurs d'activité, qui portent sur les clients externes et deux programmes habilitant/d'appui qui portent sur les clients internes.

Programmes axés sur les extrants:

Programme 1.1 **Capacité de l'industrie nucléaire:** Le secteur nucléaire canadien demeure productif et sécuritaire et a accès à des ressources en S et T lui permettant de répondre aux défis technologiques émergents. Le Canada peut compter sur une industrie nucléaire solide.

¹ La Commission canadienne de sûreté nucléaire réglemente le secteur nucléaire canadien.

Programme 1.2 **Sûreté et sécurité nucléaires:** Les activités, la réglementation et les politiques du gouvernement fédéral, reliées aux enjeux nucléaires ou radiologiques sont appuyées par l'expertise et les installations nécessaires.

Programme 1.3 **Énergie propre et sure:** Le développement de technologies énergétiques qui ont des répercussions positives sur l'utilisation de l'énergie propre du Canada.

Programme 1.4 **Santé, isotopes et rayonnement:** Les Canadiens tirent des avantages de la S et T nucléaires en matière de santé.

Programme 1.5 **Gérance environnementale du nucléaire:** Les sites nucléaires fédéraux constituent des environnements propres et sains.

Programme 1.6 **Réseaux d'innovation du nucléaire:** L'accès à l'infrastructure et à l'expertise du gouvernement fédéral en innovation nucléaire aide les communautés de science et technologie canadiennes à faire progresser leurs programmes d'innovation.

Programmes habilitants:

Programme 1.7 **Infrastructure adéquate en matière de science et de technologie:** Les chercheurs scientifiques et les ingénieurs et les partenaires d'EACL ont accès à des installations agréées et à des services qui rendent l'innovation et la production nucléaires possibles dans un milieu sécuritaire, soit dans un campus entièrement conforme à toute la réglementation pertinente à la conduite d'activités liées au nucléaire.

Programme 1.8 **Services internes:** Fournit les fonctions de soutien administratif et opérationnel et l'infrastructure permettant la prestation efficace et efficiente des extrants de tous les programmes.

1.2 Environnement de planification

En mai 2009, le GC a conclu qu'une restructuration s'avérait nécessaire pour qu'EACL devienne plus concurrentielle, pour réduire les risques financiers pour les contribuables canadiens et pour améliorer les conditions permettant le succès de l'ensemble de l'industrie. Le GC a lancé ensuite un processus en deux phases et, lors de la phase 1, a conclu avec succès le dessaisissement de la Division des réacteurs CANDU d'EACL à SNC-Lavalin en octobre 2011. En raison de ce dessaisissement, EACL est devenue un organisme autonome du domaine des sciences et technologies: les Laboratoires nucléaires d'EACL (LN).

En février 2013, le GC a annoncé que la phase 2 de la restructuration d'EACL se fera par la transition des LN vers un modèle OGEE semblable à des modèles qu'ont mis en œuvre avec succès les États-Unis et le Royaume-Uni. Ce modèle sera adopté et adapté de manière à répondre aux exigences canadiennes. Grâce à ce nouveau modèle, la

gestion des programmes pour les clients, des installations de recherche et des services technologiques d'EACL puisse tirer profit de l'efficacité et de la rigueur du secteur privé.

La phase 2 de la restructuration a pour objectif de transformer les LN afin de tirer parti de leurs capacités et ressources dans le but de livrer avec succès des produits et services liés à la S et T aux clients gouvernementaux et à des clients externes et de satisfaire aux besoins en matière de déclassement et de gestion des déchets tout en contenant et en réduisant les coûts et les risques financiers pour les contribuables canadiens au fil du temps.

Au quatrième trimestre de 2013-2014 ou au premier trimestre de 2014-2015, EACL établira une filiale à cent pour cent, soit une société d'exploitation du site² (SES), qui sera chargée de gérer et d'exploiter les LN. Au début, cette SES sera essentiellement identique aux LN d'aujourd'hui. La réorganisation interne entraînera le transfert de la quasi totalité des employés, des capacités essentielles, des systèmes de gestion et de sûreté, des contrats avec les clients et des permis d'exploitation d'EACL à cette filiale.

Parallèlement à la création et à l'exploitation de cette SES, nous développerons une capacité au sein d'EACL pour que la société d'État restructurée – connue sous le nom d'EACL restructurée (EACL-R) pour la différencier de l'entité d'aujourd'hui – puisse exécuter son nouveau rôle principal de surveillant des contrats. EACL-R, qui sera mise sur pied sous la supervision de son conseil d'administration et de l'Actionnaire, assurera la surveillance stratégique du contrat d'OGEE. La société d'État restructurée deviendra entièrement opérationnelle à la suite du transfert des actions de la SES.

Le GC et EACL se sont engagés à ce que, tout au long de la transition, et une fois la transition terminée, la sûreté nucléaire ne soit pas compromise.

On s'attend à ce que le processus d'approvisionnement et d'attribution du marché pour le modèle d'OGEE se fasse à l'automne 2015. Le présent plan, et le budget pluriannuel qui l'accompagne, ont été élaborés dans l'attente qu'EACL effectuera la transition durant la période de planification vers un modèle opérationnel du secteur privé caractérisé par une relation fournisseur-clients avec le gouvernement et des tierces parties. Le présent plan présente donc les états financiers d'EACL en mettant l'accent sur l'atteinte de résultats pour le gouvernement et les tierces parties à titre de clients, ainsi que sur un barème de prix pertinent pour les clients et les recettes et marges correspondantes.

² Le terme «Site Operating Company» (SOC) (Société d'exploitation du site – SES) a été inventé au Royaume-Uni pour décrire l'entité commerciale durable créée dans le but de gérer les opérations nucléaires du Royaume Uni et qui est exploitée sous contrat signé avec le gouvernement de ce pays dans le cadre d'une relation d'OGEE. Un entrepreneur OGEE sélectionné à la suite d'un processus concurrentiel devient propriétaire de la SES.

1.3 Orientation stratégique

Le président et directeur général d'EACL a dressé les orientations suivantes pour la période de planification précédant la restructuration:

- Respecter la sûreté nucléaire
- Respecter nos engagements
- Être prêts pour la transition

EACL a l'intention de maintenir le cap conformément à cette orientation.

Afin de préparer la transition vers le modèle d'OGEE, EACL poursuivra sa quête d'excellence en mettant l'accent sur l'amélioration stratégique. Le présent plan donne la priorité à quatre secteurs d'amélioration stratégique dans le but de préparer la société à réussir toutes les étapes de la restructuration. EACL a déjà réalisé des progrès dans ces secteurs et continuera de le faire durant la période de planification :

- Poursuite de l'excellence en sûreté nucléaire
- Accroître la valeur pour les clients et réduire les coûts
- Augmentation des recettes et des marges par une participation des clients et l'innovation commerciale
- Réaliser nos engagements en matière de restructuration d'EACL.

La restructuration donne aux LN l'occasion de devenir le laboratoire nucléaire national du Canada, au service du gouvernement et des clients externes ainsi que des intervenants. Afin d'être mieux placée pour saisir cette occasion, EACL a créé 10 centres d'excellence (CE) (voir encadré) qui l'aident à maintenir son avantage concurrentiel unique et sa proposition de valeur. Les CE sont des secteurs de capacité qui font d'EACL un organisme unique au sein de l'industrie nucléaire et qui soutiennent l'AAP d'EACL en offrant les capacités requises pour répondre aux besoins actuels et estimés des clients des programmes d'EACL.

Centres d'excellence d'EACL

1. Gestion de la matière nucléaire et radioactive
2. Irradiation et services d'après irradiation
3. Sûreté nucléaire, sécurité et gestion des risques
4. Radiobiologie, radioécologie et dosimétrie
5. Matériaux et chimie dans les applications nucléaires
6. Combustibles nucléaires évolués et cycles de combustibles
7. Génie des systèmes
8. Informatique, modélisation et simulation de pointe
9. Gestion de l'hydrogène et des isotopes de l'hydrogène
10. Réhabilitation environnementale et gestion des déchets nucléaires

Grâce à son nouveau Cadre de développement des affaires (CDA), EACL deviendra un organisme centré sur les clients et fera la commercialisation de ses installations, de son expertise et de sa technologie uniques en matière de S et T au sein de ces CE. Au cours de la période de planification, le CDA utilisera les CE d'EACL pour exploiter les produits et services existants et intégrera les besoins et la rétroaction des clients dans l'élaboration de nouveaux produits et services.

1.4 Sommaire financier

Le présent Plan d'entreprise renferme des prévisions financières pour la période de planification de cinq ans.

En 2012-2013, EACL s'est engagée à vivre selon ses moyens et à respecter l'esprit et l'intention du Plan d'action de réduction du déficit du GC, qui a été lancé cette année-là. EACL s'est donné comme objectif de réduire le recours au financement du GC pour les dépenses de fonctionnement en fonction d'une cible de 7,5 pour cent sur les deux prochaines années en prenant 2011-2012 comme année de base. Cet engagement prévoit une réduction cumulative de 8,3 pour cent pour l'exercice se terminant en 2013-2014.

EACL s'est également engagée à respecter le gel du GC sur les budgets de fonctionnement des organismes fédéraux, ce qui fait en sorte que le financement du gouvernement pour le fonctionnement sera au même niveau en 2014-2015 et en 2015-2016.

En s'appuyant sur les objectifs de planification de la société en 2013-2014, EACL continuera de veiller à une gestion prudente des fonds publics en réduisant l'exposition aux risques pour les contribuables - notamment aux risques financiers - et en obtenant des résultats axés sur la valeur ajoutée pour les Canadiens.

Le plan d'entreprise précédent décrivait l'intention d'EACL d'en arriver à un recouvrement complet des coûts, en fonction des conditions du marché pour le travail effectué pour des tierces parties, par l'introduction d'un modèle d'établissement des prix. Dans le présent plan, les prévisions financières pour les travaux de S et T financés par le gouvernement fédéral sont fondées sur le modèle qu'EACL utilise pour la facturation des travaux effectués pour des tierces parties. Les prévisions financières consolidées font en sorte que le modèle d'établissement de prix d'EACL correspond à la valeur des produits et des services disponibles sur le marché tout en réduisant les coûts opérationnels.

Le tableau suivant fournit un sommaire de haut niveau des prévisions budgétaires des Laboratoires nucléaires et des besoins en financement de la part du GC.

Sommaire financier d'EACL

Laboratoires nucléaires En millions de dollars	Réel	Réel	Budget	Plan					Total sur 5 ans
	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Recettes/Financement									
Financement du gouvernement	484	504	584	537	630	653	594	642	3,057
Recettes provenant de tierces parties	113	122	116	128	128	119	107	94	575
	597	626	700	665	759	772	701	736	3,632
Dépenses directes du programme									
P 1.1 - Capacité de l'industrie nucléaire	34	33	44	38	34	35	35	37	180
P 1.2 - Capacité de la sûreté nucléaire	67	65	49	54	54	54	57	57	275
P 1.3 - Énergie propre et sûre	19	23	32	26	26	26	27	27	130
P 1.4 - Santé, isotopes et rayonnement	125	88	99	78	76	42	31	29	255
P 1.5 - Gérance environnementale du nucléaire	141	152	207	198	237	237	223	259	1,155
P 1.6 - Réseaux d'innovation du nucléaire	1	1	12	13	13	13	12	12	62
P 1.7 - Infrastructure de S et T adéquate	179	207	194	210	266	294	243	242	1,256
P 1.8 - Services internes	41	45	59	72	72	72	74	74	363
	607	614	695	688	778	772	701	736	3,674
Surplus de financement (déficit)	(10)	13	5	(23)	(19)	-	-	-	(42)
Besoins en fonds de roulement	10	(13)	(5)	23	19	-	-	-	42
Flux de trésorerie net	-	-	-	-	-	-	-	-	-

EACL consolidée En millions de dollars	Réel	Réel	Budget	Plan					Total sur 5 ans
	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Financement du gouvernement									
Déclassement et gestion des déchets	153	164	220	237	275	292	279	316	1,398
S & T	62	95	110	113	112	112	114	114	565
⁹⁹ Mo	105	65	57	41	40	20	1	1	103
EACL-R	-	-	-	15	15	15	15	15	75
Immobilisations	25	55	85	81	136	148	127	129	622
Non récurrent	7	26	25	-	-	-	-	-	-
Coûts non recouverts auprès des clients	132	100	86	51	52	65	59	67	294
Total du financement du gouvernement	484	504	584	537	630	653	594	642	3,057
Bureau de clôture	212	213	94	59	-	-	-	-	59
Financement du gouvernement consolidé	696	718	678	596	630	653	594	642	3,116
Recettes provenant de tierces parties	113	122	116	128	128	119	107	94	575
	809	840	794	723	759	772	701	736	3,691
Dépenses									
Laboratoires nucléaires	607	614	695	688	778	772	701	736	3,674
Bureau de clôture	141	63	80	19	-	-	-	-	19
	748	677	775	706	778	772	701	736	3,693
Surplus de financement (déficit)	61	162	19	17	(19)	-	-	-	(2)
Besoins en fonds de roulement	(61)	(162)	(19)	(17)	19	-	-	-	2
Flux de trésorerie net	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.
Le financement pour le ⁹⁹Mo comprend des capitaux du PFAl.

Autres observations principales pour la période de planification:

- Au moyen d'analyses et de modèles financiers détaillés pour la période se terminant à l'exercice 2018-2019, le Plan d'entreprise précise les coûts non récupérés auprès des clients. Ces coûts sont assumés par le GC et représentent la différence nette entre les coûts et les recettes d'EACL. La réduction des coûts non recouverts est une priorité et est atteinte par plusieurs moyens dont la fin de la mission liée au ⁹⁹Mo, la hausse des recettes commerciales provenant de

tierces parties qui augmentent la marge de profit, l'introduction d'un modèle de prix approprié pour les clients externes et le gouvernement en tant que client, dont les travaux de S et T financés par le gouvernement fédéral, et la limitation des coûts au moyen d'initiatives d'amélioration.

- La mission de production de ^{99}Mo au NRU prendra fin en 2016, conformément à la politique du GC. EACL prévoit qu'une fois cette mission terminée, le NRU sera utilisé à d'autres fins et continuera d'être exploité jusqu'en 2021, sous réserve de la décision du GC et de l'approbation de l'organisme de réglementation, ce qui devrait aboutir à une baisse des coûts opérationnels. Cette réorientation du NRU permettra à EACL d'accroître ses recettes provenant de tierces parties et de réaliser des marges de profit grâce à de nouvelles possibilités commerciales.
- Le présent Plan d'entreprise reflète un changement introduit dans le recouvrement des frais administratifs du Programme des responsabilités nucléaires héritées (PRNH) de manière à refléter le recouvrement complet des frais de ce programme conformément à la nouvelle estimation des responsabilités en matière de déclassement et de gestion des déchets. Cette hausse de la « marge » du PRNH, qui correspond maintenant à la totalité des coûts du programme, a réduit le besoin d'obtenir un financement supplémentaire du GC.

La mise en œuvre du nouveau CDA permettra à EACL de dépasser son objectif en recettes de base et de travailler vers l'atteinte de ses cibles élargies en matière de recettes financières. Le tableau suivant explique l'impact des recettes supplémentaires provenant des cibles élargies sur les coûts non recouverts auprès des clients.

Comparaison des recettes de base et des cibles élargies

En millions de dollars	Réal 2011-12	Réal 2012-13	Budget 2013-14	Plan					Total sur 5 ans
				2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Coûts non recouverts auprès des clients									
Cas de référence	132	100	86	51	52	65	59	67	294
Cible élargie	132	100	86	50	51	40	27	34	202
Coûts réduits non recouverts auprès des clients, en tenant compte de la cible élargie	-	-	-	1	1	25	32	33	92

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

2 MANDAT

Le mandat actuel d'Énergie atomique du Canada limitée (EACL), une société d'État, découle des pouvoirs conférés au ministre des Ressources naturelles aux termes de la *Loi sur l'énergie nucléaire* pour:

- effectuer des recherches sur l'énergie nucléaire
- tirer parti de l'énergie nucléaire en la faisant exploiter
- céder, notamment par l'attribution de licences ou la vente, les découvertes et inventions liées à l'énergie nucléaire.

Le gouvernement du Canada (GC), par l'entremise de Ressources naturelles Canada (RNCan), entreprend de restructurer EACL. Le GC a conclu la Phase 1 de la restructuration d'EACL en octobre 2011 par le dessaisissement des Opérations commerciales d'EACL à Candu Énergie Inc., une filiale à 100 pour cent de SNC-Lavalin. Suite à la réalisation de la Phase 1 de la restructuration, le siège social d'EACL a été transféré de Mississauga à Chalk River, tous deux en Ontario.

En février 2013, le GC a annoncé que la Phase 2 d'EACL se fera par la transition des Laboratoires nucléaires (LN) vers un modèle d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur (OGEE) à l'instar de modèles semblables qu'ont mis en œuvre les États-Unis et le Royaume-Uni. L'objectif de cette phase de restructuration consiste à transformer en profondeur les LN d'EACL afin d'exploiter ses capacités et ressources de manière à dispenser avec succès des produits et services en science et technologie (S et T) nucléaires au gouvernement et aux clients externes et de remplir les besoins en matière de déclassé et de gestion des déchets en contenant et en réduisant les coûts et les risques financiers pour les contribuables canadiens, au fil du temps.

Le GC a amorcé un processus d'appel d'offres concurrentiel et de sélection de l'entrepreneur de l'OGEE. Le contrat de l'OGEE sera soumis à l'examen d'EACL en sa qualité de société d'État réorientée décrite dans le présent plan à titre d'EACL restructurée (EACL-R).

On prévoit que la réalisation du processus d'OGEE et l'attribution du contrat auront lieu en 2015. Le GC et EACL se sont engagés à ce que la sûreté nucléaire ne soit pas compromise pendant toute la transition et pour la période postérieure à la transition.

En plus de l'orientation stipulée dans la loi, le GC a attribué aux LN restructurés les missions futures suivantes:

- **Déclassement nucléaire et gestion des déchets nucléaires:** Appuyer le gouvernement dans son obligation de gérer les responsabilités nucléaires héritées et celles liées aux déchets historiques.
- **S et T nucléaires pour les ministères du GC:** Offrir des services et capacités en S et T nucléaires aux ministères du GC qui dépendent des LN pour remplir leur mandat lié à la sûreté nucléaire, à la sécurité, à la santé publique et à l'environnement.
- **S et T nucléaires et autres produits et services connexes liés à des tiers clients:** Continuer d'appuyer l'industrie nucléaire en subvenant, sur une base commerciale, à son besoin en recherche et développement nucléaires approfondis et en services d'experts et de mise à l'essai.

En plus de ces trois missions, le GC évaluera aussi la viabilité d'un programme d'innovation du nucléaire à coûts partagés piloté par l'industrie. Le GC a signalé dans son orientation stratégique qu'EACL mettra fin à l'approvisionnement en molybdène 99 (⁹⁹MO), produit par son réacteur de recherche universel (NRU), d'ici 2016. Par conséquent, EACL mettra fin à cette mission et utilisera le NRU à d'autres fins, sous réserve de la décision du GC et de l'approbation de l'organisme de réglementation, jusqu'à sa mise à l'arrêt prévue en 2021, afin qu'il réponde de manière efficace et efficiente aux besoins commerciaux et en matière de politiques publiques.

Le présent plan d'entreprise englobe la période de mise en œuvre de la restructuration et de l'évolution connexe de la gouvernance d'EACL. Le rôle d'EACL en matière de politique publique avant l'attribution du contrat est décrit ci-dessous. L'évolution du modèle OGEE est expliquée plus en détail à la section 3 du plan.

2.1 Laboratoires nucléaires

Les LN nous offrent des capacités uniques de travailler avec des matériaux radioactifs qui, sous permis de l'organisme de réglementation fédéral, ont des applications dans des domaines importants pour les politiques publiques et le secteur du nucléaire au Canada et ailleurs dans le monde.

Alignés à la stratégie en matière de S et T fédérale, les Laboratoires nucléaires d'EACL tirent parti de ses capacités uniques d'utilisation de matériaux radioactifs pour contribuer à quatre « résultats » principaux du gouvernement du Canada :

- Une économie novatrice et fondée sur le savoir
- Un environnement propre et sain
- Des Canadiens en santé
- Un Canada sûr et sécuritaire

La proposition de valeur d'EACL comprend trois éléments clés qui ont des répercussions nationales:

- conseiller et agent du gouvernement du Canada pour ce qui est des politiques publiques.
- agent habilitant de l'innovation en affaires et de la transmission des connaissances techniques
- formateur de personnes hautement qualifiées

Cette proposition de valeur définit la manière par laquelle EACL garantit la qualité et l'excellence dans la prestation de son mandat.

Conseiller et agent du gouvernement du Canada pour ce qui est des politiques publiques

Les LN jouent un rôle attendu d'appui au GC en ce qui a trait à la fourniture de renseignements impartiaux en matière de S et T nucléaires, fournissant des conseils dans diverses capacités : décideur, organisme de réglementation, exploitant, exécutant, client et partenaire en S et T dans l'intérêt du public. Aujourd'hui, les LN sont un agent du GC dans plusieurs domaines de politiques publiques, dont les suivants:

- Gestion et règlement des responsabilités associées aux déchets hérités présents dans les sites d'EACL qui proviennent des anciens développements de la technologie du nucléaire et de l'énergie nucléaire au Canada.
- Gestion et exécution des obligations liées aux déchets historiques dans des emplacements partout au Canada et pour lesquels le GC a assumé la responsabilité.
- Prestation d'une expertise clé pour appuyer l'élaboration de politiques, de pratiques et de capacités nationales pour faire face aux questions de sûreté et de sécurité nucléaires, notamment le renforcement de la non-prolifération et des programmes de lutte contre le terrorisme.
- Recherche et essais visant à appuyer la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) dans sa compréhension des questions liées à la sûreté nucléaire et l'élaboration et l'application de normes en matière de sûreté et de normes réglementaires du domaine nucléaire.
- Production d'isotopes médicaux destinés aux Canadiens. À titre de l'un des plus grands producteurs mondiaux de radio-isotopes, le réacteur NRU est aussi un réacteur de recherche polyvalent et est l'installation principale du Canada en ce qui a trait à la recherche sur la matière et l'énergie nucléaires. Le NRU produit plusieurs radio-isotopes, dont le molybdène 99, l'iode 125, l'iode 131, l'iridium 192, le xénon 133 et le cobalt 60, qui servent à l'imagerie médicale et au

diagnostic et traitement du cancer ainsi qu'à diverses applications de production industrielle.

Le GC a annoncé précédemment son intention de mettre fin à la production de ⁹⁹Mo au NRU après 2016. Le rôle des LN en matière de politique publique continuera d'évoluer tout au long de l'exercice 2014-2015, suite à la décision du GC de mettre sur pied un programme d'innovation.

Agent habilitant de l'innovation en affaires et de la transmission des connaissances techniques

Les LN ont depuis toujours bien placé l'industrie nucléaire canadienne, y compris sa chaîne de valeur complète, de sorte qu'elle assure le succès au Canada et dans le reste du monde. À l'avenir, les Laboratoires nucléaires continueront de mobiliser les meilleurs innovateurs et entrepreneurs de partout dans le monde, retenant les talents canadiens au Canada et favorisant l'innovation dans toute l'industrie. Un engagement plus important avec les entreprises résultera aussi en des recettes plus élevées qui réduiront le besoin en financement fédéral.

En tant que fournisseur de service de Candu Énergie inc. et de l'industrie nucléaire canadienne dans son ensemble, les LN jouent un rôle crucial en aidant leurs partenaires à maintenir et à améliorer le rendement du parc CANDU existant, à mettre au point de nouvelles technologies pour toute une gamme d'applications en matière d'énergie nucléaire et de technologies nucléaires non productrices d'énergie, et à faire avancer la nouvelle génération de réacteurs, de combustibles et de solutions énergétiques.

Formateur de personnes hautement qualifiées

Grâce à leur capacité à générer des connaissances et à leur capacité d'innovation et de découverte, les LN appuient un réseau étendu d'intervenants, de clients et de partenaires.

Les LN fournissent un accès au milieu unique pour former l'effectif nucléaire qualifié indispensable à une économie axée sur le savoir. Plusieurs générations de Canadiens, le long de la chaîne de valeur des S et T nucléaires, ont tiré profit de l'accès aux laboratoires de l'organisme, à ses installations et à son personnel hautement formé. Un examen du capital humain présent autant dans le milieu des S et T que dans l'industrie nucléaire au Canada révèle qu'une proportion significative de ces personnes avaient des liens profonds et indéfectibles avec la société.

Une des conséquences de l'exploitation des LN est que la prochaine génération canadienne de scientifiques, d'ingénieurs, d'exploitants et d'entrepreneurs du domaine nucléaire est en train d'être formée à EACL. Les LN continueront d'appuyer la formation de personnes hautement qualifiées pour le secteur public.

2.2 Bureau de clôture

Le Bureau de clôture (BC) gère les responsabilités restantes de la Division des réacteurs CANDU d'EACL qui ne faisaient pas partie de la vente à Candu Énergie Inc. Les responsabilités du BC comprennent la gestion des obligations, des réclamations et des litiges restants liés aux Opérations commerciales, la gestion des projets de prolongation de la vie utile restants, qui ont été donnés en sous-traitance à Candu Énergie Inc., et la gestion du financement fourni par le GC pour terminer le développement de la technologie du réacteur CANDU 6 (EC6). Une fois qu'EACL aura été restructurée, le BC continuera de faire partie d'EACL-R.

3 PROFIL DE L'ENTREPRISE

3.1 Introduction

EACL est une société d'État du GC et fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Ressources naturelles. Elle est régie par un Conseil d'administration qui fournit de l'orientation stratégique et des conseils au président-directeur général (PDG).

EACL a pour vision d'être un partenaire mondial en matière d'innovation nucléaire.

Son résultat stratégique : Faire en sorte que les Canadiens et le monde entier reçoivent les retombées positives des S et T nucléaires sur le plan de l'énergie, de la santé, de l'environnement et de l'économie, tout en ayant la certitude que la sûreté et la sécurité nucléaires sont garanties.

EACL, qui comptait 3 285 employés à temps plein en décembre 2013, est un élément stratégique de l'infrastructure nationale en S et T et du système national de l'innovation du Canada. À titre d'organisation de sciences et technologies nucléaires la plus importante au Canada, EACL fournit un soutien crucial en matière de politiques, de programmes et d'innovation au GC, à l'industrie nucléaire canadienne et au milieu universitaire.

EACL a été constituée en société d'État en vertu de la Partie 1 de la *Loi des compagnies, 1934*, par lettres patentes datées du 14 février 1952. La Société a demandé à continuer sous le régime de la *Loi canadienne sur les sociétés par action* du 8 juillet 1977, version modifiée le 15 juillet 1982, ce qui lui a été accordé. EACL, par l'entremise de son conseil d'administration, fait partie de la responsabilité du portefeuille du ministre des Ressources naturelles du Canada.

En mai 2009, après un examen approfondi d'EACL, le GC a conclu que le mandat et la structure d'EACL limitaient son succès et son développement, et qu'une restructuration était nécessaire pour faire en sorte qu'EACL soit mieux placée pour être concurrentielle sur les marchés mondiaux, pour réduire les risques financiers pour les contribuables et pour améliorer les conditions permettant le succès de l'ensemble de l'industrie nucléaire canadienne.

Le 2 octobre 2011, le GC conclu le dessaisissement de la Division des réacteurs CANDU d'EACL à SNC-Lavalin. Le mandat d'EACL exclut désormais les activités commerciales liées à la conception, au développement, à la construction, à l'entretien et à la remise en état des réacteurs nucléaires de puissance. EACL continue de tirer des recettes de tierces parties, principalement par le soutien fourni à Candu Énergie Inc., la production d'isotopes, la vente ou la location d'eau lourde, et des services de recherche et de développement pour le Groupe des propriétaires de Candu (GPC). EACL fait face à très peu de concurrence pour ses services de recherche et de développement dans le

marché en raison de sa combinaison d'installations, de technologies et d'expertise uniques. Dans le marché de la vente et de la location d'eau lourde, la concurrence d'EACL vient surtout d'un seul autre fournisseur. Dans le marché des isotopes, EACL fait face à la concurrence de divers fournisseurs nationaux et internationaux.

En février 2013, le GC a lancé publiquement la phase 2 de la restructuration d'EACL qui mettait l'accent sur les LN. Une demande d'expression d'intérêt sur l'avenir des Laboratoires a été publiée dans le but de d'évaluer l'intérêt des intervenants en matière de partage des risques financiers, de gestion, de partenariats et de passation de marché.

Dans les prochains mois, le GC lancera un processus d'approvisionnement concurrentiel et collaboratif, incluant un appel d'offres, pour la gestion et l'exploitation des LN d'EACL. Le GC cherche à mettre en place un modèle d'OGEE semblable à des modèles qu'ont mis en œuvre d'autres gouvernements, comme les États-Unis et le Royaume-Uni.

La phase 2 de la restructuration a pour objectif de transformer en profondeur les LN d'EACL et de tirer parti de ses capacités et ressources dans le but de livrer avec succès des produits et services liés à la sciences et à la technologies (S et T) nucléaires aux clients gouvernementaux et à des clients externes et de satisfaire aux besoins en matière de déclasserment et de gestion des déchets tout en contenant et en réduisant les coûts et les risques financiers pour les contribuables canadiens, au fil du temps.

La réalisation du modèle OGEE et l'attribution du contrat devraient avoir lieu en 2015. Cela entraînera des changements au profil d'entreprise sur la durée de la période du plan d'entreprise. Les changements prévus à la gouvernance d'EACL sont indiqués à la section 3.3. D'autres changements au profil d'entreprise pourraient être apportés selon cette nouvelle gouvernance.

3.1.1 Laboratoires nucléaires

Durant la mise en œuvre de la restructuration de LN, voici comment évoluera la structure organisationnelle d'EACL:

Au cours du quatrième trimestre de 2013-2014, ou du premier trimestre de 2014-2015, EACL établira une filiale à cent pour cent, soit une société d'exploitation du site³ (SES), qui sera chargée d'exploiter les LN au quotidien. EACL transfèrera la quasi totalité de ses employés à cette SES qui sera chargée de la planification, de la prestation et de l'exécution du travail actuellement effectué par EACL, y compris la gestion des employés et de leurs avantages sociaux. La SES aura le pouvoir d'utiliser et d'exploiter

³ Le terme «Site Operating Company» (SOC) (Société d'exploitation du site – SES) a été inventé au Royaume-Uni pour décrire l'entité commerciale durable créée dans le but de gérer les opérations nucléaires du Royaume Uni et qui est exploitée sous contrat signé avec le gouvernement de ce pays dans le cadre d'une relation d'OGEE. Un entrepreneur OGEE sélectionné à la suite d'un processus concurrentiel devient propriétaire de la SES.

les avoirs et la propriété intellectuelle (PI) des LN, moyennant les obligations et restrictions contractuelles en vigueur.

À la conclusion du processus d'approvisionnement et d'attribution du marché pour le modèle d'OGEE, qui devrait avoir lieu à l'automne 2015, EACL transférera cent pour cent des actions de la SES à l'entrepreneur de l'OGEE. La SES sera une entité durable en raison des concours futurs pour l'obtention du contrat de l'OGEE où seules les actions de la SES seront transférées dans l'éventualité qu'un nouvel entrepreneur soit sélectionné. L'exploitation actuelle des Laboratoires nucléaires devrait demeurer inchangée à tous les niveaux suite à la mise en opération de la SES et devrait demeurer inchangée jusqu'au transfert des actions à la conclusion du processus d'approvisionnement.

3.1.2 EACL restructurée

Parallèlement à la création et à l'exploitation de la SES, nous développerons une capacité au sein d'EACL afin que la société d'État restructurée – connue sous le nom de EACL-R dans le but de la différencier de l'entité d'aujourd'hui – puisse exécuter son nouveau rôle principal de surveillance des contrats. EACL-R, qui sera mise sur pied sous la supervision de son conseil d'administration et de l'Actionnaire, assurera la surveillance stratégique du contrat de l'OGEE, fonctionnant essentiellement à titre de client mandataire et d'autorité technique contractuelle. La société d'État restructurée deviendra entièrement opérationnelle à la vente des actions de la SES, sa filiale à cent pour cent, et à la signature du contrat d'OGEE. EACL-R restera propriétaire des biens, qui seront exploités par l'entrepreneur.

3.1.3 Bureau de clôture

Les activités du BC sont financées par le GC sur une base annuelle indépendamment des activités des LN, selon un plan annuel élaboré le BC sous la direction d'EACL et de RNCan. Le BC rend actuellement compte à EACL et rendra compte à EACL-R une fois qu'elle aura été créée. Le BC comptera une quinzaine d'employés à temps plein en 2014-2015.

3.2 Architecture d'alignement des programmes des Laboratoires nucléaires

Les activités d'EACL sont regroupées par programme, et sont intégrées dans l'Architecture d'alignement des programmes (AAP) d'EACL. L'AAP est le cadre qui permet à EACL de réaliser ses missions.

Le Conseil d'administration d'EACL a adopté l'AAP du Conseil du Trésor du Canada en tant que mécanisme par lequel il répond aux besoins des clients externes et internes dans le but d'exécuter les missions qu'elle a reçues du GC:

1. Déclassement nucléaire et gestion des déchets

2. Sciences et technologies fédérales en matière du domaine nucléaire
3. Produits et services en S et T nucléaires pour des parties intéressées
4. Production de molybdène 99 (production qui devrait cesser en 2016)

Au sein de l'AAP, le travail d'EACL est regroupé par programmes et mis en pratique par un cadre de gestion et de gouvernance solide qui exprime le financement du gouvernement du Canada et les recettes de tierces parties en résultats et en livrables. L'AAP d'EACL est aussi composée de six programmes axés sur les extrants, ou secteurs d'activité, qui sont axés sur les clients externes, et de deux programmes d'appui/habilitants, qui sont axés sur les clients internes. L'AAP compte trois niveaux : programmes, sous-programmes et projets. Les six programmes axés sur les extrants et leurs résultats anticipés sont les suivants :

Programme 1.1 – Capacité de l'industrie nucléaire: Le secteur nucléaire canadien demeure productif et sécuritaire et a accès à des ressources en S et T lui permettant de répondre aux défis technologiques émergents. Le Canada peut compter sur une industrie nucléaire solide.

Programme 1.2 – Sûreté et sécurité nucléaires: Les activités, la réglementation et les politiques du gouvernement fédéral reliées aux enjeux nucléaires ou radiologiques sont appuyées par l'expertise et les installations nécessaires.

Programme 1.3 – Énergie propre et sûre: Le développement de technologies énergétiques qui ont des répercussions positives sur l'utilisation de l'énergie propre du Canada.

Programme 1.4 – Santé, isotopes et rayonnement: Les Canadiens tirent des avantages des S et T nucléaires en matière de santé.

Programme 1.5 – Gérance environnementale du nucléaire: Les sites nucléaires fédéraux constituent des environnements propres et sains.

Programme 1.6 – Réseaux d'innovation du nucléaire: L'accès à l'infrastructure et à l'expertise du gouvernement fédéral en innovation nucléaire aide les communautés de S et T canadiennes à faire progresser leurs programmes d'innovation.

Ces programmes axés sur les extrants sont appuyés par deux programmes habilitants :

Programme 1.7 – Infrastructure adéquate en matière de science et de technologie: Les chercheurs scientifiques, ingénieurs et partenaires d'EACL ont accès à des installations agréées et des services qui rendent l'innovation et la production nucléaires possibles dans un milieu sécuritaire, soit dans un campus entièrement conforme à toute la réglementation pertinente à la conduite d'activités liées au nucléaire.

Programme 1.8 - Services internes: Fournit les fonctions de soutien administratif et opérationnel et l'infrastructure permettant la prestation efficace et efficiente des extrants de tous les programmes.

La Figure 1 résume les deux premiers niveaux d'APP des LN et leur alignement aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada. Le tableau indique également le lien qui existe entre l'APP d'EACL et les missions actuelles des LN.

Au niveau des sous-programmes, l'AAP d'EACL présente une mise en correspondance unique vers une de ces quatre missions ou vers les frais généraux. À défaut, les sous-programmes peuvent fournir un soutien indirect aux programmes axés sur les extrants, et constituer ainsi des frais généraux qui devront être financés à même les marges réalisées sur les travaux exécutés pour le compte de clients externes. Le regroupement de ces sous-programmes en programmes n'aboutit pas toujours en l'établissement de programmes qui servent une seule mission. Le regroupement permet plutôt d'établir un ensemble cohérent de six secteurs d'activité distincts qui répondent aux besoins des nombreux clients d'EACL.

Une description détaillée de chaque programme figure à la Section 6 du présent plan, accompagnée d'un survol des réalisations, des objectifs sur une période de trois ans, et d'un résumé du budget de référence pour chaque programme. D'autres détails financiers sont fournis à la Section 7.

On s'attend à ce que ce soit l'entrepreneur de l'OGEE, une fois en place, qui révise et ajuste la façon dont les secteurs d'activité sont établis et gérés. Ce changement surviendra sous la supervision de la CCSN, le principal organisme de réglementation d'EACL.

Résultats escomptés pour le gouvernement fédéral	Un environnement propre et sain	Des Canadiens en santé	Un Canada sûr et sécuritaire	Une économie novatrice et fondée sur le savoir
Résultat stratégique pour EACL	Résultat stratégique 1 : Les Canadiens et le monde entier reçoivent les retombées des sciences et des technologies nucléaires sur le plan de l'énergie, de la santé, de l'environnement et de l'économie, tout en ayant la certitude que la sûreté et la sécurité nucléaires sont garanties.			

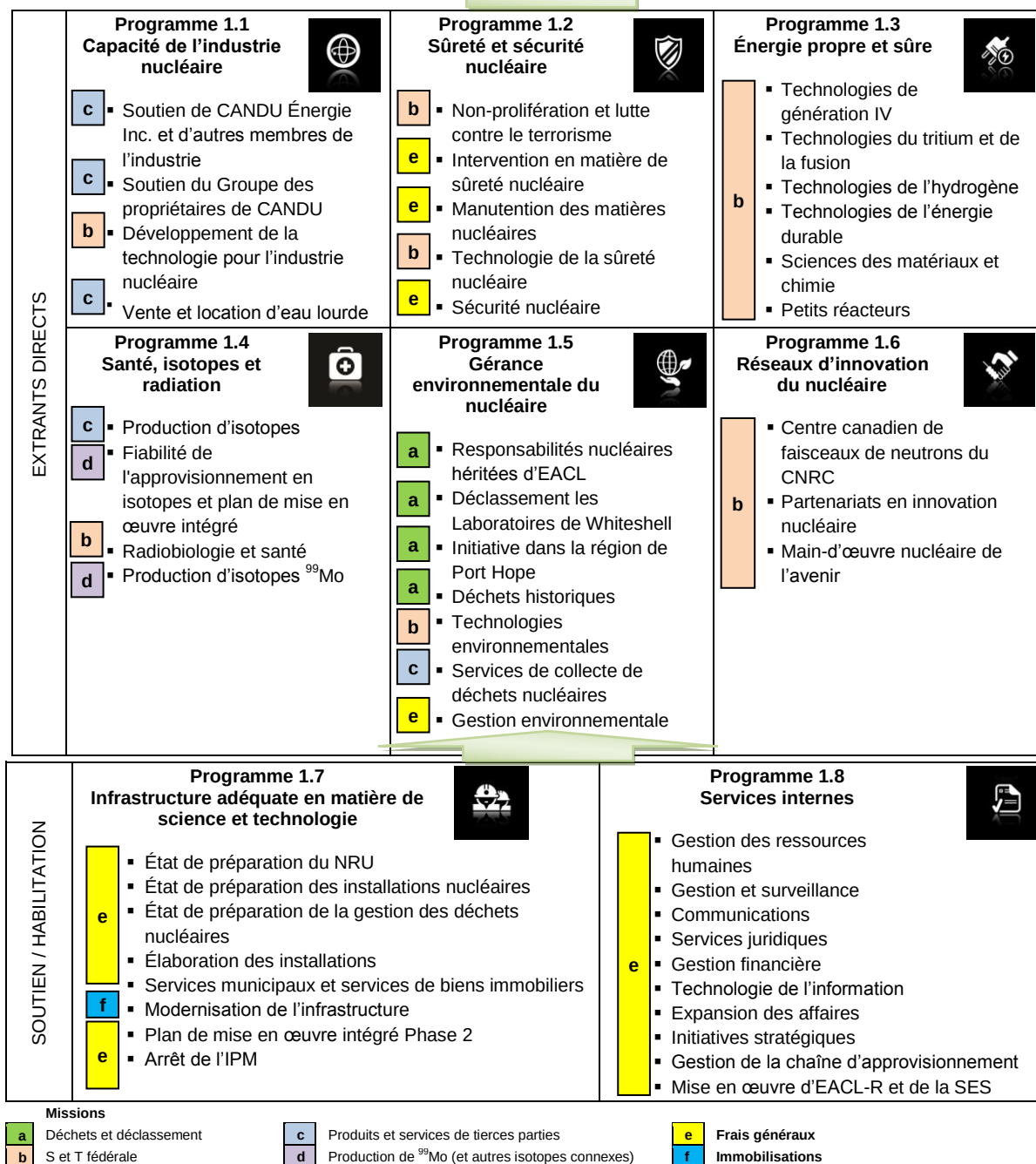


Figure 1: Architecture d'alignement des programmes des Laboratoires nucléaires

3.3 Gouvernance d'entreprise

Pendant la période visée par le présent plan d'entreprise, la structure organisationnelle et la gouvernance d'EACL évolueront en réponse à la restructuration des LN qui a été décrite en début du présent document. La présente section décrit la transition de manière plus approfondie.

3.3.1 Conseil d'administration

EACL est exploitée selon l'orientation stratégique et la supervision de son conseil d'administration qui comprend six administrateurs, soit cinq membres indépendants et le président-directeur général (PDG) (voir l'Appendice 7). Les membres indépendants représentent actuellement le milieu des affaires canadien du domaine des S et T. La structure de gouvernance d'EACL est semblable à celle d'autres entreprises constituées en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* à la différence près que les administrateurs, le président du conseil d'administration et le président-directeur général d'EACL sont nommés par le gouvernement du Canada en vertu d'un décret en conseil. Les administrateurs sont généralement nommés pour un mandat de trois ans et sont admissibles à être nommés pour une période supplémentaire à la fin de leur mandat. Les administrateurs en place demeurent en fonction jusqu'à ce que leur successeur ait été nommé. Le Conseil rend compte au Parlement par le truchement du ministre des Ressources naturelles.

Le président du conseil, qui est actuellement nommé pour une période d'un an, est chargé d'assurer le bon fonctionnement du Conseil d'administration. Il doit notamment donner le ton pour une bonne gouvernance d'entreprise, créer un environnement de gouvernance au sein duquel le conseil peut remplir ses responsabilités, et incarner les valeurs qui sont essentielles à la bonne gouvernance d'entreprise et au bon fonctionnement du conseil.

Le président-directeur général, qui est actuellement nommé pour une période de deux ans, est chargé d'exécuter la vision, la mission et le mandat d'EACL qui ont été établis par le Conseil d'administration et confirmés par le GC. Le président-directeur général est aussi chargé de diriger les activités régulières d'EACL, de fournir une orientation stratégique, et d'exercer un leadership, une gestion et une surveillance de toutes les activités de la société. Le PDG représente la société dans ses rapports avec des représentants du GC et d'autres intervenants pertinents et assume l'ultime responsabilité de tous les aspects liés à la stratégie, à la mise en œuvre de politiques, à l'administration et aux activités quotidiennes de la société.

Le conseil est chargé de la gouvernance générale d'EACL. Il veille à ce que des mécanismes pertinents de supervision financière soient en place à EACL et établit des systèmes de gestion du rendement, de gestion des risques, de planification de la relève et de communication avec les intervenants. Toutes ces mesures font en sorte qu'EACL

bénéficie d'un solide cadre de responsabilisation et d'un excellent régime de gouvernance qui guidera à la fois la direction et le Conseil d'administration.

Le conseil est appuyé par deux comités : le Comité de vérification et le Comité des ressources humaines et de la gouvernance (Figure 2).

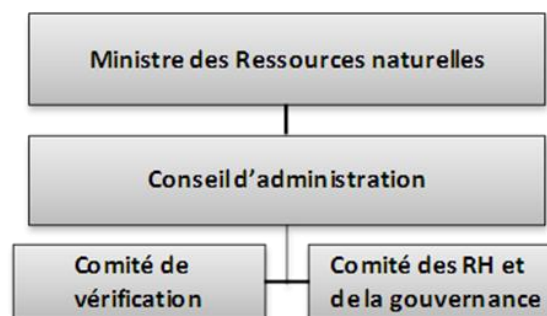


Figure 2: Structure du conseil d'administration d'EACL

Le Comité de vérification est formé de membres qui n'occupent pas un poste au sein de la direction. Le PDG est membre d'office du Comité de vérification, sans avoir le droit de vote. Le Comité de vérification a pour mandat de surveiller le travail des vérificateurs indépendants, d'orienter la fonction de vérification interne et d'évaluer la pertinence des systèmes et pratiques opérationnelles ainsi que des rapports financiers d'EACL conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Conformément à son mandat, le Comité de vérification tient des discussions régulières avec la direction, le vérificateur interne et les vérificateurs indépendants afin de discuter des questions importantes et des conclusions. Les vérificateurs indépendants et le vérificateur interne ont un accès illimité au comité de vérification, que la direction soit présente ou non.

Le Comité de vérification veille aussi à ce que l'élaboration du plan d'entreprise respecte l'orientation fournie par le Conseil d'administration. Il examine le plan avant qu'il ne soit révisé et approuvé par le conseil et remis au ministre des Ressources naturelles.

Le Comité des ressources humaines et de la gouvernance supervise les secteurs des ressources humaines, de la santé organisationnelle et de la sûreté, dont la sûreté nucléaire, la sécurité, l'environnement et la gouvernance d'entreprise.

Le Conseil d'administration reconnaît qu'une gouvernance efficace doit reposer sur une amélioration continue des pratiques et processus d'entreprise afin d'assurer un niveau de reddition de comptes élevé auprès des intervenants. Le conseil évalue régulièrement son efficacité et son fonctionnement au moyen d'un processus d'évaluation qui tient compte des pratiques exemplaires en matière de gouvernance. Le conseil a aussi établi des normes pour la fonction d'administrateur, qui établissent les compétences et les critères requis pour être un membre efficace du conseil d'administration. Ces critères sont alignés aux Lignes directrices sur la régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques, qui ont été émises par le Bureau du Conseil privé. Un processus d'orientation a été adopté pour aider les nouveaux administrateurs à se familiariser avec ces normes.

À mesure qu'EACL passe de son mandat actuel à son mandat futur où elle assurera la supervision du contrat d'OGEE, les principes et pratiques de gouvernance résumés ci-dessus continueront de s'appliquer.

Tout au long de cette transition, le conseil d'administration d'EACL assurera une orientation à la société dans le but de créer une filiale à cent pour cent qui devrait être constituée en société au quatrième trimestre de 2013-2014 ou au premier trimestre de 2014-2015, avec comme objectif d'établir une capacité opérationnelle de la SES au plus tard le troisième trimestre de 2014-2015 (automne 2014). Même si la SES est une filiale à cent pour cent d'EACL, on présume que le conseil d'administration de la SES sera composé des administrateurs d'EACL. Le conseil de la SES restera en place jusqu'à ce qu'il aura approuvé la signature du contrat d'OGEE et le transfert des actions de la filiale à l'entrepreneur qui exploitera l'OGEE. Le conseil nommera un président et directeur général pour la filiale en consultation avec l'Actionnaire. EACL-R atteindra une capacité opérationnelle au troisième trimestre de 2014-2015 (automne 2014) et sera pleinement opérationnelle au moment du transfert des actions que l'on prévoit au troisième trimestre de 2015-2016 (automne 2015).

Une fois le transfert des actions terminé, le conseil d'administration de la SES cessera d'être responsable de la SES. Le nouvel entrepreneur de l'OGEE aura la responsabilité de déterminer le mécanisme de gouvernance et de supervision de la SES.

Les rapports entre les parties au contrat à la conclusion de la restructuration prévue sont illustrés à la Figure 3. RNCAN fournira des conseils au ministre des Ressources naturelles en matière de politiques nucléaires, d'orientations stratégiques, de relations entre gouvernements et de financement pour EACL. L'entrepreneur sera responsable pour la prestation des modalités de son contrat, signé à la conclusion du processus d'approvisionnement. La SES appartiendra à cent pour cent à l'entrepreneur et rendra compte en matière de rendement selon les modalités de son entente, qui entrera également en vigueur à la fin du processus d'approvisionnement. La SES sera également réglementée par la CCSN et veillera au respect de toutes les exigences et conditions des permis délivrés par la CCSN et de toute autre mesure réglementaire déterminée par la commission.

3.3.2 Équipe de la direction

L'équipe de la direction d'EACL (Figure 3) dirige actuellement la société selon l'orientation et les directives fournies par le Conseil d'administration et le PDG. Elle rend compte au conseil, par l'entremise du PDG, dans les domaines suivants : établissement et maintien de la position de la compagnie en matière de sûreté nucléaire, de santé, de sûreté, de sécurité et d'environnement (SSSE); prise de décisions organisationnelles et opérationnelles et gestion des risques organisationnels; mise en œuvre des orientations stratégiques et atteinte des objectifs organisationnels et financiers; établissement et maintien de stratégies pour la gestion des capacités de l'entreprise; élaboration et supervision des efforts de planification et d'exécution des projets; planification et attribution des ressources de l'entreprise et gestion des changements organisationnels. Composée du président-directeur général, des vice-présidents et des directeurs généraux, l'équipe de la direction se réunit régulièrement et sous plusieurs formes selon les besoins, dans le but d'assurer une surveillance stratégique, opérationnelle et

tactique efficace conformément au cadre du système de gestion et de gouvernance d'EACL, tel que décrit ci-dessous. L'équipe de la direction supervise les rapports trimestriels au conseil d'administration lesquels sont synchronisés au cycle de planification annuel.

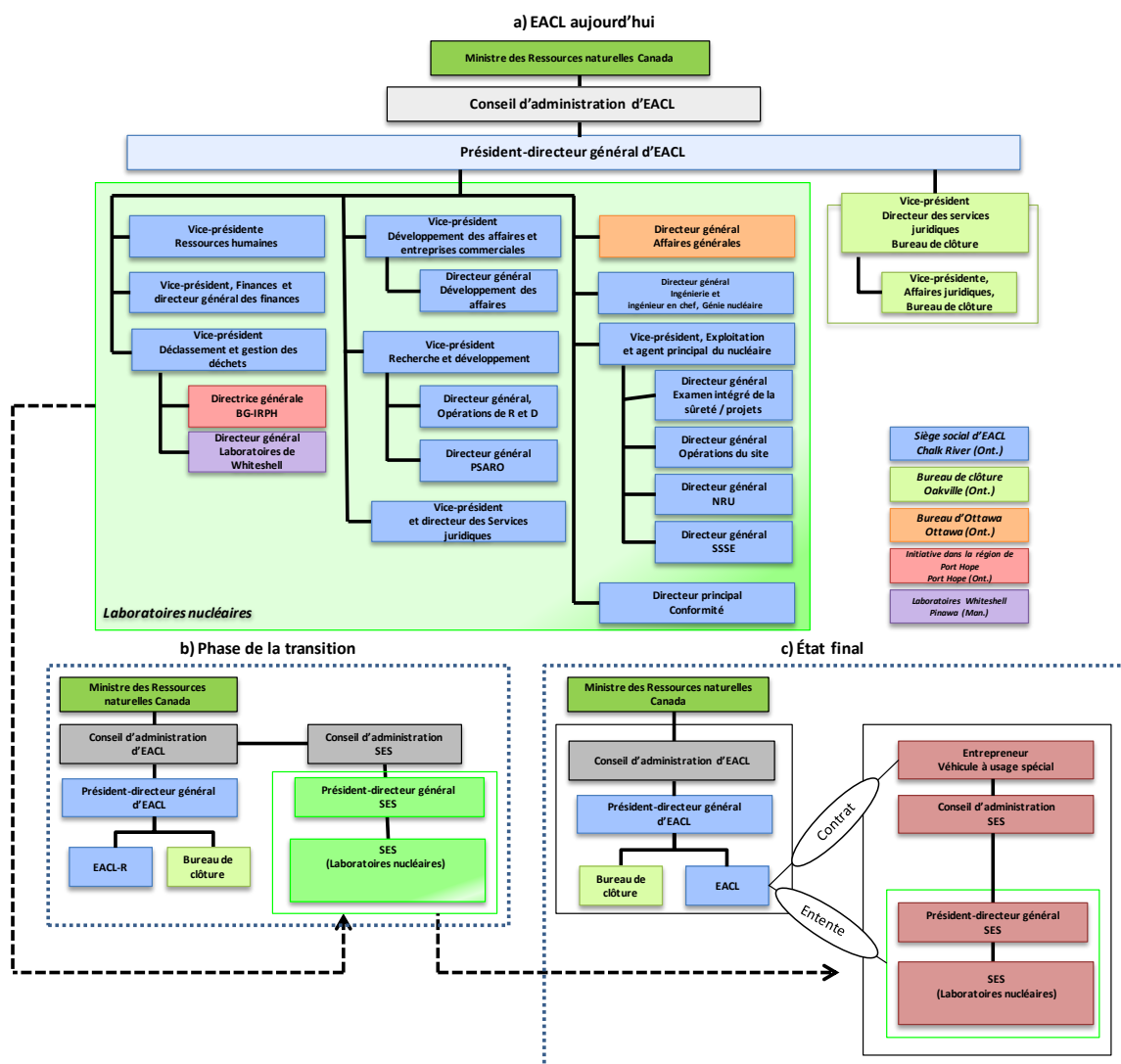


Figure 3: Organigramme

3.3.3 Transition de la structure organisationnelle

La Figure 3 indique comment l'organisation et sa gouvernance évolueront tout au long de la période de restructuration et souligne les structures qui devraient être en place aux trois étapes critiques, notamment:

- Avant la mise en œuvre de la Phase 2 de la restructuration d'EACL (Figure 3a)

- Après la création de la filiale à cent pour cent, étape qui devrait se produire durant le quatrième trimestre de 2013-2014 ou au premier trimestre de 2014-2015 (Figure 3b),
- Suite à la signature du contrat d'OGEE et au transfert des actions de la SES à l'entrepreneur (Figure 3c).

Tel qu'indiqué à la Figure 3a, l'équipe de la direction et la structure organisationnelle des LN, deviendront l'équipe de la direction et la structure organisationnelle de la filiale comme en fait foi la Figure 3b. Le conseil d'administration de la société d'État mère nommera le conseil d'administration de la filiale. Le conseil d'administration de la filiale nommera le président et directeur général de la SES, en consultation avec l'Actionnaire.

Au moment du transfert des actions, l'entrepreneur de l'OGEE sera chargé de nommer la nouvelle équipe de la direction de la SES et d'établir sa structure organisationnelle. Par la suite, l'entrepreneur pourra modifier cette structure selon les besoins afin d'assurer l'atteinte des objectifs commerciaux et du contrat. La gestion du changement organisationnel respectera les exigences comprises dans les permis d'exploitation de la SES délivrés par la CCSN.

Une fois la restructuration terminée, EACL-R bénéficiera d'une structure organisationnelle spécialisée qui lui permettra d'assurer la surveillance stratégique du contrat sous la direction de RNCAN.

3.3.4 Cadre du système de gestion

EACL bénéficie d'un système de gouvernance exhaustif mis en œuvre par l'intermédiaire d'un cadre du système de gestion (CSG) lequel aborde les besoins complexes et uniques de cet organisme de S et T nucléaires polyvalent qui sert des clients et des intervenants des secteurs public et privé et qui fonctionne dans un environnement hautement réglementé. Il a aussi pour objet de permettre à la compagnie d'être bien placée pour mieux répondre aux activités de restructuration futures.

Dans le cadre du nouveau CSG, les gestionnaires d'EACL sont formés et sont tenus responsables, comme l'indique la Figure 4. Le cadre garantit une perspective intégrée sur tous les aspects de la gestion de l'entreprise et l'intégration efficace des fonctions de surveillance du Conseil d'administration. Il reflète aussi les meilleures pratiques de gestion de l'industrie nucléaire, qui sont conformes aux attentes des organismes de réglementation d'EACL.

EACL a établi ce cadre sur mesure afin d'accroître le niveau d'excellence dans les six domaines de gestion suivants :

Gestion de l'alignement et de l'intégration: L'alignement organisationnel d'EACL est assuré par la gouvernance d'entreprise intégrée, l'orientation stratégique, la planification, la gestion financière, le développement organisationnel et la gestion des risques.

Gestion de programmes: Les résultats sont atteints de manière efficace et efficiente par EACL, ce qui apporte des avantages et de la valeur pour les clients.

Gestion de la santé, de la sécurité, de la sûreté et de l'environnement: EACL gère les risques en matière de SSSE et mène ses activités en toute conformité avec les exigences réglementaires et législatives.

Gestion des personnes: EACL encourage une culture fondée sur le leadership, les valeurs et l'éthique, et sur la participation et le perfectionnement des employés.

Gestion des capacités: EACL s'occupe du développement stratégique et du maintien des capacités fondamentales afin de répondre aux besoins des clients actuels et futurs et d'obtenir un avantage concurrentiel.

Gestion de l'amélioration: EACL met en œuvre des changements stratégiques et durables.

Un champion exécutif a été nommé pour chacun de ces secteurs, lequel rend compte au PDG quant à l'établissement de mécanismes de surveillance et de reddition de comptes et formule des conseils et des recommandations pour informer la prise de décision et la planification stratégique.

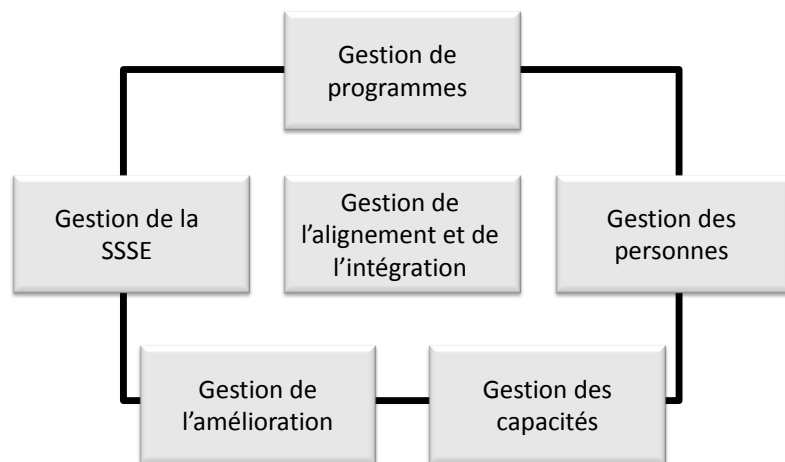


Figure 4: Cadre du système de gestion d'EACL

Le CSG, qui s'applique à l'EACL d'aujourd'hui, deviendra le système de gestion de la SES, moyennant quelques modifications mineures, une fois que cette dernière aura été créée par EACL. Il sera le système de gestion utilisé pour la reddition de comptes auprès de l'organisme de réglementation au moment du transfert des actions à l'entrepreneur de l'OGEE. Une fois le transfert des actions terminé, l'entrepreneur de l'OGEE aura le pouvoir d'apporter des ajustements au système de gestion, moyennant l'approbation de la CCSN.

EACL restructurée aura besoin d'un nouveau système de gestion créé sur mesure qui devra être opérationnel au moment de l'attribution du contrat et du transfert des actions.

3.3.5 Gestion des risques de la société

Les facteurs de risque élevé, qui sont externes à EACL et qui ne peuvent pas être directement influencés par les mesures prises par la société, font l'objet d'un processus systématique quant à leur détermination, évaluation et suivi. Ces facteurs sont consignés dans un registre des risques opérationnels qui est évalué une fois par trimestre ou plus fréquemment selon les besoins. Le registre est examiné par le président-directeur général et l'équipe de la direction puis soumis au conseil d'administration aux fins d'évaluation et d'orientation. Les conséquences des risques pour EACL et des mesures d'atténuation sont déterminées pour chaque facteur indiqué dans le registre.

Le champion exécutif de chaque secteur de gestion (SG) évalue son SG de manière systématique et en fait rapport sur une base trimestrielle à l'équipe de la direction, au PDG et au conseil d'administration. Il aborde notamment la détermination de tout risque qui pourrait nuire à l'atteinte des objectifs du SC⁴ et dresse les risques par ordre de priorité. Les risques qui sont portés à l'attention de l'équipe de la direction font l'objet d'une évaluation et, au besoin, de mesures d'atténuations. Le format du processus d'évaluation trimestriel permet aussi à l'équipe de la direction d'isoler les modèles de risques ou les risques qui sont courants dans les divers secteurs de la société.

La principale caractéristique du profil de tolérance aux risques d'EACL est véhiculée par le principe directeur du PDG « *respecter la sûreté nucléaire* » qui stipule que la sûreté nucléaire est la plus grande priorité influant sur la prise de décisions. EACL a adopté des processus internes et a créé des équipes chargées de cerner et de régler les problèmes liés à la sûreté nucléaire.

3.3.6 Cycle de planification des activités

Le cycle de planification des activités d'EACL consiste en trois phases essentielles : lancement du nouvel exercice financier, activités de l'exercice en cours et conclusion de l'exercice précédent. La première phase, le **lancement du nouvel exercice**, s'étend d'août à mars, et commence par le processus de planification stratégique durant lequel la direction d'EACL effectue une analyse du contexte, évalue les capacités internes, intègre l'orientation spécifique de son Actionnaire et de ses clients, et demande au Conseil d'administration de guider l'orientation stratégique des cinq prochaines années. Le Plan d'entreprise est préparé en tenant compte de l'orientation stratégique et établit des objectifs financiers et opérationnels spécifiques, ainsi que des objectifs en matière d'amélioration pour l'organisation au cours de la prochaine période de référence quinquennale. Le plan est préparé en conformité avec la *Loi sur la gestion des finances*

⁴ Le rapport financier annuel d'EACL pour l'exercice 2013 renferme d'autres renseignements sur la gestion des risques financiers.

publiques (LGFP) et le *Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État*.

En réponse à l'orientation stratégique du Plan d'entreprise (Section 5) trois ensembles de plans opérationnels sont préparés:

- Les plans de programmes, sont des plans continus sur trois ans, qui établissent les plans et budgets respectifs aux niveaux de projet selon lesquels le programme atteindra les objectifs du Plan d'entreprise et des clients. Chaque Programme est défendu par un champion exécutif qui rend compte au PDG sur le développement du plan et la supervision de son exécution durant l'exercice.
- Les plans des initiatives stratégiques décrivent les changements opérationnels stratégiques découlant du Plan d'entreprise. Les mesures qui appuient ces plans sont souvent effectuées par le biais de projets dans de multiples programmes. Par exemple, Amélioration de la productivité est une initiative stratégique clé à EACL, qui est appuyée et réalisée par le biais de plusieurs projets. Chaque initiative stratégique est défendue par un champion exécutif qui rend compte au PDG sur le développement du plan, notamment les mesures du rendement, et la supervision de son exécution durant l'exercice.
- Les plans de secteur de gestion offrent un cadre de gestion de la société en réponse aux attentes du Plan d'entreprise (voir la section 5.5). Ces plans sont réalisés par le biais de projets dans l'AAP. Chaque secteur de gestion est défendu par un champion exécutif qui rend compte au PDG sur le développement du plan, notamment les mesures du rendement, et la supervision de son exécution durant l'exercice.

La deuxième phase du cycle de planification des activités, soit l'**exécution de l'exercice actuel et surveillance**, comprend des éléments tels que la surveillance du rendement et le contrôle financier, l'évaluation et l'examen du rendement, et l'établissement de rapports. Les champions exécutifs ont la responsabilité respective des divers Programmes et initiatives stratégiques et des secteurs de gestion. Ils évaluent le rendement par rapport aux mesures, surveillent les risques potentiels liés à leur réalisation, et font régulièrement rapport sur les progrès au Comité exécutif. Au besoin, en réponse à des conditions changeantes ou à un changement des exigences des clients, des ajustements aux plans sont faits, et sont gérés au moyen d'un processus de contrôle des changements bien défini.

La troisième phase du cycle de planification des activités, soit la **conclusion de l'exercice précédent**, s'étend de mars à juin et comprend les activités de fin d'exercice comme l'examen du système de gestion et le rapport financier annuel.

L'examen du système de gestion regroupe des évaluations propres à des processus effectués par les responsables de ces processus et une vaste gamme de renseignements accumulés tout au long de l'année dans les six secteurs de gestion dans le but de suggérer des améliorations aux plans pour le prochain exercice financier.

Le rapport financier annuel passe en revue les dépenses et les recettes d'EACL au cours de l'exercice précédent et présente les facteurs qui ont eu des effets sur ces résultats. Le rapport annuel est le principal mécanisme au moyen duquel les sociétés d'État rendent compte au Parlement et aux Canadiens.

Une fois la restructuration terminée, R-EACL, établira un nouveau cycle commercial dans son nouveau rôle de superviseur du contrat. Les processus associés au cycle commercial actuel d'EACL devraient demeurer au sein de la SES.

3.4 Plan d'entreprise et restructuration

Le Plan d'entreprise d'EACL dresse un survol pluriannuel de la société durant la période de transition et de mise en œuvre de l'orientation du GC quant à la restructuration d'EACL.

Avant le transfert des actions, EACL produira un Plan d'entreprise consolidé avec la SES en tant que filiale à cent pour cent. Après le transfert des actions, la planification relative à la SES incombera à l'entrepreneur de l'OGEE. Le présent plan d'entreprise, qui met l'accent sur les programmes, capacités, système de gestion et clients d'EACL, devrait être étroitement proche des priorités envisagées du plan futur de la SES.

4 CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Le présent plan d'entreprise a été élaboré afin d'exécuter le mandat d'EACL tout en tenant compte de deux grands facteurs externes: la restructuration d'EACL et les risques situationnels clés. L'orientation stratégique d'EACL (Section 5) établit les diverses étapes qui seront prises en réponse à ces considérations par l'entremise du CSG, tandis que la Section 6 décrit plus en détail comment ces lignes directrices seront mises en œuvre dans les programmes d'EACL.

4.1 Attentes entourant la restructuration des Laboratoires nucléaires d'EACL

Le processus de restructuration prévoit l'établissement d'un modèle d'OGEE chargé de gérer les LN dans l'exécution de ses missions (voir Section 2). Cette restructuration placera les LN dans une position plus stable grâce à l'introduction d'une discipline et d'une vision commerciale propres au secteur privé. Le GC, grâce à la surveillance d'EACL, s'attendra à ce que l'entrepreneur de l'OGEE maintienne la tradition en matière d'excellence en produits et services de S et T aux LN à l'appui des besoins du Canada et de l'industrie.

Tout au long de la restructuration, EACL travaillera en étroite collaboration avec le GC pour veiller à ce que la société conserve un cadre juridique, de gouvernance et de gestion approprié. Elle s'attaquera aussi à des enjeux opérationnels clés comme le renouvellement des conventions collectives des employés d'EACL, les ramifications pour les permis d'exploitation des sites et d'autres questions d'importance.

Le présent plan d'entreprise a été préparé pour garantir l'alignement aux attentes suivantes du GC en ce qui a trait aux avantages à tirer de la mise en œuvre du contrat d'OGEE. Par la mise en œuvre de ce plan, EACL prendra des mesures pour que la société soit bien placée pour contribuer à l'établissement de conditions propices au succès de l'entrepreneur de l'OGEE, des employés de la SES, des clients de la SES, des intervenants et du GC. Les considérations stratégiques spécifiques sont :

1. **Réaliser un changement transformationnel dans la culture des LN.** On s'attend à ce que les changements aux processus et à la culture associés à la transition vers une exploitation par un organisme privé entraînent des gains d'efficacité et une réduction des coûts. Le plan d'entreprise pour la période de 2014 à 2019 prévoit une réduction des frais généraux des sites au cours des cinq prochaines années. Ces prévisions sont fondées sur la diminution continue des frais généraux associés aux S et T et aux activités de déclassement, rendue possible par une restructuration à un niveau auquel on s'attend dans le contexte d'une gestion par le secteur privé. Ce changement transformationnel s'inscrit dans l'effort déployé par EACL pour respecter l'esprit et l'intention du Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD).

2. **Réduction graduelle des responsabilités héritées du GC.** Les efforts de gestion des déchets et de déclassement ont été accélérés en vue d'une élimination efficace et efficiente des responsabilités nucléaires conformément au renouvellement du Programme des responsabilités nucléaires héritées (PRNH). Les prévisions budgétaires du plan d'entreprise pour la période de 2014 à 2019 reflètent une hausse atteignable des activités de déclassement au cours des cinq prochaines années, pilotée par deux facteurs : l'avancement de projets majeurs de la phase de la conception à celle de la construction, et l'adoption d'une approche accélérée concernant les installations de déclassement qui réduiront les coûts d'entretien et de maintenance à plus long terme.
3. **Exploiter les capacités des LN de manière à fournir, de manière efficace et efficiente, des avantages liés aux S et T aux Canadiens, aux ministères du GC et aux tierces parties conformément aux objectifs du GC.** Les LN bénéficient de capacités importantes et uniques leur permettant de répondre aux besoins du gouvernement et de clients externes, tant au pays qu'à l'étranger. Selon les prévisions pour 2014-2019, les LN augmenteront leurs recettes provenant de tierces parties, ce qui produira de meilleurs résultats. En retour, ces résultats encourageront l'innovation et la concurrence au sein de l'industrie, ce qui aura des retombées positives pour l'économie canadienne. Parallèlement, ces recettes augmenteront les marges de profit, servant à compenser les coûts des LN assumés par le GC et les contribuables.
4. **Exploitation et utilisation optimales de l'infrastructure du site et attribution plus efficace des coûts aux clients externes.** Le GC a conclu que les clients d'EACL devaient contribuer davantage aux frais généraux des sites. Les prévisions budgétaires contenues dans le présent plan prévoient, au minimum, le recouvrement intégral des coûts de tous les travaux effectués pour des clients externes et pour le gouvernement en tant que client selon les conditions du marché. Nous continuons de travailler à cerner les activités pour lesquelles le gouvernement est un client et à établir une tarification pour ces activités. Selon ces prévisions, les services de S et T fournis au gouvernement en tant que client seraient facturés selon le modèle qu'utilise EACL pour les travaux de tierces parties.

Le présent plan d'entreprise établit des priorités en matière de capitalisation à court terme afin de répondre aux besoins urgents en matière de SSSE financés actuellement par le GC et aux besoins à moyen terme que l'entrepreneur de l'OGEE devra évaluer et mettre en œuvre de la manière la plus rentable déterminée par une analyse de rentabilisation appropriée.

5. **Fin de la production de ⁹⁹Mo.** Le GC a révélé sa directive selon laquelle EACL cessera de produire du ⁹⁹Mo à partir de son réacteur NRU en 2016. Par conséquent, EACL prendra des mesures pour mettre fin à cette mission. Le NRU sera exploité à d'autres fins jusqu'en 2021, sous réserve de la décision du GC et

de l'approbation de l'organisme de réglementation afin qu'il puisse fournir des services d'irradiation pour les besoins commerciaux et de politiques publiques.

4.2 Risques situationnels

EACL reconnaît que la gestion des risques fait partie intégrante d'une planification stratégique et d'une gouvernance d'entreprise efficaces. Les facteurs qui ont la capacité de ralentir les progrès d'EACL ont été cernés et des mesures d'atténuation ont été mises en place.

Priorités des gouvernements fédéral et provinciaux

EACL est grandement influencée par les environnements politiques et stratégiques externes au Canada. La société est directement touchée par les politiques et décisions fédérales et provinciales dans le domaine des S et T de l'énergie nucléaire. Voici certains des risques auxquels EACL pourrait être confrontée :

- Le gouvernement de l'Ontario a annoncé un plan énergétique à long terme qui prévoit la remise en état du parc nucléaire actuel et le report de la construction de nouvelles centrales au-delà de la période abordée par le présent plan.
- EACL prendra des mesures pour appuyer une chaîne d'approvisionnement nucléaire novatrice au Canada dans le cadre de cet investissement de remise en état, tout en essayant de se tailler une place dans d'autres marchés internationaux.
- La Saskatchewan s'est montrée intéressée à se doter d'une capacité provinciale dans divers aspects de la technologie des petits réacteurs modulaires (PRM), et possiblement à se lancer dans la production d'énergie nucléaire. Si cette province devait annoncer une décision de lancer un projet de PMR, elle créerait une capacité unique qui pourrait nécessiter de nouvelles stratégies visant à fournir un appui en matière de nouvelle technologie nucléaire, de sécurité, de réglementation et de gestion des déchets.
- EACL mettra ses vastes compétences et son expertise variée en matière de gestion de la technologie nucléaire, de la sécurité des réacteurs, du soutien aux règlements et de la gestion des déchets nucléaires au profit du gouvernement de la Saskatchewan et assurera l'uniformité, notamment en ce qui a trait au cadre fédéral lié à la politique de gestion des déchets nucléaires

Répercussions de l'accident de Fukushima

Le tremblement de terre et le tsunami qui ont ravagé la centrale nucléaire Fukushima Daiichi en mars 2011 ont fait ressortir le fait que toutes les installations nucléaires devraient évaluer leur capacité à résister à des événements externes crédibles, comme des tremblements de terre, et à y réagir, et le fait qu'elles doivent, selon les besoins, apporter des améliorations à leurs installations et à leurs capacités d'intervention en cas d'urgence.

Les LN d'EACL ont entrepris de telles évaluations et ont commencé à mettre en œuvre des projets visant à traiter des événements hors-dimensionnement pour le NRU et le site de Chalk River. EACL a aussi commencé à renforcer la documentation sur la

gestion des accidents graves et à améliorer ses capacités d'intervention en cas d'urgence de ce genre.

Responsabilités conservées pour règlements en responsabilité civile

À la suite de rapports antérieurs avec des tierces parties, EACL pourrait fait face à des demandes de règlement en responsabilité civile qui représentent un important risque financier pour l'organisme.

Par conséquent, EACL veillera à rester préparée pour défendre ses intérêts continus quant à ces revendications.

Incertitude quant au commerce d'isotopes

Au fur et à mesure qu'approche la réduction prévue de la production de ⁹⁹Mo à EACL en 2016, il devient de plus en plus difficile de prévoir les volumes et les prix du marché du ⁹⁹Mo. Parmi les éléments clés qui alimentent ce risque, mentionnons : l'augmentation de la capacité de production et/ou du volume du ⁹⁹Mo produit dans d'autres pays, notamment l'Australie, l'Afrique du Sud et la Russie; des changements possibles dans la demande des clients externes d'EACL en raison de répercussions plus vastes sur la chaîne d'approvisionnement; et, lié au point susmentionné, l'impact sur la demande des mesures incitatives offertes par les États-Unis pour encourager l'abandon des produits à base d'uranium hautement enrichi (UHE). Ces mesures incitatives sont entrées en vigueur en janvier 2013.

EACL a pour mandat de maintenir sa capacité de production de ⁹⁹Mo jusqu'en 2016. Dans le but d'atténuer les risques, EACL continuera d'optimiser les processus internes afin de fournir du ⁹⁹Mo à des volumes moins élevés et de développer une capacité de résister aux fluctuations des recettes par des gains d'efficacité et une plus grande souplesse dans sa main-d'œuvre. De plus, EACL mettra l'accent sur de nouvelles possibilités de croissance des activités commerciales. Grâce à la résolution du litige l'opposant à Nordion, la capacité d'EACL à trouver de nouveaux clients pour ses isotopes s'est améliorée.

Difficultés posées par la mise en œuvre de la restructuration

Le processus de restructuration exige la réalisation d'un certain nombre d'étapes du processus d'approvisionnement rendues publiques par Travaux publics et Services gouvernementaux (TPSGC). Il est possible que les soumissionnaires potentiels se retirent du processus d'approvisionnement si ce dernier n'est pas mis en œuvre selon le calendrier prévu. La restructuration oblige EACL à établir l'organisation d'EACL-R et une nouvelle filiale d'entreprise d'exploitation du site. Tout problème éprouvé dans l'application de l'une ou l'autre de ces mesures ralentira la mise en œuvre du projet dans son ensemble.

La phase 2 de la restructuration d'EACL progresse selon un cadre de gouvernance exhaustif auquel collaborent RNCAN et TPSGC et EACL. Le cadre de gouvernance permet d'obtenir la participation des organismes centraux afin qu'EACL puisse bénéficier d'un soutien en temps opportun dans la création d'une filiale et de commencer à établir l'organisation d'EACL-R.

Maintien et croissance des recettes et des marges

Même si les prévisions de recettes et de marges d'EACL sont stables pour les deux premières années du Plan grâce aux cibles élargies en matière de recettes financières décrites à l'Annexe 5, EACL continuera de chercher des possibilités de croissance. Dans le but d'appuyer cette croissance, EACL déploiera des efforts accrus pour rehausser les rapports avec les clients de manière à maintenir et à accroître sa clientèle. La fin prévue de l'entente sur la location d'eau lourde aura lieu durant la période visée par le présent plan, ce qui présente un risque supplémentaire au maintien et à la croissance de marges étant donné que le commerce de l'eau lourde est une source importante de la marge de profits actuelle.

Les améliorations stratégiques d'EACL, décrites à la section 5.3, ont été élaborées pour garantir le succès dans ce domaine. La réduction des coûts atteinte au moyen de la deuxième amélioration, soit « Réduire les coûts par une plus grande productivité et une exécution plus efficace » contribuera à des marges plus élevées associées à une hausse des recettes découlant de la troisième initiative, soit « Accroître les recettes et les marges par une participation des clients et l'innovation en affaires ». Cette amélioration stratégique prendra appui sur l'expertise en marketing d'EACL et sur les installations haut de gamme des centres d'expertises et des programmes. L'établissement d'un cadre de développement des affaires est aussi une activité clé pour atténuer ce secteur de risque.

Défis liés aux ressources humaines

Le recrutement, le maintien et l'engagement des employés, combinés à la refonte de la main-d'œuvre d'EACL par l'attrition et le redéploiement, comptent parmi les principaux défis en matière de gestion des personnes que l'on prévoit durant la phase 2 de la restructuration d'EACL. Ces risques sont amplifiés par un vaste ensemble de risques situationnels et d'autres défis de gestion du changement en main-d'œuvre, dans lesquels ils s'inscrivent, y compris l'atteinte de l'objectif d'EACL de se conformer à l'esprit et à l'intention du Plan d'action pour la réduction du déficit, tel que décrit dans le plan d'entreprise de 2012-2013 à 2016-2017; la fin de la production de ⁹⁹Mo en 2016; et les décisions à venir sur l'exploitation future du NRU.

La planification de la main-d'œuvre et les stratégies de gestion des talents ont pour objet de garantir qu'EACL soit bien placée pour gérer ces risques en matière de gestion des personnes. Les plans d'atténuation de ces risques comprennent la détermination des postes critiques, le maintien en poste d'employés clés, ainsi que la gestion de la relève et des connaissances. On prévoit harmoniser les initiatives de changements culturels et de participation des employés aux principes directeurs suivants : respect de la sûreté nucléaire, vivre selon nos moyens, maintien de la valeur et préparation à la transition. Ces initiatives mettront l'accent sur le renforcement de la relation de confiance entre EACL, ses employés et les syndicats. Au cœur du leadership sur le changement d'EACL se trouve un dévouement à des communications régulières et transparentes.

Changements dans la gestion des responsabilités de gestion des déchets et du déclassé

EACL est l'organisme du GC chargé de l'élimination des déchets radioactifs hérités et historiques. Elle a dressé des plans pluriannuels en vue de gérer ces déchets et de les éliminer de manière permanente, plans qui sont en train d'être mis en œuvre.

Ces déchets sont une préoccupation pour nombre de Canadiens. Le Canada dispose d'un cadre réglementaire rigoureux pour l'approbation et la surveillance de ces programmes de gestion des déchets. Cependant, ce cadre réglementaire tient aussi compte des préoccupations des citoyens. Par conséquent, il y a risque qu'EACL ne puisse pas obtenir l'approbation réglementaire des plans, ce qui entraînerait des retards et une hausse des coûts.

EACL prend des mesures proactives pour consulter les collectivités locales et obtenir leur participation sur ces programmes de gestion des déchets et pour appuyer l'examen réglementaire.

Risques connus et naissants en matière de santé, de sécurité, de sûreté et d'environnement

Les facteurs liés à la SSSE et à la sûreté nucléaire ont la priorité absolue dans l'exécution de tous les programmes d'EACL. Les questions liées à la SSSE sont étendues et comprennent la sûreté nucléaire et industrielle, la protection de l'environnement, la gestion de l'infrastructure, la conformité aux règlements, la formation et le leadership, le rendement humain et la cyber sécurité.

Une surveillance active des indicateurs de SSSE permet de mesurer le succès des mesures d'atténuation des risques systémiques. Pour assurer une surveillance efficace et efficiente de ces facteurs, EACL dispose d'un cadre de surveillance solide et intégré. Ce cadre permettra à EACL d'assurer une planification, une surveillance et un signalement proactifs de toutes les activités liées à la SSSE et d'apporter les ajustements nécessaires selon les risques nouveaux et émergeants. Toutes les activités liées à la SSSE seront bien intégrées au moyen de projets entrepris dans tous les Programmes et feront l'objet d'un suivi pour garantir qu'EACL respecte toutes les obligations réglementaires et juridiques. Tout changement ou ajustement à ces activités sera priorisé et mis en œuvre selon les besoins.

5 Orientation stratégique

Chaque année, au début août, dans le cadre de la phase de lancement du nouvel exercice financier du cycle de planification des activités d'EACL (voir la section 3.3.6), la direction effectue une analyse du contexte, évalue les capacités internes, intègre l'orientation spécifique de son Actionnaire et de ses clients, et demande au Conseil d'administration d'établir l'orientation stratégique pour les cinq prochaines années. L'orientation stratégique est composée des éléments suivants : l'orientation du PDG, les priorités en matière de S et T, les attentes liées aux secteurs de gestion, les améliorations stratégiques et les CE.

L'orientation du PDG permet d'harmoniser l'ensemble des activités de planification de la période de planification. Par la suite, la direction d'EACL élabore elle aussi une orientation.

- L'équipe de direction d'EACL recense les améliorations structurelles et intersectorielles requises afin que les programmes puissent remplir leurs engagements à long terme. Ces améliorations stratégiques, qui peuvent toucher plus d'un programme ou secteur administratif d'une organisation, constituent un sous-programme du programme 1.8. Des plans d'initiative stratégique sont élaborés, comme il est précisé à la section 3.3.6, pour permettre d'apporter ces améliorations et de faire en sorte que le PDG et le Conseil d'administration puissent exercer une bonne surveillance des améliorations prévues.
- L'équipe de direction d'EACL évalue le CSG en fonction des besoins futurs de l'organisation et établit les attentes propres à chaque secteur de gestion. Comme il est précisé à la section 3.3.6, un plan de secteur de gestion est préparé pour chaque secteur de gestion afin de développer davantage ou d'améliorer les politiques et les procédures d'EACL aux fins de l'alignement des attentes. Au sein du secteur de gestion de la Gestion des capacités, on a élaboré une orientation particulière visant à développer stratégiquement les capacités d'EACL par l'entremise des CE pour permettre à l'organisation: i) d'exécuter ses programmes actuels et futurs; (ii) de contribuer au réseau canadien de l'industrie des S et T nucléaires; (iii) de placer EACL en bonne position pour répondre aux besoins des ministères et organismes fédéraux; (iv) d'avoir les outils nécessaires pour qu'EACL dispose d'un avantage concurrentiel dans le marché.
- En réponse à l'orientation du PDG, les programmes ont établi leurs propres objectifs, décrits à la section 6 du présent plan, qui appuient les résultats des programmes et qui cadrent avec les priorités d'EACL en matière de S et T. Comme il est indiqué à la section 3.3.6, des plans de programme sont préparés pour permettre la réalisation de ces objectifs. En raison de la nature des projets d'immobilisations, une orientation

supplémentaire a été fournie pour donner suite aux priorités à court terme liées à la SSSE.

5.1 Orientation du PDG

L'intention d'EACL, telle qu'elle a été établie par son PDG, en consultation avec son Conseil d'administration et son Actionnaire, et avec l'appui de ces derniers, est de continuer, tout au long du processus de restructuration de l'entreprise, de mettre l'accent sur les améliorations et d'exécuter sa proposition de valeur selon l'orientation suivante:

- **Respecter la sûreté nucléaire:** en tant que propriétaire et exploitant de l'installation nucléaire la plus complexe au Canada, nous devons faire de la sécurité nucléaire la plus grande priorité.
- **Exécuter les engagements:** EACL exécutera ou dépassera ses engagements à l'égard des clients, des organismes de réglementation et de l'Actionnaire.
- **Être prêts pour la transition:** EACL et ses employés seront prêts pour une transition harmonieuse tout au long de la restructuration, en maintenant la valeur de l'organisation et en répondant aux priorités du GC.

La restructuration permettra aux LN de devenir le laboratoire nucléaire national du Canada et d'être au service du gouvernement, des clients externes et des autres intervenants. Afin qu'EACL soit en bonne position pour saisir cette occasion, et en vue de se préparer à la transition vers un modèle d'OGEE, l'entreprise poursuivra sur la voie de l'excellence en mettant l'accent sur les améliorations stratégiques et en développant ses dix CE, qui cadrent avec les priorités d'EACL en matière de S et T. Ces centres donnent à EACL les moyens de préserver son avantage concurrentiel unique ainsi que de développer de façon stratégique son expertise essentielle en S et T, des installations de S et T adéquates, la PI, des collaborations et des partenariats au sein de la chaîne d'approvisionnement en vue de répondre aux besoins des clients d'EACL.

5.2 Priorités en matière de sciences et technologies

Sous la direction de son Conseil d'administration, et en consultation avec son Actionnaire, EACL a établi sept priorités en matière de S et T (Tableau 1) en vue d'orienter l'élaboration de ses programmes et de ses capacités. Ces priorités, à l'appui de la stratégie du gouvernement fédéral en matière de S et T (*Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada – 2007*), découlent directement des résultats stratégiques et de la proposition de valeur d'EACL. Elles cadrent avec les sujets d'intérêt national et représentent des questions pour lesquelles les actionnaires d'EACL doivent obtenir des avis et des conseils dans l'intérêt du public. Ces priorités en matière de S et T ont pour objet de répondre aux besoins des nombreux intervenants d'EACL, dont le GC, les membres de l'industrie (nucléaire et non nucléaire), le milieu universitaire et les organismes internationaux avec lesquels EACL entretient des rapports étroits (comme l'Agence internationale d'énergie atomique (AIEA)).

Les six programmes axés sur les extrants permettent l'exécution des priorités en matière de S et T. Les projets sont choisis en fonction des besoins des clients et de la façon dont ils cadrent avec les priorités. En outre, les données essentielles sur le rendement font l'objet d'un suivi tout au long de l'année afin d'évaluer l'avancement des priorités. On réévalue les priorités tous les trois à cinq ans pour s'assurer qu'elles demeurent pertinentes, qu'elles s'adaptent bien aux changements dans l'environnement externe, et que des progrès adéquats sont effectués.

La réalisation des priorités en matière de S et T s'appuie non seulement sur tout ce que fait EACL, mais également sur les efforts entrepris par la direction afin d'orienter et de façonner les programmes, les décisions et les actions des autres, notamment les nombreux intervenants d'EACL. Les priorités en matière de S et T ont pour but notamment d'orienter les travaux d'EACL et de permettre à cette dernière d'influer sur de nombreuses décisions de clients et d'intervenants et d'y prendre part dans l'intérêt de la population générale.

Les priorités d'EACL en matière de S et T ont été communiquées à l'industrie, aux universités, au gouvernement et aux organismes de réglementation, et elles ont été très bien reçues. Au cours des prochaines années, ces priorités feront l'objet d'une validation approfondie auprès des intervenants et seront ajustées, au besoin, en fonction des évaluations continues.

Tableau 1: Priorités d'EACL en matière de S et T

Priorités d'EACL en matière de S et T	Description
Comprendre la perception du public sur la radioexposition et répondre à ses questions à ce sujet	Informar le public sur les effets de la radioexposition sur les êtres vivants au moyen d'arguments scientifiques et d'un dialogue.
Faire de la technologie CANDU un aspect important du portefeuille énergétique du Canada	Travailler de concert avec les propriétaires de réacteurs CANDU, Candu Énergie Inc., et l'ensemble de l'écosystème CANDU afin d'améliorer la sûreté, le rendement économique et la souplesse sur le plan du combustible des réacteurs CANDU, de manière à ce que CANDU demeure une option attrayante au pays comme à l'étranger.
Comprendre, prévenir et atténuer les risques associés aux opérations et activités nucléaires	Veiller à ce que les activités nucléaires au Canada soient entreprises de manière sécuritaire et que nous possédions la capacité d'évaluer et d'atténuer les incidents nucléaires et d'intervenir en cas de besoin.
Contribuer à faire progresser les connaissances qui contribuent à l'adoption de normes et de règlements informés	Utiliser l'expertise et les installations nucléaires uniques du Canada pour élaborer et faire appliquer des normes, politiques et règlements liés aux enjeux nucléaires et à la radioprotection fondés sur des principes scientifiques, dans le but d'appuyer et de guider des initiatives et organismes nationaux et internationaux.
Accroître la sécurité nucléaire sur le plan national et international	Au moyen de partenariats conclus avec les gouvernements et les membres de l'industrie, élaborer des technologies de détection et des capacités d'intervention liées à la production, à l'utilisation et au transport de matières nucléaires illicites dans le cadre des efforts de non-prolifération, de protection et de lutte contre le terrorisme.
Garantir une source d'approvisionnement pour nos besoins énergétiques futurs et assurer la durabilité grâce à la technologie nucléaire	Faire la promotion des occasions de développement régionales du nucléaire (p. ex. énergie pour le Nord, exploitation des sables bitumineux) et d'autres technologies énergétiques qui ont une relation synergique avec le nucléaire (p. ex. l'hydrogène, la fusion). Tirer aussi parti de la mise au point de matériaux avancés dans les applications nucléaires.
Faire la preuve que les technologies nucléaires ont un impact minimal sur l'environnement	Au moyen d'études scientifiques et d'une mobilisation de la population, accroître la compréhension du rôle et des effets de la radioactivité dans l'environnement et élaborer et mettre en œuvre des solutions qui réduisent les répercussions écologiques qu'ont les technologies nucléaires sur les cycles de vie grâce à des initiatives de sélection des matériaux, de conception et de gestion des déchets.

5.3 Gestion des améliorations – le cap sur les améliorations stratégiques

Chaque année, EACL établit les attentes relatives à l'investissement prioritaire dans les améliorations stratégiques à l'échelle de l'entreprise. Dans le présent plan, on définit quatre secteurs prioritaires d'amélioration stratégique afin de préparer l'entreprise en vue d'une transition dans le cadre de la restructuration réussie:

- poursuivre l'excellence en sûreté nucléaire;
- accroître la valeur pour les clients et réduire les coûts;
- augmenter les recettes et les marges par une participation des clients et l'innovation commerciale;
- réaliser nos engagements en matière de restructuration d'EACL.

EACL a réalisé des progrès sur ces améliorations stratégiques et continuera de le faire au cours de la période de planification, comme il est décrit ci-dessous.

Poursuivre l'excellence en sûreté nucléaire: La notion d'une forte culture de la sûreté nucléaire s'applique à l'ensemble des employés de notre organisation nucléaire, du Conseil d'administration aux contributeurs individuels. Cette initiative stratégique fait que l'entreprise porte l'attention voulue à l'attente la plus prioritaire : *le respect de la sûreté nucléaire en tant que priorité absolue*. Un effectif dont le centre d'attention est mieux ciblé, et le rendement en matière de sûreté nucléaire qui s'ensuit, donneront un avantage concurrentiel supplémentaire à EACL tout au long de la restructuration. De plus, cette initiative renforcera considérablement l'équation de valeur du NRU car elle informe la prise de décision continue relative au programme d'innovation nucléaire. Un rendement accru en matière de sûreté nucléaire permettra une exploitation plus fiable du NRU, ce qui renforcera la capacité d'EACL à réaliser les résultats des programmes liés à la capacité de l'industrie, à l'énergie sécuritaire, aux isotopes et à l'innovation nucléaire.

Afin de développer une forte culture de la sûreté nucléaire, les dirigeants doivent être respectueux et posséder les compétences nécessaires en matière de perfectionnement du personnel. Cette initiative comporte une formation en leadership, destinée à tous les niveaux de l'équipe de direction, qui porte sur les compétences liées à l'encadrement et à la gestion du rendement

Accroître la valeur pour les clients et réduire les coûts: Depuis le lancement d'une initiative de productivité accrue en 2011-2012, EACL a fait d'importants progrès dans la réalisation de gains d'efficacité et d'efficacité à toutes les étapes de la prestation des programmes, dont la planification, l'exécution et l'exploitation. L'initiative de 2014-2015 ciblera les secteurs d'amélioration qui placeront EACL en bonne position pour effectuer une transition réussie vers un modèle d'entreprise du secteur privé tout en conduisant à l'atteinte de ses engagements en matière de sûreté, de sécurité et de réglementation. On donnera de la formation aux employés afin qu'ils acquièrent les compétences relatives aux pratiques exemplaires de l'industrie pour ce qui est des principes et des outils d'amélioration liés à des applications pratiques; une formation en leadership sur mesure appuiera et accélérera l'adoption de ces principes de gestion à l'échelle de l'entreprise. Grâce à un effectif engagé et ouvert et à une culture d'amélioration institutionnalisée, EACL bénéficiera d'économies de coûts importantes dans les années à venir.

Au nombre des activités d'amélioration prévues pour 2014-2015, on compte l'amélioration de l'efficience et de l'efficacité de la planification et de la gestion des travaux; le développement d'un effectif mobilisé et productif qui travaille à l'unisson, en tenant compte des modèles de projet d'équipe qui permettent une prestation plus efficiente; le retrait des activités sans valeur ajoutée du processus actuel de gestion des déchets; et l'application de méthodes allégées à un plus grand nombre de processus d'EACL.

Les gains d'efficacité découlant de cette initiative permettent de respecter l'objectif d'EACL qui est de se conformer à l'esprit et à l'intention du Plan d'action pour la réduction du déficit du GC.

Augmenter les recettes et les marges par la participation des clients et l'innovation commerciale: L'encouragement de l'innovation dans les affaires est une priorité du *Plan d'action économique de 2012* du gouvernement du Canada et un élément clé de la proposition de valeur d'EACL. Cette initiative stratégique vise à promouvoir les affaires dans le secteur privé et à obtenir des recettes supplémentaires, ce qui permettra à EACL de réaliser ses prévisions de recettes élargies, comme il est indiqué à l'appendice 5, tout en se concentrant davantage sur les clients. Pour ce faire, EACL améliorera ses relations avec l'industrie privée, en mettant l'accent sur la satisfaction des clients et la croissance des recettes, tirera parti de toute la gamme des atouts et capacités d'EACL en S et T au sein du marché et transférera ses innovations en S et T au secteur privé à des fins d'exploitation commerciale. Dans le cadre de cette initiative, les fournisseurs d'EACL devront faire preuve de plus d'innovation en fournissant des produits et services à EACL qui peuvent être ensuite exploités à des fins commerciales ailleurs.

Un des objectifs clés de cette initiative est de renforcer les capacités d'EACL en marketing commercial, en développement des affaires et en gestion des relations avec la clientèle en lançant un nouveau cadre de développement des affaires (CDA). Le CDA positionnera EACL en tant qu'entreprise axée sur le client, commercialisant l'expertise de celle-ci et ses installations de pointe dans ses CE et ses programmes.

Cet effort accru de développement des affaires appuie le remaniement des capacités commerciales et permettra de dégager une plus-value au profit de l'organisation et du GC. Le développement des affaires permet également de préparer le terrain pour le futur entrepreneur, puisque des investissements sont effectués dans des domaines importants pour le succès à l'avenir.

Respecter nos engagements à l'égard de la restructuration d'EACL: EACL soutient et conseille RNCan afin de lui permettre d'assumer son rôle de premier plan dans l'exécution de la restructuration des LN d'EACL. Ce secteur d'amélioration stratégique a pour objectif de positionner EACL afin d'obtenir les résultats escomptés d'une restructuration réussie : la rigueur et l'efficience du secteur privé dans la gestion des laboratoires, l'exploitation de nouvelles possibilités commerciales, ainsi que la réduction

des coûts et des risques financiers pour les contribuables canadiens. En 2014-2015 ce secteur d'amélioration stratégique sera axé sur ce qui suit:

- Créer et rendre opérationnelle la société d'exploitation des sites;
- Créer EACL-R, y affecter du personnel et la préparer en vue de son exploitation;
- Appuyer l'évaluation d'un programme d'innovation axé sur l'industrie nucléaire;
- Mobiliser le personnel d'EACL et les communautés d'accueil locales et communiquer en temps opportun et de façon efficace.

L'effectif d'EACL doit être informé, outillé et prêt pour l'industrie privée. Il est essentiel que le PDG et les membres de la haute direction établissent des communications rapides et franches. Ces secteurs prioritaires garantiront que l'effectif comprendra les nouvelles structures hiérarchiques et les attentes de l'entreprise restructurée.

5.4 Gestion des capacités – centres d'excellence

La gestion des capacités vise à promouvoir les CE d'EACL, à développer et à maintenir de façon stratégique l'expertise de base en S et T, à garantir l'accès à des installations de S et T opérationnelle et à exploiter la PI existante en vue de commercialiser de nouvelles technologies et de développer les capacités des tierces parties au moyen de la collaboration et de la chaîne d'approvisionnement d'EACL.

Afin de réaliser ses priorités en matière de S et T (Section 5.2), d'assumer ses responsabilités actuelles liées aux politiques et de répondre aux besoins de sa clientèle de base, EACL tire parti de son expertise et de ses installations à l'échelle de l'organisation. Le développement du portefeuille des capacités d'EACL en S et T est coordonné par 10 CE (Tableau 2).

Les CE sont des secteurs de capacités qui confèrent à EACL un caractère unique au sein de l'industrie nucléaire. Les CE complètent l'AAP d'EACL en fournissant les capacités requises pour assurer la prestation des programmes d'EACL. Les responsables des dix CE veillent à ce que les plans de capacités soient intégrés dans les plans de programmes pertinents où ils recevront les ressources nécessaires et seront exécutés. Le nouveau CSG d'EACL

(section 3.3.4) permet la surveillance, la planification, l'évaluation, l'exécution et l'établissement des attentes globales afin que les CE répondent aux besoins des clients d'EACL.

En 2013-2014, un plan de gestion des secteurs de gestion pour la Gestion des capacités a été élaboré pour EACL. L'exécution de ce plan a donné lieu à l'élaboration de plans des CE, pour chaque secteur et sous-secteur de capacités, qui portent sur la gestion de l'expertise en S et T, des installations de S et T, de la PI, des collaborations avec les tiers et des aspects de la chaîne d'approvisionnement relativement aux CE.

Les plans des CE font connaître les capacités qui existent à EACL afin de fournir des produits et services en S et T pour toutes les missions actuelles et à sa clientèle de base, notamment son expertise unique, ses installations et des services de soutien aux sites requis pour accomplir ses missions actuelles. Les plans comportent également une évaluation de l'utilisation de chaque secteur selon la clientèle de base actuelle et une projection qualitative de l'utilisation future. Les plans des CE sont ambitieux, anticipent les besoins du gouvernement, de l'industrie, des établissements d'enseignement et du public, et permettront d'orienter et de maintenir les capacités d'EACL en conséquence.

De plus, en 2013-2014, on a effectué une évaluation qualitative de chaque CE en fonction des activités qu'exécutera EACL dans les cinq à dix prochaines années. Cette évaluation tenait compte de la demande prévue pour ces CE quant à la gestion des déchets et aux activités de déclasserment, aux travaux pour le compte de clients externes traditionnels et nouveaux, ainsi qu'à un programme fédéral en matière de S et T. Dans le cadre de cette analyse, EACL a conclu que les dix CE continueront d'être demandés tout au long de la période et que la demande pour sept d'entre eux augmentera quelque peu. Ces résultats sont dictés par l'augmentation prévue dans la gestion des déchets et les activités de déclasserment à EACL dans les dix prochaines années, ainsi que par la croissance prévue des clients (commerciaux) externes. Par exemple, EACL prévoit une augmentation des nouveaux travaux effectués pour le

Tableau 2 : Centres d'excellence d'EACL

1. Gestion de la matière nucléaire et radioactive
2. Irradiation et services d'après irradiation
3. Sûreté nucléaire, sécurité et gestion des risques
4. Radiobiologie, radioécologie et dosimétrie
5. Matériaux et chimie dans les applications nucléaires
6. Combustibles nucléaires évolués et cycles de combustibles
7. Génie des systèmes
8. Informatique, modélisation et simulation de pointe
9. Gestion de l'hydrogène et des isotopes de l'hydrogène
10. Réhabilitation environnementale et gestion des déchets nucléaires

compte des clients externes du CE Irradiation et services après irradiation. EACL prévoit également une augmentation importante des travaux de gestion des déchets et de déclasserement effectués par le CE Réhabilitation environnementale et gestion des déchets nucléaires.

Durant la période de planification, EACL continuera de développer ses capacités afin de permettre à l'organisation : (i) d'exécuter ses programme actuels et futurs; (ii) de contribuer au réseau canadien de l'industrie des S et T nucléaires; (iii) de placer EACL en bonne position pour répondre aux besoins des ministères et organismes fédéraux; (iv) d'avoir les outils nécessaires pour qu'EACL dispose d'un avantage concurrentiel dans le marché. En plus de mettre au point ses capacités principales internes, EACL collaborera activement avec les responsables de sa chaîne d'approvisionnement et avec ses partenaires pour accroître les capacités des intervenants externes.

5.5 Attentes liées aux secteurs de gestion

Le CSG d'EACL (section 3.3.4) garantit qu'EACL fera preuve d'excellence en gestion, se conformera aux critères de l'industrie nucléaire et assumera un rôle de premier plan au sein des organismes de S et T. Les champions de chacun des secteurs de gestion ont établi les principales attentes de leur secteur en consultation avec l'équipe de direction et d'après les directives du PDG. Voici ces attentes :

Gestion de l'alignement et de l'intégration

- Respecter la sûreté nucléaire
- Réaliser nos engagements
- Être prêts pour la transition

Gestion de programmes

- Réaliser nos engagements
- Être le principal fournisseur en S et T nucléaires du GC
- Avoir la souplesse nécessaire pour tirer parti des possibilités d'affaires

Gestion de la SSSE

- Continuer de mettre l'accent sur la sûreté nucléaire
- Assurer la sûreté et le mieux-être des employés
- S'engager à assurer la sécurité en tant que leaders
- Apporter des améliorations en SSSE

Gestion des personnes

- Favoriser et maintenir un milieu de travail respectueux
- Former nos leaders
- S'assurer que l'effectif est bien formé et compétent
- Comprendre et respecter les obligations législatives et réglementaires

Gestion des capacités

- Être reconnus pour nos CE
- Gérer les installations de S et T de façon stratégique
- Élaborer, maintenir et protéger de façon stratégique l'expertise de base en S et T
- Contrôler, protéger, gérer et exploiter la PI afin de commercialiser les technologies
- Développer les capacités des tierces parties grâce à la collaboration et à la chaîne d'approvisionnement

Gestion de l'amélioration

- Garantir l'excellence dans la gestion et l'intendance
- Mettre l'accent sur l'amélioration stratégique
- Mettre en place des changements durables

Les activités consécutives visant à réaliser ces attentes seront consignées dans des plans de secteur de gestion et feront l'objet d'une surveillance de la part de la direction (comme il est décrit à la Section 3.3.4).

La sûreté nucléaire constitue la plus grande priorité dans tous les secteurs du CSG, reconnaissant ainsi les risques uniques posés par un réacteur et des matières nucléaires.

Deux attentes principales liées aux secteurs de gestion nécessiteront une attention particulière durant la période de planification, soit les améliorations stratégiques et les centres d'excellence, car elles influent sur le changement stratégique et elles nécessitent une mobilisation interorganisationnelle dans le cadre du processus de planification.

5.6 Planification des immobilisations

Jusqu'à ce que la restructuration soit terminée, le portefeuille d'immobilisations d'EACL se limitera à l'infrastructure vieillissante qui pose les plus grands risques sur le plan de la SSSE et de l'exploitation, tout en maintenant la capacité globale d'EACL en vue de futures activités commerciales. Le budget d'immobilisation à la section 7.5 présente les besoins en matière d'immobilisations à court terme en raison du niveau réduit de l'investissement dans les immobilisations au cours des années précédentes et se fonde sur le Plan directeur intégré du site (PDIS). Cet investissement accru appuiera les priorités en matière d'immobilisations à court terme qui répondent aux besoins urgents en SSSE financés par le GC. On s'attend à ce que l'entrepreneur responsable de l'OGEE, une fois celle-ci en place, évalue et mette en œuvre des projets d'investissements en immobilisations de la façon la plus rentable, conformément à une analyse de rentabilité appropriée.

6 PROGRAMMES

Comme il est indiqué à la section 3.2, EACL a poursuivi quatre missions dans le cadre de six programmes axés sur les extrants. Ceux-ci, grâce au soutien de deux programmes habilitants, engendrent des retombées positives pour le gouvernement et les clients externes, et, ce faisant, permettent d'atteindre le résultat stratégique d'EACL (voir la Figure 1). Chaque programme est doté d'un plan de mise en œuvre sur trois ans qui décrit de quelle façon le résultat attendu sera atteint. Les programmes sont divisés en sous-programmes qui comportent des projets. Cette section décrit chaque programme et présente un résumé des principales réalisations de 2013-2014 (à compter du 31 décembre 2013). Cependant, l'accent est mis sur les objectifs des trois prochaines années qui donnent suite à la direction décrite à la Section 5.

Dans le plan d'entreprise de l'année dernière, EACL a préparé le terrain pour un repositionnement à moyen et à long termes de ses relations client-fournisseur avec le gouvernement et les tierces parties, ce qui permettra à EACL de garantir la viabilité financière de l'entreprise à l'avenir, conformément aux directives en matière de restructuration du gouvernement du Canada.

Le Plan d'entreprise de l'année dernière fait part de l'intention d'EACL de passer à un régime de recouvrement complet des coûts, sous réserve des conditions du marché, grâce à l'adoption d'un modèle d'établissement des prix approprié pour les travaux réalisés pour des tierces parties. Cette année, les prévisions financières pour les travaux de S et T financés par le gouvernement fédéral sont fondées sur le modèle qu'utilise EACL pour établir les prix des travaux réalisés pour les membres du GPC. Les prévisions financières consolidées à la Section 7 permettent de garantir que le modèle d'établissement de prix d'EACL est adapté à la valeur de ses biens et services sur le marché, tout en réduisant les coûts d'exploitation.

Les tableaux financiers des six programmes axés sur les extrants d'EACL présentent les dépenses de programme conformément aux prévisions de recettes des tierces parties de référence. La stratégie permettant d'atteindre les cibles élargies de recettes des tierces parties et l'impact de l'atteinte de ces cibles sur le financement du GC sont décrits en détail à l'appendice 5.

Les prévisions financières de chaque programme permettent de prévoir les besoins du gouvernement et des clients du secteur privé d'EACL. Les prévisions, tout en garantissant que les prix sont adéquats, continuent d'adhérer à l'objectif d'EACL de vivre selon ses moyens et tirent parti du fait que l'entreprise parvient à respecter ses obligations dans le cadre de la stratégie de réduction des coûts du gouvernement du Canada. Le volume de travaux de science et de technologie effectués pour le compte du GC devrait demeurer stable tout au long de la période de prévision financière de cinq ans.

Les tableaux financiers des six programmes d'EACL axés sur les extrants présentent également une valeur pour les collaborations en nature. EACL travaille de concert avec ses partenaires à la réalisation de ses priorités en matière de S et T, ce qui permet de réunir les ressources avec synergie dans le cadre d'un projet. La contribution qu'apporte un collaborateur sous une forme non monétaire est mesurée comme une contribution «en nature». La valeur d'une contribution en nature est estimée en fonction des lignes directrices publiées par les organismes subventionnaires du Canada, comme le CRSNG. Par conséquent, les contributions en nature sont un excellent moyen de tirer parti des ressources d'EACL afin d'obtenir un meilleur rendement sur les investissements, d'établir des partenariats dans la communauté des S et T et de faire progresser les priorités d'EACL en matière de S et T.

6.1 Programme 1.1: Capacité de l'industrie nucléaire

Résultat attendu: L'industrie nucléaire canadienne demeure sécuritaire et productive et a accès à des ressources en S et T lui permettant de relever les défis technologiques émergents. Le Canada peut compter sur une industrie nucléaire forte.

Le programme 1.1 est le visage d'AECL auprès de l'industrie nucléaire canadienne et son financement provient principalement des tierces parties. Les activités en cours dans ce programme garantissent une relation solide entre EACL et l'industrie nucléaire, ce qui permet l'innovation en affaires et le transfert de la technologie, conformément à la proposition de valeur d'EACL. La plupart des activités du programme 1.1 représentent une source de revenus importante et sont la base d'une grande partie de la collaboration en cours à EACL. Ces deux tendances devraient se poursuivre dans les années à venir.

Les travaux en cours dans le cadre de ce programme permettent à l'industrie d'avoir accès aux experts, aux installations et aux technologies d'EACL dont elle a besoin pour réussir sur le marché et pour saisir les occasions qui se présentent au pays et dans le monde. Ce modèle cadre bien avec un rapport commandé par le gouvernement qui a été publié récemment et qui décrit la façon dont les laboratoires du gouvernement devraient créer des partenariats avec le secteur privé pour favoriser l'innovation.

Le programme 1.1 englobe quatre sous-programmes qui correspondent chacun à une mission d'EACL. Le tableau suivant présente ces différentes correspondances et le texte ci-après décrit les sous-programmes,

Sous-programme	Mission
Soutien à CANDU Énergie Inc. et à d'autres organisations de l'industrie	Produits et services des tierces parties
Soutien au Groupe des propriétaires de CANDU	Produits et services des tierces parties
Développement technologique pour l'industrie nucléaire	S et T fédérales
Vente et location d'eau lourde	Produits et services des tierces parties

- **Soutien à CANDU Énergie Inc. et à d'autres organisations de l'industrie:** permet la réalisation de la mission Produits et services des tierces parties principalement grâce aux activités réalisées avec Candu Energie Inc. et les compagnies d'électricité du Canada. Candu Énergie Inc. est une filiale à cent pour cent de SNC-Lavalin et a été créée en conséquence de la phase 1 de la restructuration d'EACL. EACL est un fournisseur stratégique de Candu Énergie Inc. qui exécute d'importants projets liés au nucléaire, fournit des services aux compagnies d'électricité et cherche de nouveaux débouchés partout dans le monde. Le soutien que fournit EACL dans le cadre de ce programme est facturé

aux clients de l'industrie par l'entremise d'un processus d'appel de propositions commerciales.

Ce sous-programme comprend également les services à valeur ajoutée fournis directement aux compagnies d'électricité qui approvisionnent les Canadiens en électricité produite par l'énergie nucléaire de façon sécuritaire. Par exemple, certains des projets en cours permettront aux compagnies d'électricité de démontrer qu'elles peuvent exploiter leurs centrales plus longtemps avant que des travaux de remise à neuf ne soient nécessaires.

- **Soutien au Groupe des propriétaires de CANDU (GPC):** permet la réalisation de la mission Produits et services des tierces parties en garantissant le soutien à cette organisation à but non lucratif du secteur privé, qui offre des programmes de collaboration et de l'aide mutuelle et favorise l'échange de renseignements pour un soutien fructueux à la mise au point, à l'exploitation, à la maintenance et au rendement économique des réacteurs faisant appel à la technologie CANDU. En tant que membre, EACL contribue financièrement à l'appui des programmes du GPC au bénéfice de tous les membres et, à titre de fournisseur, EACL fournit des services au GPC qui sont assujettis à des modalités commerciales. L'adhésion au GPC et la participation au programme de recherche et développement du GPC permettent à EACL d'obtenir des renseignements importants, ce qui favorise l'exploitation sécuritaire et conforme à la réglementation de ses nombreuses installations nucléaires sous permis. De plus, les programmes du GPC génèrent des résultats en S et T qui offrent de la valeur et bénéficient au gouvernement du Canada.
- **Développement technologique pour l'industrie nucléaire:** contribue à la mission S et T fédérales en appuyant le développement de nouvelles technologies qui amélioreront la sûreté et le rendement économique des réacteurs CANDU. Ces travaux pourraient mener au développement de technologies qui permettront la création de nouvelles sources de revenus pour EACL et le maintien d'une industrie nucléaire forte et dynamique.
- **Vente et location d'eau lourde:** permet la réalisation de la mission Produits et services des tierces parties grâce aux activités d'EACL liées aux marchés de l'eau lourde au Canada et ailleurs dans le monde, notamment la vente et la location de parties des stocks d'eau lourde d'EACL à ses clients, que ces derniers exploitent ou non un réacteur. Ce sous-programme inclut également les frais d'entreposage et de gestion des stocks d'eau lourde au site de Laprade d'EACL.

Programme 1.1: réalisations en 2013-2014

- Élargissement de la clientèle de base et augmentation considérable des recettes provenant de tierces parties.
- Assurance au secteur nucléaire canadien de l'accès aux ressources en science et en technologie dont il a besoin pour surmonter les nouvelles difficultés technologiques, en répondant à la demande urgente et cruciale d'une centrale nucléaire canadienne de remettre à neuf les composants de sa machine de chargement du combustible en marche.
- Soutien au réacteur EC6, par la conduite de trois expériences à grande échelle.
- Contribution à la prise de décisions éclairées des services publics concernant les arrêts de service prévus, la remise à neuf et le prolongement du cycle de vie de composants clés du réacteur CANDU dans le cadre de projets impliquant le recours à des d'outils conçus par EACL, à des essais d'endurance des patins d'espacement annulaires dans les installations blindées d'EACL et à des essais destructifs de tubes de force des canaux de combustible.

Objectifs du programme 1.1 pour 2014-2017

Le programme 1.1 continuera de fournir à l'industrie nucléaire canadienne l'expertise dont elle a besoin pour surmonter les difficultés liées au développement des technologies à haut risque. Voici les principaux objectifs pour les deux à trois prochaines années:

- Réaliser des activités de recherche liées au programme de développement du réacteur EC6.
- Achever la phase II du projet conjoint du GPC sur la gestion de la durée de vie des canaux de combustibles visant à améliorer les critères de fin de vie, ce qui permettra d'établir la durée du cycle de vie des canaux de combustible CANDU.
- Continuer d'accroître l'offre de produits et de services et la base de clientèle d'EACL. Pour ce faire, on examinera et poursuivra de nouveaux débouchés pour la commercialisation des technologies d'EACL ou on fournira de nouveaux services.
- Lancer un programme de travail comprenant notamment les irradiations dans le NRU, afin de démontrer la viabilité de l'utilisation de combustibles à base d'un mélange d'oxyde de plutonium et d'oxyde d'uranium dans les réacteurs CANDU.

Objectifs financiers du programme 1.1 pour 2014-2019

Voici les objectifs financiers du programme 1.1 pour la période du Plan d'entreprise:

- Continuer de modifier la relation avec le GPC sur la période du plan d'entreprise.
- Poursuivre la discussion avec le GPC de la planification à plus long terme d'un programme financé par l'industrie en vue de maintenir les capacités propres à EACL qui sont essentielles aux centrales CANDU.
- Obtenir des marges au réinvestissement dans la recherche axée sur l'avenir et la mise au point de technologies dans d'autres programmes, et au financement des coûts indirects de l'entreprise.
- Continuer de réduire au minimum les coûts de développement en renforçant la collaboration avec les tierces parties.

Tableau 3: Programme 1.1 – prévisions financières

En millions de dollars	Réel	Budget	Plan					Total sur 5 ans
	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Dépenses directes	33	44	38	34	35	35	37	180
Collaborations (en nature)*	72	74	72	72				
ETP**	211	194	198	190				

* Contribution de ressources non monétaires de la part de collaborateurs - exactitude +/- 10%

** Exactitude des ETP +/- 5 %; comprend les affectations pour le NRU et d'autres installations

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

6.2 Programme 1.2: Sûreté et sécurité nucléaires

Résultat attendu: Les activités, la réglementation et les politiques fédérales liées aux enjeux nucléaires ou radiologiques sont appuyées par l'expertise et les installations nécessaires.

Étant le centre d'expertise fédérale pour les enjeux nucléaires et radiologiques, EACL maintient la sûreté et la sécurité de plusieurs sites nucléaires fédéraux, développe la technologie qui garantit la sûreté et la sécurité nucléaires du Canada, offre une capacité d'intervention en cas de crise ou d'urgence nucléaire sur le plan opérationnel et consultatif et fournit des conseils aux autres ministères et aux organismes nucléaires internationaux.

Le programme 1.2 fournit des services de protection contre les incendies, de sécurité, de radioprotection et de transport des matières radioactives afin de garantir la sûreté et la sécurité aux emplacements sous permis exploités par EACL et d'intervenir en cas de crise d'un bout à l'autre du Canada et à l'étranger. De plus, il assure la mise au point de technologies qui aident et appuient les efforts internationaux de non-prolifération des armes et des matières nucléaires et constitue la base technique de l'exploitation sécuritaire des installations nucléaires et des réacteurs au Canada, notamment en fournissant des outils qui serviront lors d'une intervention d'urgence en cas d'incident nucléaire et aideront un organisme réglementaire à évaluer les risques posés.

Ce programme vise aussi le développement de connaissances spécialisées qui serviront à représenter le Canada à divers forums internationaux sur la sécurité nucléaire et la radiologie, ainsi qu'à conseiller et à aider les secteurs public et privé sur divers sujets allant des pratiques réglementaires en matière de sécurité dans les installations aux méthodes de détection de matières nucléaires.

Le programme 1.2 englobe cinq sous-programmes, dont deux correspondent à une mission d'EACL et trois jouent un rôle de soutien, désigné par l'appellation Frais généraux. Le tableau suivant présente ces différentes correspondances et le texte ci-après décrit les sous-programmes.

Sous-programme	Mission
Non-prolifération et lutte contre le terrorisme	S et T fédérales
Intervention pour la sécurité nucléaire	Frais généraux
Manipulation de matière nucléaire	Frais généraux
Technologie de la sécurité nucléaire	S et T fédérales
Sécurité nucléaire	Frais généraux

- **Non-prolifération nucléaire et lutte contre le terrorisme:** permet la réalisation de la mission S et T fédérales en appuyant les collaborations avec des

organismes du gouvernement du Canada, des entreprises privées et des organismes internationaux dans le but de réduire la menace de prolifération nucléaire par des technologies novatrices permettant de prévenir et de détecter le transport illégal des matières nucléaires. De plus, ce sous-programme veille à ce que les sites nucléaires d'EACL ne présentent aucune menace à la sûreté nucléaire.

- **Intervention pour la sécurité nucléaire:** soutient les autres missions en garantissant que les ressources adéquates sont en place afin d'être prêtes à intervenir en cas de situation d'urgence (y compris les incendies) et en fournissant le soutien technique nécessaire aux autres sites nucléaires et aux communautés locales, régionales, provinciales et nationales.
- **Manipulation de matière nucléaire:** soutient les autres missions en garantissant que la matière nucléaire est gérée et transportée de façon sécuritaire afin de ne poser aucun risque pour les travailleurs du nucléaire et la population canadienne.
- **Technologie de la sécurité nucléaire:** permet la réalisation de la mission S et T fédérales en élaborant des méthodes qui permettent l'exécution sécuritaire des activités nucléaires au Canada, en se fondant sur des connaissances scientifiques solides, et veille à ce qu'un organisme de réglementation ait accès à ces connaissances. Ce sous-programme fournit des données, des outils et des mesures qui appuient la réglementation sécuritaire des installations nucléaires et permettent l'élaboration et la validation de codes nécessaires pour effectuer des analyses de la sécurité nucléaire et définir des marges de sécurité.
- **Sécurité nucléaire:** soutient les autres missions en garantissant que les sites nucléaires d'EACL ne posent aucune menace à la sûreté et à la sécurité nucléaire, et en fournissant un soutien technique, au besoin, à d'autres sites nucléaires du Canada.

Programme 1.2: réalisations en 2013-2014

- Le Service d'incendie et d'urgence d'EACL a effectué un exercice d'entraînement afin d'évaluer l'efficacité des mesures d'urgence du système de secours d'alimentation en eau qualifié du réacteur NRU. Le but de l'exercice était d'évaluer l'interopérabilité des organismes d'intervention d'urgence. L'exercice a permis à EACL de recueillir de précieux renseignements sur ses capacités d'intervention en cas d'urgence.
- EACL a réussi l'installation de son prototype de système d'inspection du fret qui fait usage de rayons cosmiques naturels, appelés muons, pour détecter des matières de contrebande dissimulées dans des conteneurs de transport. Plus de

100 employés d'EACL ont participé à cette installation complexe qui s'est étendue sur environ une année. Dans les prochains mois, EACL poursuivra le développement de cette technologie afin qu'elle puisse servir à soutenir la lutte menée à l'échelle internationale contre la prolifération des armes nucléaires et du matériel nucléaire de qualité militaire.

- Une équipe multidisciplinaire d'analyse nucléo-légale d'EACL, la CCSN et le Conseil national de recherches du Canada ont participé à un exercice national organisé par l'International Technical Working Group on Nuclear Forensics. L'exercice, auquel prenait part également des participants des États-Unis, du Royaume-Uni, d'Euratom, de l'Australie, du Brésil et de l'Afrique du Sud, portait sur une saisie hypothétique de combustible irradié où les pays devaient correctement déterminer l'origine du matériau. Les résultats seront publiés dans un numéro spécial du *Journal of Nuclear Materials*.
- Les 2 et 3 juin, le GPC a organisé un exercice de simulation fondé sur l'incident de Fukushima auquel ont participé divers représentants des gouvernements fédéral et provinciaux et de l'industrie, ainsi que des employés d'EACL provenant des groupes suivants : ICU, SSSE, Opérations, Sûreté et permis, et Formation. Ces exercices garantissent la réalisation d'interventions adéquates à l'échelle provinciale et nationale lors d'incidents externes et permettent de recenser les lacunes.
- Une version beta d'un logiciel d'animation graphique (GRAPE) destiné au code MAAP-CANDU pour les accidents graves a été envoyée par Fauske and Associates Incorporated (FAI), le développeur du MAAP et de la version provisoire du logiciel, à la CCSN, qui aidera EACL à effectuer des essais et des évaluations. La production de la version beta est une réalisation importante qui marque une étape phare de la collaboration d'EACL et de la CCSN en vue de définir et d'obtenir un logiciel visant à aider le travail de la CCSN dans son Centre des mesures d'urgence.

Objectifs du programme 1.2 pour 2014-2017

On continuera de déployer des efforts pour assurer la prestation de nouvelles technologies, méthodes et initiatives qui visent à favoriser la sûreté et la sécurité du Canada. Voici les principaux objectifs pour les deux à trois prochaines années :

- Faire la démonstration de nouvelles méthodes et technologies qui faciliteront la détection et l'attribution de matières nucléaires illicites, conformément aux objectifs des politiques de garantie nucléaire internationales.
- Élaborer et diffuser des « codes d'analyse de la sécurité avancée » préliminaires à des fins d'éducation et d'évaluation.

En réponse aux événements de Fukushima, ce programme a réaffecté des ressources pour améliorer la compréhension des accidents graves et accroître les capacités d'intervention à la suite de ces accidents. Voici certains de ces objectifs:

- Réaliser des enquêtes dans le but de mieux comprendre les conséquences et d'atténuer les effets de la mise en pression dans l'enceinte de confinement et des rejets de produits de fission amplifiés durant les pannes de courant.
- Améliorer la préparation aux urgences et les capacités d'intervention en cas d'urgence dans les installations d'EACL et les régions environnantes par l'entremise de la collaboration entre les organismes régionaux, provinciaux et fédéraux et par l'échange d'idées d'amélioration avec les communautés de gestion des urgences à l'échelle nationale et internationale.
- Effectuer de la recherche, en collaboration avec la CCSN, afin d'accroître les capacités de cette dernière en ce qui a trait aux mesures d'urgence.

Objectifs financiers du programme 1.2 pour 2014-2019

Voici les objectifs financiers du programme 1.2 pour la période du Plan d'entreprise:

- Améliorer la relation «gouvernement en tant que client» pour ce qui est des S et T liées à la sûreté et la sécurité nucléaires et des opérations relatives à la sécurité nationale et aux interventions en cas de crise.
- Faire en sorte que l'augmentation de la productivité permette d'absorber l'indexation des coûts pour ce qui est des travaux financés par le gouvernement.
- Poursuivre le développement des collaborations avec les tierces parties.

Tableau 4: Programme 1.2 – prévisions financières

En millions de dollars	Réel 2012-13	Budget 2013-14	Plan					Total sur 5 ans
			2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Dépenses directes*	65	49	54	54	54	57	57	275
Collaborations (en nature)**	14	13	18	20				
ETP***	430	426	442	432				

* Comprend l'affectation pour l'installation du NRU
 ** Contribution de ressources non monétaires de la part de collaborateurs - exactitude +/- 10%
 *** Exactitude des ETP +/- 5 %; comprend les affectations pour le NRU et d'autres installations

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

6.3 Programme 1.3: Énergie propre et sûre

Résultat attendu: Le développement de technologies énergétiques qui ont des répercussions positives sur l'utilisation de l'énergie propre au Canada.

Avec l'aide de ses collaborateurs, EACL fait la mise au point et l'évaluation de technologies novatrices permettant d'augmenter la production d'énergie, d'accroître la sûreté et le rendement énergétique et de réduire la production de gaz à effet de serre et la dépendance envers les combustibles fossiles, et facilite la commercialisation de ces technologies.

Le programme 1.3 prend appui sur les investissements existants liés aux technologies en matière d'énergie nucléaire nécessaires au maintien de la sécurité de la filière énergétique nucléaire, par la mise au point des systèmes, matériaux et infrastructures requis pour: le développement de la prochaine génération de réacteurs nucléaires (Génération IV); l'établissement du Canada à titre de partenaire clé dans l'élaboration de cycles de combustibles nucléaires fermés (non-prolifération); l'application de technologies de l'hydrogène à la production énergétique et aux applications industrielles; et l'assurance que les Canadiens sont tenus informés des avantages découlant des progrès liés à l'énergie de fusion et aux technologies propres aux petits réacteurs.

Le programme 1.3 englobe six sous-programmes, qui sont tous alignés sur la mission des S et T fédérales d'EACL. Le tableau suivant présente ces correspondances et le texte ci-après décrit les sous-programmes.

Sous-programme	Mission
Technologies de la Génération IV	S et T fédérales
Technologies du tritium et de la fusion	S et T fédérales
Technologies de l'hydrogène	S et T fédérales
Technologies de l'énergie durable	S et T fédérales
Sciences des matières et chimie	S et T fédérales
Petits réacteurs	S et T fédérales

- **Technologies de la Génération IV:** permet la réalisation de la mission S et T fédérales en appuyant et en respectant l'engagement du Canada envers le Forum international Génération IV avec pour objectif de mettre au point un concept de réacteur à tubes de force refroidi à l'eau supercritique (RESC), une conception plus efficace que les réacteurs de génération II et III.
- **Technologies du tritium et de la fusion:** permet la réalisation de la mission S et T fédérales en préservant la crédibilité, la présence et l'expertise du Canada dans la gestion et l'application de la technologie du tritium, dont son application

par les intervenants internationaux du milieu de la fusion. EACL a mis au point une technologie permettant la gestion sécuritaire du tritium dans des installations de fission nucléaire, technologie qui place le Canada en bonne position pour appliquer cette capacité à d'autres applications industrielles.

- **Technologies de l'hydrogène:** sert la mission S et T fédérales en utilisant l'expertise acquise par EACL en matière de technologies liées à l'hydrogène et à l'eau lourde, ainsi que sa technologie de catalyseur hydrofuge, dont elle détient le brevet, pour des applications pour les cellules électrolytiques et les piles à combustible. Elle jette également les bases de la production d'hydrogène et l'application de l'hydrogène à titre de source d'énergie et de matière première de base.
- **Technologies de l'énergie durable:** permet la réalisation de la mission S et T fédérales en faisant progresser les S et T en vue de la mise au point de combustibles nucléaires et de cycles de combustibles avancés contribuant ainsi à une utilisation plus efficace des ressources, à un meilleur rendement et à une résistance accrue à la prolifération.
- **Sciences des matières et chimie:** permet la réalisation de la mission S et T fédérales en mettant au point des technologies d'inspection avancées, pour garantir le maintien de l'intégrité des systèmes, ainsi que des applications novatrices des technologies liées à la matière nucléaire et à la chimie aux fins d'applications industrielles. Ce sous-programme appuie également la mise au point et l'exploitation de systèmes énergétiques avancés par l'application des matériaux et de la chimie avancés nécessaires pour assurer l'intégrité structurelle à des températures élevées pour de longues périodes d'exploitation.
- **Petits réacteurs:** permet la réalisation de la mission S et T fédérales en garantissant l'exploitation soutenue d'un parc de petits réacteurs dans des universités canadiennes et fait progresser la technologie des petits réacteurs qui se présente comme source d'électricité plus sécuritaire, plus propre et moins coûteuse que le diesel pour les collectivités éloignées.

Programme 1.3: réalisations en 2013-2014

- Augmentation du nombre de nouveaux partenariats industriels qui contribuent aux objectifs du programme.
- Avancement de la production d'hydrogène à température modérée aux fins d'applications industrielles.
- Démonstration que les débits de dose des combustibles avancés irradiés sont comparables à ceux du combustible d'uranium naturel irradié. Cette démonstration a des implications importantes pour le concept de dépôt en

couches géologiques profondes au Canada, car elle confirme que, en ce qui concerne les débits de dose, le concept actuel demeure fiable.

- Contribution à l'avancement des efforts nationaux à l'égard du déploiement de petits réacteurs dans le nord, plus précisément en formulant des recommandations à la CCSN, qui aideront à l'élaboration d'une position de réglementation sur la surveillance et le contrôle à distance des petits réacteurs, et en participant au Comité sur la sécurité cybernétique pour les centrales nucléaires et les installations dotées de petits réacteurs de l'Association canadienne de normalisation (CSA).
- Facilitation des évaluations de la matière pour le programme Gen IV, dont les coûts et la complexité seront moins élevés grâce à l'utilisation de la vapeur plutôt que d'eau supercritique.

Objectifs du programme 1.3 pour 2014-2017

- Terminer la mise au point et la conception du réacteur nucléaire canadien de 4^e génération afin d'atteindre les objectifs du Forum international Génération IV (FIG) d'ici mars 2016.
- Remettre chaque année des rapports sur la thermohydraulique, la sécurité et la chimie des réacteurs pour satisfaire aux obligations prises par le Canada dans le cadre du Forum international Génération IV, et assurer la supervision des activités universitaires liées à la génération IV au nom du comité du portefeuille de la Génération IV de RNCAN.
- À l'aide de partenaires de l'industrie, mettre au point des technologies avancées liées à l'électrolyseur compatible avec le tritium pour les applications de détritiation.
- En collaboration avec le secteur privé et le milieu universitaire, développer et démontrer l'utilisation du tritium comme moyen d'entreposage de l'énergie pour les applications ciblées, notamment des dispositifs à longue vie de faible puissance.
- Mettre au point des électrolyseurs et des catalyseurs avancés pour la production d'hydrogène à grande échelle, des cellules de combustible et des recombineurs passifs de la prochaine génération afin de régler les questions de sécurité de l'hydrogène dans les applications liées à l'économie de l'hydrogène et au nucléaire, dont celles liées à la sécurité découlant de l'incident de Fukushima.

- Faire la démonstration de technologies novatrices en matière d'inspection visant à garantir la sécurité des centrales nucléaires et d'autres systèmes à haute puissance sur toute la durée de vie des centrales (jusqu'à 80 ans).
- Mettre au point et démontrer des techniques avancées pour la caractérisation de matières et de composantes nucléaires en vue de mieux prévoir les comportements dans différentes conditions d'exploitation. Mieux comprendre également les effets de l'irradiation neutronique sur le comportement des réacteurs nucléaires.
- Démontrer la faisabilité de l'utilisation du combustible de thorium dans les réacteurs CANDU.
- Faciliter l'élaboration de concepts de nouveaux combustibles, dont pourrait bénéficier le Canada et les autres pays, qui ont des marges de sûreté améliorées et une efficacité accrue et qui permettront de tenir compte des considérations liées à la gestion des déchets à long terme.
- Soutenir l'exploitation du parc de petits réacteurs de recherche d'expérience critique à puissance intrinsèquement sûre (SLOWPOKE) fournis par le Canada et faire en sorte que le Canada soit en bonne position pour tirer parti de la technologie future liée aux petits réacteurs.

Objectifs financiers du programme 1.3 pour 2014-2019

Voici les objectifs financiers du programme 1.3 pour la période du Plan d'entreprise:

- Améliorer la relation avec le gouvernement en tant que client pour ce qui est des S et T liées à l'énergie propre et sûre.
- Faire en sorte que l'augmentation de la productivité permette d'absorber l'indexation des coûts pour ce qui est des travaux financés par le gouvernement.
- Augmenter les investissements de l'industrie dans les activités de S et T d'EACL liées à l'énergie sûre et propre.
- Poursuivre le développement des collaborations avec les tierces parties.

Tableau 5: Programme 1.3 – prévisions financières

En millions de dollars	Réel	Budget	Plan					Total sur 5 ans
	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Dépenses directes*	23	32	26	26	26	27	27	130
Collaborations (en nature)**	15	17	20	20				
ETP***	156	172	186	178				

* Comprend l'affectation pour l'installation du NRU
 ** Contribution de ressources non monétaires de la part de collaborateurs - exactitude +/- 10%
 *** Exactitude des ETP +/- 5 %; comprend les affectations pour le NRU et d'autres installations

Remarque : Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

6.4 Programme 1.4: Santé, isotopes et rayonnement

Résultat escompté: Les Canadiens tirent des avantages de la science et de la technologie nucléaires en matière de santé.

La médecine nucléaire, domaine dans lequel EACL a fait figure de pionnière au milieu du XX^e siècle, touche à présent le système de soins de santé de plusieurs manières. Étant un domaine relativement nouveau de S et T nucléaires, la médecine nucléaire se prête à de vastes possibilités d'innovation pour améliorer la qualité de vie des Canadiens.

Le programme 1.4 fournit un approvisionnement fiable en isotopes à des fins médicales au Canada et dans d'autres pays pour des applications liées aux diagnostics médicaux et au traitement du cancer. Elle vise également à accroître nos connaissances des effets du rayonnement sur les humains, notamment les techniques en évaluation et l'expertise nécessaires à un environnement de travail sain pour les travailleurs des installations nucléaires.

Le programme 1.4 englobe quatre sous-programmes, qui sont tous alignés sur une mission d'EACL. Le tableau suivant présente les différentes correspondances et le texte ci-après décrit les sous-programmes.

Sous-programme	Mission
Production des isotopes	Produits et services des tierces parties
Fiabilité de l'approvisionnement en isotopes et Plan de mise en œuvre intégré	Production de ⁹⁹ Mo (isotopes liés au molybdène)
Radiobiologie et radioprotection	S et T fédérales
Production d'isotopes ⁹⁹ Mo	Production de ⁹⁹ Mo (isotopes liés au molybdène)

- **Production des isotopes:** permet la réalisation de la mission Produits et services des tierces parties en produisant une gamme d'isotopes autres que le molybdène 99, notamment l'iode 125, l'iode 131, l'iridium 192 et le cobalt 60, qui sont utilisés dans des activités liées à l'imagerie médicale, au diagnostic du cancer et à la thérapie. Ce sous-programme permet à deux entreprises canadiennes de poursuivre leurs activités.
- **Fiabilité de l'approvisionnement en isotopes et Plan de mise en œuvre intégré (PMOI):** appuie d'autres missions grâce à diverses activités générales échelonnées sur plusieurs années qui fournissent des améliorations en matière de matériel et de processus au sein des installations d'EACL qui constituent le volet de production d'isotopes. La réalisation de telles améliorations au NRU est un aspect essentiel du maintien du permis d'exploitation de Chalk River.

- **Radiobiologie et radioprotection:** permet la réalisation de la mission S et T fédérales en cherchant à réduire la probabilité d'effets sur la santé induits par les rayonnements (y compris le cancer) grâce à l'amélioration des services de contrôle et de biodosimétrie pour les travailleurs du nucléaire. Ces mêmes services peuvent être utilisés de manière plus générale dans l'éventualité d'une urgence nucléaire au pays ou à l'étranger. Ces études sur les effets des rayonnements sur la santé humaine, qui sont menées en collaboration avec des universités et d'autres établissements de recherche, sont nécessaires pour la formulation de règlements sur les niveaux de radioexposition sécuritaires.
- **Production d'isotopes ⁹⁹Mo:** permet la réalisation de la mission Production de ⁹⁹Mo en produisant l'isotope médical molybdène 99 qui, en bout de ligne, est transporté dans des hôpitaux aux quatre coins de la planète. La production de ⁹⁹Mo appuie les activités d'une entreprise canadienne fournissant des isotopes.

Programme 1.4: réalisations en 2013-2014

- Mise au point réussie d'un outil visant à atténuer les fuites à l'intérieur du caisson, ce qui permettra d'atténuer les fuites potentielles du caisson du réacteur NRU.
- Achèvement de la première étape du projet de réparation de la soudure de l'anneau en forme de J du réacteur NRU. Les outils de réparation de l'anneau en forme de J permettront de réduire les fuites du réflecteur d'eau et, par conséquent, d'accroître la sûreté nucléaire, qui constitue la plus importante priorité d'EACL.
- Achèvement du rapatriement de l'UHE ciblé des réacteurs MAPLE dans les temps et en deçà du budget prévu. Cette activité a généré des crédits de combustibles à l'UFE en vue de la fabrication de combustible nourricier pour le réacteur NRU. Il s'agit-là d'une réalisation importante pour la réduction du risque au Canada dans le cadre des accords internationaux de non-prolifération.
- Selon l'analyse des données épidémiologiques pour l'homme et des données toxicologiques pour les animaux, aucun cancer ne se développe lorsque l'irradiation des tissus par des émetteurs alpha (comme le plutonium) génère des doses sous un seuil de 0,5 Gy, ce qui signifie que les limites de dose réglementaires sont extrêmement prudentes.
- Mise en œuvre du projet de demi-barres de molybdène 99. La production de ⁹⁹Mo dans le réacteur NRU s'effectue actuellement au moyen de quatre demi-barres de molybdène 99 placées dans le cœur. Ce procédé a permis de réduire de 12 % les pertes dues à la désintégration. Le fait d'établir une meilleure correspondance entre la taille de la charge (moitiés des barres utilisées lors des demi-charges) et la demande quotidienne entraîne une réduction des pertes

dues à la désintégration, ce qui se traduit en des économies annuelles en matériaux et déchets ciblés et une réduction d'environ 12 % de l'utilisation d'UHE dans la production de ^{99}Mo .

- Poursuite de l'exécution du plan de mise en œuvre intégré dans les délais. L'exécution du plan dans les délais garantit que l'exploitation du NRU demeurera sécuritaire.

Objectifs du programme 1.4 pour 2014-2017

- Mettre en œuvre les plans visant à arrêter la production de ^{99}Mo par EACL.
- Faire passer les structures de l'installation de production de ^{99}Mo à l'état d'entreposage avec surveillance d'ici 2019.
- Continuer de respecter les engagements énoncés dans le PMOI, y compris les leçons tirées de Fukushima.
- Effectuer des études pour établir de quelle façon les faibles doses de rayonnement influent sur le cancer, les maladies autres que le cancer et le vieillissement.
- Poursuivre les recherches menées de concert avec des organismes canadiens et étrangers en mettant l'accent sur les partenariats qui exploitent les capacités uniques d'EACL à entreprendre des recherches biologiques avec des radionucléides sur des animaux.
- Poursuivre la recherche sur l'élaboration de méthodes améliorées pour l'analyse d'ultratraces des radionucléides dans les échantillons d'essais biologiques, notamment l'utilisation des méthodes de spectrométrie de masse.
- Établir des partenariats avec des universités pour mener des études visant à démontrer la faisabilité et l'utilité de l'alpha-radiothérapie ciblée dans le traitement du cancer.
- Établir un partenariat avec Santé Canada et des universités afin de participer aux essais de nouveaux traitements qui peuvent être utilisés pour éliminer les radionucléides du corps.
- Maintenir à 100% la disponibilité du service de biodosimétrie cytogénétique d'urgence, à titre de contribution d'EACL aux réseaux de biodosimétrie canadien et internationaux.

Objectifs financiers du programme 1.4 pour 2014-2019

Voici les objectifs financiers du programme 1.4 pour la période du Plan d'entreprise:

- Maintenir les relations avec le gouvernement en tant que client pour ce qui est des services de S et T en santé et en dosimétrie.
- Fournir une stratégie de sortie de la mission de production de ⁹⁹Mo d'ici 2016.
- Maintenir des stratégies d'établissement de prix conformes aux principes d'établissement de prix associés au recouvrement total des coûts.
- Faire en sorte que l'augmentation de la productivité permette d'absorber l'indexation des coûts pour ce qui est des travaux financés par le gouvernement.
- Continuer d'accroître les collaborations avec les tierces parties axées sur l'effet de levier.

Tableau 6: Programme 1.4 – prévisions financières

En millions de dollars	Réal 2012-13	Budget 2013-14	Plan					Total sur 5 ans
			2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Dépenses directes*	88	99	78	76	42	31	29	255
Collaborations (en nature)**	4	3	4	4				
ETP***	454	451	392	395				

* Comprend l'affectation pour l'installation du NRU
 ** Contribution de ressources non monétaires de la part de collaborateurs - exactitude +/- 10%
 *** Exactitude des ETP +/- 5 %; comprend les affectations pour le NRU et d'autres installations

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

6.5 Programme 1.5: Gérance environnementale du nucléaire

Résultat attendu: Les sites nucléaires fédéraux constituent des environnements propres et sains.

Pour obtenir le permis social de l'utilisation continue de l'énergie nucléaire, l'industrie nucléaire et le GC doivent démontrer une gérance environnementale responsable.

Le programme 1.5 porte sur l'engagement du GC à garantir un environnement propre et sain pour les Canadiens en veillant à ce que les sites nucléaires canadiens, dont les emplacements hérités et historiques, soient des environnements propres et sains, en démontrant un déploiement responsable des S et T nucléaires, en gérant les risques environnementaux, en faisant preuve d'une bonne gérance environnementale et en fournissant des technologies, de l'expertise ou des installations pour appuyer l'entreposage sécuritaire et la gestion à long terme de déchets radioactifs au Canada. Le programme 1.5 englobe également différents programmes axés sur l'environnement qu'EACL met en œuvre pour le compte de RNCAN en vertu de son Programme de gestion des déchets radioactifs⁵.

Le programme 1.5 englobe sept sous-programmes, dont six sont alignés sur une mission et le septième joue un rôle de soutien, désigné par l'appellation Frais généraux. Le tableau suivant présente ces différentes correspondances et le texte ci-après décrit les sous-programmes.

Sous-programme	Mission
Responsabilités nucléaires héritées d'EACL	Déchets et déclasserment
Déclasserment des laboratoires Whiteshell	Déchets et déclasserment
Initiative dans la région de Port Hope	Déchets et déclasserment
Déchets historiques	Déchets et déclasserment
Technologies environnementale	S et T fédérales
Services de déchets nucléaires	Produits et services des tierces parties
Gestion environnementale	Frais généraux

- **Responsabilités nucléaires héritées d'EACL:** permet la réalisation de la mission Déchets et déclasserment en exécutant le PRNH lequel a été conçu pour réduire les responsabilités héritées et les risques associés aux emplacements d'EACL (Laboratoires de Chalk River (LCR) et emplacements externes), de

⁵ Conformément à l'architecture d'alignement des programmes de RNCAN de 2013-2014 : programme 2.3, Gestion responsable des ressources naturelles, et sous-programme 2.3.4, Gestion des déchets radioactifs
<http://www.mcan.gc.ca/plans-rapports-rendement/250>.

façon rentable et sécuritaire, selon des principes environnementaux et des normes de gestion solides, dans l'intérêt supérieur des Canadiens.

- **Déclassement des Laboratoires Whiteshell:** permet la réalisation de la mission Déchets et déclassement en exécutant le programme financé par le PRNH visant le déclassement total des Laboratoires Whiteshell (LW) d'EACL situés à Pinawa, au Manitoba, ce qui comprend le déclassement du Laboratoire de recherches souterrain (LRS).
- **Initiative dans la région de Port Hope (IRPH):** permet la réalisation de la mission Déchets et déclassement en exécutant le programme d'assainissement des déchets radioactifs hérités de faible activité situés dans les municipalités de Port Hope et de Clarington résultant des activités historiques de l'ancienne société d'État Eldorado Nucléaire Limitée, et de ses prédécesseurs du secteur privé.
- **Déchets historiques :** permet la réalisation de la mission Déchets et déclassement en supervisant l'exploitation du Bureau de gestion des déchets radioactifs de faible activité (BGDRFA), organisme créé pour traiter et gérer les déchets historiques de faible activité dans divers emplacements au Canada.
- **Technologies environnementales:** permet la réalisation de la mission des S et T fédérales en s'occupant des activités de recherche environnementale menées pour des raisons scientifiques, techniques et réglementaires qui garantissent et démontrent les avantages environnementaux de la technologie nucléaire.
- **Services de déchets nucléaires:** permet la réalisation de la mission Produits et services des tierces parties en cherchant des technologies novatrices de gestion des déchets pour les clients et intervenants et en offrant des services nationaux de gestion de déchets radioactifs aux laboratoires et aux petits utilisateurs.
- **Gestion environnementale:** soutient les autres missions en fournissant des systèmes de gestion, des processus et des services liés à la protection de l'environnement, à la gestion des déchets et au déclassement.

Programme 1.5: réalisations en 2013-2014

- Achèvement de 40 jalons du PRNH, soit 96 % du taux d'achèvement du programme de trois ans financé par le PRNH, ce qui a permis d'améliorer les conditions environnementales, d'accélérer le déclassement et d'accroître les capacités en matière de gestion des déchets dans les sites d'EACL.
- Contribution à l'élaboration du cadre d'approvisionnement de l'Initiative dans la région de Port Hope à la suite de la publication de la directive du ministre des Ressources naturelles sur la garantie d'une meilleure utilisation de l'argent des

contribuables, ce qui a permis d'accroître la confiance en la capacité d'EACL à gérer les deniers publics de façon prudente.

- Appui au rôle du Canada dans le cadre du Programme de partenariat mondial et aux engagements pris lors des sommets sur la sécurité nucléaire de 2010 et de 2012 en faisant progresser les projets liés au rapatriement des stocks de matières contenant de l'UHE du Canada.
- Démonstration de l'engagement d'EACL à améliorer la gérance environnementale en participant à la mission d'examen dirigée par des experts de l'AIEA visant, d'une part, à examiner la mise en œuvre des activités d'assainissement des zones touchées par l'accident à la centrale de Fukushima Daiichi et, d'autre part, à fournir des conseils en vue de pallier les difficultés connexes.
- Soutien à la phase 2 de la restructuration d'EACL par l'élaboration de plans de référence décrivant les activités de Déclassement et de gestion de déchets, ainsi que la révision de l'estimation des responsabilités nucléaires héritées, ce qui a rendu possible le financement et la gestion des responsabilités liées aux déchets radioactifs et au déclassement tout au long de la période de transition et au-delà de celle-ci.

Objectifs du programme 1.5 pour 2014-2017

- Le PRNH continuera de réduire de façon sûre et efficiente les responsabilités nucléaires héritées et les risques connexes au moyen d'activités clés comme :
 - la récupération et le transfert du combustible usé de certaines structures souterraines vers une installation moderne d'emballage et d'entreposage du combustible;
 - l'immobilisation des liquides radioactifs hérités;
 - le déclassement des immeubles hérités qui soutenaient les activités de retraitement du combustible au début des années 1950;
 - la réalisation des travaux de déclassement du réacteur WR-1 et des travaux d'assainissement des zones de gestion des eaux aux LW, et la caractérisation des autres bâtiments et infrastructures en vue d'une meilleure compréhension de la responsabilité;
 - le maintien des sites de réacteur prototype d'EACL en état d'arrêt sûr, durant la caractérisation du site et le déclassement des bâtiments autres que celui du réacteur, afin de réduire les risques et les responsabilités liées à l'infrastructure redondante;
 - la réalisation de projets de rapatriement d'UHE au moyen de l'expédition de liquides contenant de l'UHE et du retour du combustible d'UHE usée

du réacteur national de recherche expérimentale (NRX) et du réacteur NRU, réduisant ainsi les responsabilités et appuyant les engagements internationaux du Canada en matière de sécurité nucléaire.

- Faire progresser dans l'atteinte des objectifs de la phase 2 de construction et d'assainissement des projets de Port Hope et de Port Granby.
- Terminer les contrôles radiologiques et la planification de la réhabilitation pour tous les petits sites (y compris les propriétés résidentielles) dans le cadre du projet de Port Hope et obtenir l'approbation du gouvernement fédéral en vue d'amorcer les mesures correctives pour ces petits sites.
- Réduire les coûts liés à l'entreposage des déchets par l'entremise de méthodologies de caractérisation améliorées et d'installations de stockage adéquates pour les déchets de très faible activité découlant de l'exploitation des sites et des activités de déclassement.
- Amélioration de la gestion des données environnementales relatives aux sites en ayant recours à des outils de gestion et de la technologie de pointe en vue de fournir des renseignements plus rapidement à tous les intervenants, y compris la population.
- Définir et promouvoir l'excellence dans les activités d'assainissement de l'environnement et de gestion des déchets, notamment la détection et la recherche appliquée au sein d'EACL, en poursuivant le développement du CE Réhabilitation de l'environnement et gestion des déchets nucléaires.

Objectifs financiers du programme 1.5 pour 2014-2019

Voici les objectifs financiers du programme 1.5 pour la période du Plan d'entreprise:

- Présenter un budget annuel croissant pour le PRNH, le faisant passer de 200 million de dollars en 2014-2015 à environ 280 millions de dollars en 2018-2019 (les deux montants englobent les coûts indirects).
- Harmoniser les budgets du Bureau de gestion de l'IRPH et du BGDRFA avec les approbations reçues de RNCan.
- Inclure l'indexation des coûts du passif lié au déclassement et la fournir dans les limites du financement.
- Mettre en œuvre et maintenir des stratégies d'établissement de prix conformes aux principes d'établissement de prix de recouvrement complet des coûts.
- Améliorer la relation «gouvernement en tant que client» pour ce qui est de la gestion des services de S et T liés à la gérance environnementale du nucléaire.

- Poursuivre le développement des collaborations avec les tierces parties.

Tableau 7: Programme 1.5 – prévisions financières

En millions de dollars	Réel	Budget	Plan					Total sur
	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	5 ans
Dépenses directes	152	207	198	237	237	224	259	1,155
Collaborations (en nature)*	1	2	2	2				
ETP**	837	860	891	902				

* Contribution de ressources non monétaires de la part de collaborateurs - exactitude +/- 10%

** Exactitude des ETP +/- 5 %; comprend les affectations pour le NRU et d'autres installations

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

6.6 Programme 1.6: Réseaux d'innovation du nucléaire

Résultat attendu: L'accès à l'infrastructure et à l'expertise du gouvernement fédéral en S et T nucléaires aide les communautés de S et T canadiennes à faire progresser leurs programmes d'innovation.

EACL maintient en état un ensemble d'installations scientifiques nationales essentielles qui appuient les divers besoins en matière d'innovation de la communauté canadienne de S et T nucléaires et du rayonnement qui comprend des entreprises, des universités, des hôpitaux de recherche et des laboratoires gouvernementaux, dont EACL.

Le programme 1.6 met en rapport les capacités d'EACL avec des membres de cette communauté afin de leur permettre de poursuivre un éventail d'objectifs scientifiques, notamment l'énergie propre, la recherche sur le cancer et la sécurité nucléaire. Ce programme est à la fois un mécanisme qui sert à augmenter le retour sur les investissements réalisés dans les installations scientifiques, les programmes et le personnel à EACL, et un mécanisme qui permet à la société d'accéder à d'autres sources de financement, ce qui mène à une baisse des montants que le gouvernement fédéral doit investir directement dans les projets d'EACL.

Ce programme favorise les partenariats et les collaborations qui correspondent aux priorités d'EACL en matière de S et T. On estime que les retombées que retire EACL de ces efforts de collaboration, venant notamment des engagements de l'industrie, du milieu universitaire et de ses partenaires internationaux, s'élèvent à environ 100 millions de dollars.

Le programme 1.6 englobe trois sous-programmes, qui sont tous alignés sur la mission S et T fédérales d'EACL. Le tableau suivant présente ces correspondances et le texte ci-après décrit les sous-programmes.

Sous-programme	Mission
Centre canadien de faisceaux de neutrons	S et T fédérales
Partenariats d'innovation nucléaire	S et T fédérales
Main-d'œuvre nucléaire de l'avenir	S et T fédérales

- **Centre canadien de faisceaux de neutrons (CCFN):** permet la réalisation de la mission S et T fédérales et est financé, géré et exploité par EACL. Son effectif est composé d'employés du Conseil national de recherches du Canada (CNRC) en détachement à EACL. EACL fournit également les infrastructures et les programmes de soutien. Au moyen d'un programme d'accès, le CCFN permet à plus de 200 scientifiques, ingénieurs et étudiants œuvrant dans des universités, des laboratoires gouvernementaux et des entreprises, de participer à des recherches en utilisant les six faisceaux lumineux comme sondes. Le CCFN est unique au Canada et donne aux scientifiques canadiens la capacité d'effectuer

des recherches sur la structure moléculaire de matières aussi diversifiées que des métaux, des minéraux, des plastiques et des matières biologiques.

- **Partenariats d'innovation nucléaire:** permet la réalisation de la mission v en faisant mieux connaître l'expertise et les capacités uniques d'EACL (au-delà du CCFN de CNRC) et en permettant l'accès en plus de fournir un mécanisme grâce auquel les intervenants externes prennent part à des occasions de recherches collaboratives avec EACL.
- **Main-d'œuvre nucléaire de l'avenir:** permet la réalisation de la mission S et T fédérales en soutenant le perfectionnement professionnel de la main-d'œuvre canadienne hautement qualifiée au moyen de programmes offrant de la formation, des possibilités d'études et de l'expérience pratique aux Canadiens désireux de joindre la main-d'œuvre nucléaire.

Programme 1.6: réalisations en 2013-2014

- Le CCFN/EACL, en partenariat avec l'Institut canadien de la diffusion des neutrons (ICDN), a organisé la 12^e édition de l'école d'été internationale de la diffusion des neutrons à laquelle ont participé 26 étudiants du deuxième cycle universitaire et chercheurs de niveau postdoctoral de l'ensemble du Canada, des États-Unis, de Russie, de Taïwan et d'Italie.
- Le CCFN, au moyen de faisceaux de neutrons du réacteur NRU, a fourni des évaluations non destructives du contenu de capsules blindées, qui était inconnu au départ, faisant ainsi montre d'une capacité précieuse.
- Des propositions ont été choisies dans le cadre de la première demande de propositions externe d'EACL, qui portait sur les tierces parties ayant recours aux installations et à l'expertise uniques d'EACL.
- La publication de la revue d'EACL, la *Revue scientifique nucléaire d'EACL*, s'est poursuivie, incluant un numéro spécial sur le rayonnement dans l'environnement. Cette revue est une plateforme pour la communauté nucléaire canadienne et internationale où sont présentés des rapports de recherche novateurs liés aux S et T nucléaires.
- Le projet de sensibilisation d'EACL, qui vise à fournir des trousseaux éducatifs au public, a été élargi pour englober une série de vidéos sur les S et T réalisée en collaboration avec le Musée des sciences et de la technologie du Canada (MSTC) et la distribution de compteurs Geiger par l'entremise de la Société nucléaire canadienne (SNC).

Objectifs du programme 1.6 pour 2014-2017

L'avancement des trois sous-programmes est à différents stades, ce qui influe sur les progrès prévus de chacun des sous-programmes pour 2014-2019.

- Accroître l'utilisation des installations du NRU (y compris celles du CCFN) par les tierces parties, en particulier le secteur privé.
- Élargir les activités de communication de sorte que des intervenants canadiens potentiels, qui pourraient tirer des avantages des installations d'EACL, soient au courant des possibilités de collaboration avec EACL et de l'intérêt de cette dernière à mettre à profit ces installations pour le bien de la population.
- Continuer de faire croître et de permettre l'évolution d'activités de partenariat, en partie grâce aux demandes de propositions à l'externe visant des collaborations avec des tierces parties conformes aux priorités d'EACL en matière de S et T. Au fur et à mesure qu'augmentera le nombre de scientifiques invités, EACL augmentera en parallèle sa capacité d'appuyer et d'habiller les travaux de ces chercheurs en mettant en œuvre un processus de partenariat officiel.
- Faire prendre de l'ampleur aux séminaires scientifiques axés sur l'extérieur afin de faciliter les collaborations, les partenariats et les possibilités d'apprentissage.
- Faciliter la transition du programme de la main-d'œuvre nucléaire du futur, en passant de la réalisation d'activités conceptuelles et exploratrices à l'établissement de partenariats particuliers en éducation avec des établissements canadiens universitaires et professionnels.

Objectifs financiers du programme 1.6 pour 2014-2019

Voici les objectifs financiers du programme 1.6 pour la période du Plan d'entreprise:

- Poursuivre la gestion et l'exploitation du CCFN, à l'aide d'employés du CNRC détachés à EACL aux termes d'une entente à cette fin entre EACL et le CNRC.
- Faire en sorte que l'augmentation de la productivité permette d'absorber l'indexation des coûts pour ce qui est des travaux financés par le gouvernement.
- Poursuivre le développement des collaborations avec les tierces parties.

Tableau 8: Programme 1.6 – prévisions financières

En millions de dollars	Réel	Budget	Plan					Total sur 5 ans
	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Dépenses directes*	1	12	13	13	13	12	12	62
Collaborations (en nature)**	7	6	6	7				
ETP**	4	77	82	82				

* Comprend l'affectation pour l'installation du NRU

** Contribution de ressources non monétaires de la part de collaborateurs - exactitude +/- 10%

*** Exactitude des ETP +/- 5 %; comprend les affectations pour le NRU et d'autres installations

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

6.7 Programme 1.7: Infrastructure adéquate en matière de science et de technologie

Résultat attendu: Les chercheurs scientifiques et les ingénieurs d'EACL et de ses partenaires ont accès à des installations agréées et à des services qui rendent l'innovation et la production nucléaires possibles dans un milieu sécuritaire, soit dans un campus entièrement conforme à toute la réglementation pertinente à la conduite d'activités liées au nucléaire.

Le programme 1.7 investit dans les personnes, les centrales et les processus afin que l'infrastructure de science et technologie d'EACL soit sécuritaire, fiable et efficace, tout en garantissant la santé et la sécurité des employés et de la communauté locale et en protégeant l'environnement.

Le programme 1.7 englobe huit sous-programmes, dont un sous-programme assurant le respect des engagements du plan d'immobilisations d'EACL et les sept autres jouant un rôle de soutien, désigné par l'appellation Frais généraux. Le texte ci-après décrit les sous-programmes.

- **État de préparation du réacteur NRU:** garantit que le réacteur de recherche le plus grand et le plus versatile du Canada est disponible et exploité de façon sécuritaire et conforme à l'appui des programmes de S et T.
- **État de préparation des installations nucléaires:** garantit que tous les autres laboratoires et installations nucléaires d'EACL sont sécuritaires, opérationnels et accessibles pour l'exécution des programmes de S et T.
- **État de préparation de la gestion des déchets nucléaires:** fournit une gestion intégrée des déchets radioactifs solides et liquides résultant de l'exécution des programmes d'EACL.
- **Développement des installations:** offre des services d'entretien efficaces, des processus de gestion de projets, des études conceptuelles et un rendement humain amélioré, et assure le respect des normes et de la réglementation nucléaires afin que les installations soient conformes et aptes à être utilisées.
- **Fourniture de biens immobiliers et d'installations municipales:** fournit un milieu de travail fiable et sécuritaire grâce à une gestion soignée des biens immobiliers, ce qui permet l'exécution des plans de tous les programmes.
- **Revitalisation de l'infrastructure:** permet la réalisation du plan d'immobilisations en gérant les améliorations visant à remplacer et à mettre à niveau l'infrastructure vieillissante, ce qui permet aux autres programmes d'assurer la prestation des extrants.

- **Phase II du Plan de mise en œuvre intégré (PMOI 2):** ce sous-programme, qui couvre la période allant de 2016 à 2021, est la continuité du PMOE. Il facilite les améliorations à l'équipement et aux programmes du NRU, notamment les programmes à l'échelle du site liés aux activités du NRU. L'exécution de ce plan est un engagement prévu dans le permis d'exploitation de Chalk River.
- **Arrêt de l'IPM:** ce sous-programme vise à assurer le passage, en sûreté, de l'installation de production de molybdène 99 (IPM) à l'état d'entreposage sans surveillance (ESS), défini conformément à Déclassement des installations, à la suite de l'arrêt de la production de MO⁹⁹ et de Xe-133 en octobre 2016. On prévoit remettre l'installation à Déclassement en 2019.

Programme 1.7: réalisations en 2013-2014

- Poursuite de l'amélioration des activités liées au NRU à la suite de l'examen par les pairs de la World Association of Nuclear Operators (WANO). On a élaboré un plan d'action de haut niveau, approuvé par le Conseil d'administration, afin de stimuler d'autres améliorations à l'échelle de l'organisation. Les améliorations visent la fiabilité de l'équipement comme les barres de commande du NRU, le rendement humain et la fiabilité des systèmes de catégorie IV.
- Élaboration d'un nouveau plan directeur stratégique et d'un plan d'investissement en immobilisations connexe pour les sites d'EACL. Le PDIS décrit les liens et la stratégie visant à aligner les installations et l'infrastructure d'EACL sur ses mandats scientifique et commercial en constante évolution. Le PDIS fait partie intégrante du processus de planification de l'investissement en immobilisations d'EACL, et fournit des renseignements importants sur les besoins des installations ainsi qu'un cadre qui oriente les décisions relatives à l'investissement pour le renouvellement de l'infrastructure du site. Le PDIS et le plan des immobilisations procurent l'orientation et la visibilité nécessaires au renouvellement de nos infrastructures et de nos biens.
- Démarrage et mise en service de l'installation de génération de neutrons de radioprotection (GNRP). Le nouveau générateur de neutrons est au centre des travaux commerciaux prévus et de la collaboration avec le milieu universitaire et l'industrie dans la mise au point et l'étalonnage de radiamètres ainsi que des études sur la physique de l'irradiation
- Achèvement de l'emménagement de l'installation d'Inspection et de tomographie passives par rayonnements cosmiques (CRIPT) dans l'ancien réacteur d'essai en piscine. L'installation de CRIPT a pour but de mettre au point et de faire progresser les technologies de détection de matières fissiles (lutte contre le terrorisme) principalement pour les applications relatives à la sécurité à la frontière. L'installation servira également de point de liaison pour la collaboration avancée entre les établissements d'enseignements canadiens et les services

frontaliers grâce à l'application de la tomographie à muons à des fins industrielles.

- Achèvement de l'investissement stratégique dans l'installation de formation du bâtiment 543. Radioprotection, Santé et sécurité au travail et Rendement humain occupent tous trois les locaux de l'installation de formation nouvellement rénovée. Celle-ci héberge également deux simulateurs de formation et autres équipement et outils utilisés pour répondre aux besoins en formation d'un effectif diversifié. Le fait que cette installation soit située sur le site permet d'offrir de façon efficiente de la formation qui était autrefois donnée à l'extérieur du site.

Objectifs du programme 1.7 pour 2014-2017

- Remise en marche des boucles expérimentales du NRU de façon sécuritaire. Les chercheurs d'EACL et les chercheurs externes pourront ainsi utiliser une autre installation pour faire progresser les activités de S et T axées sur les combustibles avancés et la matière.
- Exécuter les mesures découlant de l'examen par les pairs de WANO afin d'améliorer le rendement en matière d'exploitation du NRU.
- Exécuter les phases prévues du plan en matière d'immobilisation et d'infrastructure opérationnelle pour des projets comme l'installation de R et D du B350, le système d'eau domestique, l'installation de traitement des eaux usées, la gestion des eaux pluviales, les structures de stockage modulaire en surface blindées et les mises à niveaux des installations blindées.
- Mettre en œuvre un programme moderne de gestion du cycle de vie des biens afin de veiller à ce que les systèmes soient en bon état et adaptés aux besoins, au fur et à mesure que la mission du site des LCR évoluera.
- Réduire les risques d'incendie à Chalk River en poursuivant l'analyse des dangers et la réhabilitation en fonction des risques, notamment le remplacement des hottes dans les laboratoires.
- Réaliser des projets qui accroîtront l'efficacité énergétique et qui réduiront les coûts d'exploitation.
- Exécuter les activités recensées liées à la planification du travail, aux processus d'appui et à la gestion des déchets afin de mettre en œuvre des améliorations soutenues de la productivité.

Dans le cadre de la réalisation de ces objectifs et de l'ensemble des activités du programme 1.7, on apportera d'autres améliorations liées à la productivité et aux gains

d'efficience, ce qui permettra de diminuer les dépenses globales pour ce programme habilitant.

Objectifs financiers du programme 1.7 pour 2014-2019

Voici les objectifs financiers du programme 1.7 pour la période du Plan d'entreprise :

- Faire en sorte que l'indexation des coûts pour ce qui est des travaux financés par le gouvernement soit absorbée par les améliorations à la productivité.
- Poursuivre la réalisation des projets d'immobilisation de façon novatrice.
- Mettre en place un régime de financement pour les cinq années de la phase II du PMOI en 2016-2017.

Tableau 9: Programme 1.7 – prévisions financières

En millions de dollars	Réel 2012-13	Budget 2013-14	Plan					Total sur 5 ans
			2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Dépenses directes	207	194	210	266	294	243	242	1,256
ETP*	1,014	998	1,005	1,004				

**Exactitude des ETP +/- 5 %; comprend les affectations pour le NRU et d'autres installations*

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

6.8 Programme 1.8: Services internes

Résultat attendu: Fournit les fonctions de soutien administratif et opérationnel afin de permettre la prestation efficace et efficiente des extrants de tous les programmes.

Les Services internes consistent en dix sous-programmes qui comportent une série de fonctions liées au soutien des activités, notamment le sous-programme 1.8.8, Initiatives stratégiques d'EACL, qui englobe le plan de changement organisationnel, et un nouveau sous-programme qui prévoit la façon dont EACL restructurée fonctionnera et mènera ses activités à la suite de la conclusion de la phase 2 de la restructuration d'EACL. Ensemble, ces sous-programmes permettant l'exécution efficace des activités quotidiennes ; le respect des politiques, des règlements et des lois applicables ; la promotion d'une culture axée sur la sécurité et l'amélioration du rendement ; et la liaison, à titre de société d'État, avec le gouvernement du Canada.

Le programme 1.8 englobe les sous-programmes suivants à l'appui des missions d'EACL, et qui sont tous désignés par l'appellation Frais généraux:

- **Gestion des ressources humaines:** fournit les fonctions de soutien et les processus permettant aux programmes de gérer leurs ressources humaines conformément aux conventions collectives, aux politiques et à la loi. Les Ressources humaines fournissent aussi des programmes de soutien qui favorisent un milieu de travail sécuritaire et une main-d'œuvre en bonne santé.
- **Gestion et surveillance:** fournit à l'équipe de direction la surveillance requise pour permettre l'harmonisation, la planification et l'exécution des programmes. Ce sous-programme englobe les activités fonctionnelles liées à la planification commerciale, la maintenance du système de gestion d'EACL, le groupe des Affaires réglementaires, qui est responsable de l'obtention des permis des sites d'EACL, et le groupe de la Surveillance nucléaire, qui recense les lacunes en matière de rendement afin d'accroître la sûreté et l'efficacité, notamment au moyen de vérifications portant sur les programmes et les installations.
- **Communications:** fournit un soutien aux communications internes et externes et à l'échange d'information. Ce sous-programme assure également la liaison entre la direction d'EACL, les hauts représentants élus et les ministères et les organismes du gouvernement du Canada.
- **Affaires juridiques:** fournit des conseils légaux à tous les programmes, contribue à la gestion des risques juridiques et assure un soutien à la gestion de la propriété intellectuelle. L'avocat général fournit également l'infrastructure et les services de soutien pour permettre à l'entreprise de respecter les exigences législatives aux termes de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

- **Gestion financière:** fournit des services liés aux activités financières, à la comptabilité et à la production de rapport, et assure le soutien et l'analyse opérationnels pour permettre une gestion financière efficace des programmes.
- **Technologie de l'information:** maintient l'infrastructure informatique, fournit des services de soutien pour les applications réseau et les ordinateurs de bureau et tient à jour les produits d'information d'EACL en améliorant les pratiques de gestion des documents, notamment la production, l'archivage et la consignation au répertoire intégré.
- **Développement des affaires:** fournit les services de marketing, de vente et de passation de marchés afin de trouver et de saisir pour EACL des débouchés commerciaux avec les tierces parties et les clients et partenaires du gouvernement du Canada.
- **Initiatives stratégiques:** assure l'exécution des initiatives liées au programme d'amélioration d'EACL.
- **Gestion de la chaîne d'approvisionnement:** fournit notamment un processus d'achat équitable afin de garantir un meilleur rapport qualité-prix, de réduire au minimum les risques pour EACL, de veiller à la conformité avec les lois fédérales et provinciales et de respecter les lignes directrices d'EACL liées au domaine fiduciaire. Ce sous-programme fournit également les services d'entreposage et de distribution qui respectent les exigences de l'American Society of Mechanical Engineers en matière de manipulation, d'entreposage, de préservation, d'emballage et de livraison des matériaux pour les centrales nucléaires.
- **Mise en œuvre d'EACL restructurée et de la société d'exploitation des sites:** au moment où EACL entreprend la phase 2 de sa restructuration, une transition et un réaménagement des fonctions de la société d'État doivent être effectués en vue de la création de la nouvelle EACL. Ce sous-programme est chargé d'établir de quelle façon EACL et la SES fonctionneront et seront exploitées à la suite de la conclusion de la phase 2 de la restructuration d'EACL, en raffinant le processus de sorte que l'entreprise soit pleinement opérationnelle au moment du transfert des actions.

Programme 1.8: réalisations en 2013-2014

- Amélioration du programme de gestion des limitations fonctionnelles d'EACL en s'entretenant directement avec le personnel et en consultant les spécialistes externes afin de guider et de faciliter la mise en œuvre de nouveaux processus. EACL déploie des efforts afin d'harmoniser ses pratiques avec les pratiques exemplaires établies par l'Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail.
- EACL a lancé un nouveau programme de sûreté qui renouvelle l'engagement de celle-ci à l'égard de règles essentielles visant à protéger les employés contre les blessures. On a élaboré ce programme afin de mettre davantage l'accent sur d'importantes activités liées à la sûreté et d'accroître la responsabilisation des employés pour ce qui est du fonctionnement quotidien des sites d'EACL, ce qui témoigne de l'engagement d'EACL à l'égard de la santé et la sécurité des employés.
- EACL et Nordion ont conclu une entente qui règle toutes les questions juridiques en suspens liées à la production et à la distribution de ⁹⁹Mo à la communauté internationale de la santé. L'entente cadre avec les engagements internationaux du GC en matière de politiques au sein des pays producteurs d'isotopes.
- EACL a organisé la journée annuelle des fournisseurs de l'Organization of Canadian Nuclear Industries (OCI), à laquelle plus de 50 entreprises membres de l'OCI ont participé. À cette occasion, EACL a mis sur pied un atelier de commercialisation pour présenter les technologies d'EACL aux membres de l'OCI. Les activités fournissaient une occasion de s'entretenir et d'établir des relations avec les entrepreneurs de la chaîne d'approvisionnement nucléaire du Canada et d'explorer les possibilités d'affaires et de développement technologique.
- Présentations d'occasions d'innovations en affaires à l'atelier de l'OCI – 12 présentations sur les technologies, 20 kiosques et 95 participants.

Objectifs du programme 1.8 pour 2014-2017

- Établir de façon efficiente et efficace toutes les fonctions des Services internes de la nouvelle EACL-R, en veillant à ce que les services initiaux qui continuent soient fonctionnels et en place au plus tard dans les premiers six mois de 2014-2015.
- Veiller à ce que toutes les fonctions requises de la SES soient en place et soient pleinement opérationnelles avant la formation de la nouvelle filiale à cent pour cent d'EACL en 2014-2015.
- Améliorer les pratiques de supervision et de gestion et améliorer l'utilisation des ressources et la gestion des coûts. Renforcer la planification de la relève et le maintien des cadres supérieurs, des dirigeants principaux et des titulaires uniques de postes essentiels aux activités nucléaires, notamment la planification de l'effectif et la gestion du talent.
- Faire progresser davantage le CSG d'EACL afin qu'EACL soit en bonne position pour réussir sa restructuration et garantir que des pratiques de gestion rigoureuses soient en place.
- Veiller à ce que toutes les questions juridiques et celles liées aux politiques, assujetties aux directives de la haute direction et du conseil d'administration, soient prises en considération afin d'appuyer la phase 2 de la restructuration d'EACL.
- Veiller à ce que l'infrastructure de développement commercial (les gens, les processus et les applications) soit de taille appropriée et soit en mesure de poursuivre les objectifs de développement commercial d'EACL.
- Garantir un soutien efficace en matière de technologie de l'information aux programmes en mettant en œuvre des applications, une infrastructure et des outils nouveaux ou mis à niveau.
- Les Services des produits d'information élaboreront des normes, des pratiques exemplaires et des outils supplémentaires pour la gestion de l'information.
- Réévaluer les normes en matière de comptabilité et de production de rapports qui conviennent à un organisme financé par le GC.
- Augmenter les gains d'efficience découlant de la chaîne d'approvisionnement en améliorant sa valeur pour les partenaires internes et en faisant d'elle un centre d'excellence; améliorer les processus de participation des fournisseurs externes et réaliser des économies et des gains d'efficacité en apportant des

changements aux processus internes et à l'approvisionnement stratégique/à la négociation.

Objectifs financiers du programme 1.8 pour 2014-2019

Voici les objectifs financiers du programme 1.8 pour la période du Plan d'entreprise :

- Absorber l'indexation des coûts durant les trois prochaines années en combinant les améliorations à la productivité et d'autres méthodes de prestation de service.
- Parvenir aux résultats des deux années finales de la période de cinq ans au même niveau de financement, incluant l'indexation.

Tableau 10: Programme 1.8 – prévisions financières

En millions de dollars	Réel	Budget	Plan					Total sur 5 ans
	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Dépenses directes	45	59	72	72	72	74	74	363
ETP*	364	354	368	387				

**Exactitude des ETP +/- 5 %; comprend les affectations pour le NRU et d'autres installations*

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

7 ÉTATS FINANCIERS

7.1 Aperçu financier

Les prévisions financières consolidées comprenant les prévisions des Laboratoires nucléaires et du Bureau de clôture se trouvent à l'appendice 1. La présente section porte sur les états financiers des Laboratoires nucléaires. Des dépenses seront nécessaires au cours des prochaines années pour le Bureau de clôture mais, en raison de leur nature commerciales, ces renseignements ne peuvent être inclus dans cette section.

Le Plan d'entreprise de cette année se fonde sur la prestation de la proposition de valeur décrite précédemment, exécutée en veillant à ce que les sites d'EACL soient exploités de manière sécuritaire et conforme à la réglementation, et à ce que les capacités et installations soient maintenues de manière à être prêtes pour la transition. Plus spécifiquement, les prévisions budgétaires sur cinq ans du présent Plan d'entreprise ont été faites en tenant compte des considérations stratégiques présentées à la section 4, et de l'orientation définie à la section 5.1.

Les changements significatifs par rapport à l'année dernière sont décrits ci-dessous afin qu'il soit plus aisé de comprendre les prévisions financières présentées dans cette section.

Les prévisions financières continuent de tenir compte du repositionnement des relations clients-fournisseurs d'EACL avec le gouvernement et des tierces parties, au travers desquelles EACL garantira la viabilité financière de la société à l'avenir, conformément à l'orientation fournie pour la restructuration requise par le GC. Le Plan d'entreprise 2013-2014 introduisait un modèle d'établissement de prix approprié pour les travaux de tierces parties afin de refléter le passage au recouvrement complet des coûts, sous réserve des conditions du marché. Le modèle de prix a été établi dans le but de récupérer tous les coûts engagés pour les services fournis, y compris l'utilisation de l'installation concernée et les frais indirects connexes, selon les valeurs du marché. Dans le présent plan, pour les S et T financées par le gouvernement fédéral, les prévisions financières sont fondées sur un modèle d'établissement de prix qu'utilise EACL pour les travaux des tierces parties. Les prévisions financières consolidées fournies dans la présente section démontrent qu'EACL est engagée à garantir un modèle de prix pour la valeur fournie pour les biens et services disponibles sur le marché, tout en réduisant les coûts d'exploitation et en maintenant un profil conservateur quant aux recettes provenant des tierces parties.

Les prévisions financières pour 2014-2015, tout comme dans les plans d'entreprise des années passées, respectent l'engagement continu d'EACL envers l'amélioration des gains d'efficacité et la réduction des coûts. Les prévisions sur cinq ans du plan tiennent compte de la réduction cumulative du financement du fonctionnement d'un montant de

157 millions de dollars, comme on peut le voir à l'Appendice 6. Ces réductions sont également influencées par la réduction des coûts associés à l'abandon du ⁹⁹Mo en 2016.

Dans ces prévisions sur cinq ans, on s'attend à ce que les coûts directs des activités de S et T pour le gouvernement en tant que client restent constants.

Les prévisions financières tiennent compte du coût de l'arrêt prévu de la production de ⁹⁹Mo dans le réacteur NRU en octobre 2016, selon l'orientation de la politique. Après l'abandon des activités liées au ⁹⁹Mo, le NRU sera dédié à d'autres objectifs – sous réserve de la décision du gouvernement du Canada et des approbations réglementaires - et continuera d'être exploité jusqu'en 2021 pour des activités non liées au ⁹⁹Mo, ce qui devrait, durant cette période, entraîner des coûts de fonctionnement moins élevés. Comme il est expliqué à l'Appendice 5, cela pourrait permettre d'augmenter les recettes provenant de tierces parties, ce qui entraînera des marges supplémentaires et contribuera à réduire le recours au financement provenant du gouvernement du Canada. Un sous-programme distinct visant à assurer la conformité du NRU aux exigences du permis d'exploitation nucléaire des LCR sera établi, au moyen de l'exécution de la Phase II du PMOI du NRU au cours d'une seconde période quinquennale.

Le présent plan d'entreprise indique le financement prévu pour le PRNH fondé sur le modèle d'attribution des coûts indirects élaboré lors de la préparation de la nouvelle estimation des coûts des responsabilités de 2013. Cette augmentation du recouvrement des coûts indirects du PRNH, qui représente un recouvrement complet des coûts, a transféré le besoin de financement supplémentaire de la part du gouvernement du Canada. La nouvelle estimation révisée a servi de base à l'établissement d'un plan de transition couvrant les trois premières années du Plan d'entreprise, soit jusqu'au moment du transfert des parts. La base utilisée pour les années subséquentes est le plan de gestion des déchets sur dix ans récemment élaboré, qui se fonde également sur la nouvelle estimation des responsabilités. Les prévisions de financement pour le programme des déchets historiques et hérités tiennent compte de ce coût anticipé pour éliminer les responsabilités associées.

Les dépenses de fonctionnement prévues pour après 2017-2018 se fondent sur l'hypothèse que du financement supplémentaire serait requis pour remédier aux pressions liées à l'indexation pour ce qui est des coûts sur la période du plan. Toute indexation des coûts du PRNH ou des tierces parties serait facturée dans le cadre des programmes respectifs.

Le Plan d'entreprise prévoit que, d'ici la fin de la restructuration, le portefeuille d'immobilisations sera axé sur la recapitalisation de l'infrastructure vieillissante du site de Chalk River afin d'atténuer les risques opérationnels et liés à la SSSE les plus immédiats. Le profil de financement pour l'ensemble de la période de cinq ans reflète l'investissement nécessaire pour fournir une recapitalisation appropriée de

l'infrastructure qui va dans le même ordre que la restructuration, tout en contribuant à garantir que les intérêts externes dans les LN soient conservés.

7.2 Sommaire financier par programme

L'exécution de la proposition de valeur d'EACL figure dans son AAP. Le résultat stratégique d'EACL est réalisé au moyen de six programmes axés sur les extrants et de deux programmes habilitants. Les programmes axés sur les extrants doivent fournir des résultats au gouvernement et aux clients externes, réalisant ainsi le résultat stratégique d'EACL. Pour chaque programme, comme le décrit la section 6, un plan triennal continu est établi, lequel décrit comment le résultat escompté sera réalisé et comprend un résumé des réalisations importantes de 2013-2014. Cependant, l'accent est mis sur les objectifs des trois prochaines années qui donnent suite à l'orientation décrite à la section 5. Ces programmes sont financés au moyen d'une combinaison de recettes provenant de tierces parties et de financement du GC. Le sommaire financier par programme est fourni au Tableau 11. Il est suivi de sections spécifiques qui fournissent des détails sur ces divers volets de recettes et financement et les dépenses connexes.

Tableau 11: Sommaire financier des programmes

Laboratoires nucléaires En millions de dollars	Réel	Réel	Budget	Plan					Total sur 5 ans
	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Recettes/Financement									
Financement du gouvernement	484	504	584	537	630	653	594	642	3,057
Recettes provenant de tierces parties	113	122	116	128	128	119	107	94	575
	597	626	700	665	759	772	701	736	3,632
Dépenses directes du programme									
P 1.1 - Capacité de l'industrie nucléaire	34	33	44	38	34	35	35	37	180
P 1.2 - Capacité de la sûreté nucléaire	67	65	49	54	54	54	57	57	275
P 1.3 - Énergie propre et sûre	19	23	32	26	26	26	27	27	130
P 1.4 - Santé, isotopes et rayonnement	125	88	99	78	76	42	31	29	255
P 1.5 - Gérance environnementale du nucléaire	141	152	207	198	237	237	223	259	1,155
P 1.6 - Réseaux d'innovation du nucléaire	1	1	12	13	13	13	12	12	62
P 1.7 - Infrastructure de S et T adéquate	179	207	194	210	266	294	243	242	1,256
P 1.8 - Services internes	41	45	59	72	72	72	74	74	363
	607	614	695	688	778	772	701	736	3,674
Surplus de financement (déficit)	(10)	13	5	(23)	(19)	-	-	-	(42)
Besoins en fonds de roulement	10	(13)	(5)	23	19	-	-	-	42
Flux de trésorerie net	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

Le financement des tierces parties comprend les rentrées de fonds pour une location-vente d'eau lourde.

Outre ce financement, les programmes axés sur les extrants d'EACL reçoivent aussi des contributions en nature des nombreux collaborateurs de l'entreprise. La valeur estimée de ces collaborations devrait croître et atteindre environ 125 millions de dollars en 2015-2016, par rapport à environ 113 millions de dollars en 2012-2013.

7.3 Recettes provenant de tierces parties

Comme il est décrit précédemment, EACL permet à l'innovation en affaires et au transfert technologique d'entraîner des retombées économiques pour le Canada. Cet engagement avec l'industrie génère des recettes provenant de tierces parties qui réduisent le niveau de financement fédéral qui serait sinon nécessaire.

EACL génère actuellement des recettes et du financement externes principalement par les services de soutien qu'elle fournit à Candu Énergie Inc., la production d'isotopes, les ventes ou la location d'eau lourde et les services de recherche et développement fournis au GPC.

Les prévisions figurant dans le plan se fondent sur l'hypothèse que les recettes provenant de tierces parties augmenteront proportionnellement au financement du gouvernement.

Les prévisions de recettes provenant de tierces parties présentées dans le Tableau 11 représentent une base de référence qui tient compte du niveau de certitude pouvant être fourni dans de telles prévisions au fil du temps. Elles se fondent principalement sur des produits et services actuellement sous contrat et d'autres perspectives de développement à faible risque. Dans les trois premières années du plan, les recettes et les marges demeurent raisonnablement constantes. Toutefois, étant donné les efforts d'EACL pour renforcer la capacité de développement des affaires et marketing commercial (Section 5.3), l'entreprise cherche à se placer de manière à dépasser ces prévisions de recettes et à saisir les nouvelles possibilités de croissances qui se présentent. Le Tableau 12 ci-dessous présente l'impact des recettes progressives des cibles élargies sur les coûts non recouverts auprès des clients. Les cibles élargies, la stratégie suivie pour les atteindre, et son impact sur le financement obtenu du gouvernement du Canada sont présentés plus en détail à l'Appendice 5.

Tableau 12: Comparaison des cibles de référence et des cibles élargies

En millions de dollars	Réel 2011-12	Réel 2012-13	Budget 2013-14	Plan					Total sur 5 ans
				2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Coûts non recouverts auprès des clients									
Cas de référence	132	100	86	51	52	65	59	67	294
Cible ��largie	132	100	86	50	51	40	27	34	202
Coûts réduits non recouverts auprès des clients, en tenant compte de la cible élargie	-	-	-	1	1	25	32	33	92

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

Le CDA soutient les efforts visant à éliminer les obstacles actuels au développement de nouvelles activités commerciales. La mise en œuvre du cadre augmentera la probabilité d'obtenir des travaux, permettant ce faisant de dépasser les recettes prévues. Comme

la mise en œuvre du CDA s'accéléra dans les prochaines années, les prévisions de recettes seront révisées chaque année dans les plans subséquents. Par exemple, le passage à une capacité renforcée en développement des affaires permettra d'effectuer les études de marché nécessaires pour soutenir les investissements dans les améliorations aux installations et à la technologie requises pour tirer parti des nouvelles possibilités commerciales.

Établissement des prix: Pour reconnaître le fait que les frais généraux d'EACL ne sont pas entièrement couverts par les tierces parties et les clients du GPC, le Plan d'entreprise se fonde sur l'hypothèse d'une transition à un recouvrement complet des coûts. Dans le cadre de cette transition, une plus grande partie des frais généraux seront récupérés auprès des tierces parties. Les sous-programmes exécutés avec des clients externes seront facturés de façon à se rapprocher du régime de recouvrement complet des coûts, en tenant compte de l'évaluation d'EACL en ce qui a trait aux caractéristiques du marché.

7.4 Financement du gouvernement du Canada

Le financement du GC est présenté au Tableau 13 et est fondé sur les volets de financement suivants :

- Déclassement et gestion des déchets: Une nouvelle estimation de l'actif en matière de déclassement et de gestion des déchets a été réalisée durant 2012-2013 afin de tenir compte des prix qui seront exigés dans le cadre du régime de recouvrement complet des coûts commençant en 2014-2015. Il s'agit de programmes financés et des plans sont soumis à RNCan aux fins d'examen et d'approbation.
- S et T: renvoie au passage au recouvrement complet des coûts en fonction du modèle d'établissement de prix qu'utilise EACL pour les travaux des tierces parties.
- ⁹⁹Mo: Décrit le Programme de fiabilité de l'approvisionnement en isotopes (PFAI) et les investissements liés pour ce qui est de la recapitalisation. Le PFAI prendra fin en 2016-2017.
- Financement en immobilisations: Fondé sur le Plan des immobilisations) et couvre les investissements prévus en immobilisations pour EACL.
- Coûts non recouverts des clients: Forment le reste du financement requis pour respecter les engagements d'EACL qui n'est pas reçu des clients (gouvernement ou tierces parties). Ces coûts non recouverts sont financés au moyen d'un crédit supplémentaire du GC.

Déclassement et gestion des déchets: Déclassement et gestion des déchets englobe les programmes financés par RNCan qui sont conçus pour résoudre les questions de

réhabilitation environnementale et contribuent de la sorte à un environnement propre et sain, un des résultats prévus par le gouvernement du Canada. EACL exécute le PRNH, l'IRPH et le BGDRFA pour le compte de RNCAN. Le modèle de financement comprend le recouvrement des coûts directs ainsi que les coûts internes et les coûts de soutien du site qui sont attribuables aux programmes respectifs.

Le PRNH est conçu pour réduire de manière rentable et sécuritaire les responsabilités héritées aux emplacements des LCR et des LW et à plusieurs autres emplacements extérieurs plus petits.

L'actif en matière de déclassement et gestion des déchets a été mis à jour en 2012-2013. Le profil de financement du PRNH correspond à cette nouvelle estimation. Pour les programmes financés comme le PRNH et l'IRPH, l'hypothèse est que toute augmentation des coûts due à l'inflation sera recouverte.

S et T: Le Plan d'entreprise de 2014-2015 part de l'hypothèse que les coûts directs pour les S et T financées par le gouvernement fédéral demeureront constants durant la période de planification, et présente un modèle d'établissement des prix approprié pour ces S et T. Les prévisions financières se fondent sur le modèle d'établissement des prix qu'utilise EACL pour les travaux des tierces parties. Les prévisions démontrent qu'EACL est engagée à garantir un modèle d'établissement des prix approprié pour la valeur fournie pour les biens et services disponibles sur le marché.

Les dépenses prévues financées par des crédits temporaires du GC fournissent un financement à EACL pour des projets précis, par l'intermédiaire de programmes fédéraux établis à des fins particulières auxquels on accède sur une base concurrentielle.

⁹⁹**Mo:** L'hypothèse à l'origine de ce financement est que la production d'isotopes ⁹⁹Mo se poursuivra tout au long de 2015-2015 et prendra fin en 2016, conformément à l'orientation de la politique du GC. Le PFAI prendra alors fin, comme il est indiqué dans le tableau ci-dessous.

Financement pour les dépenses en immobilisations: L'approche adoptée pour le traitement des immobilisations est éclairée par le PDIS d'EACL. Le PDIS relie divers besoins (SSSE, activités réglementaires et capacité) aux conditions actuelles des installations afin d'éclairer les décisions en matière d'investissement. Le budget des immobilisations représente les besoins en immobilisations à court terme résultant de la réduction du niveau d'investissements en immobilisations des années précédentes. Ces investissements sont en cours. La recapitalisation de l'infrastructure du site des LCR apprêtera le site pour l'entrepreneur de l'OGEE. Le plan des immobilisations ne comprend pas un certain nombre de petits projets d'immobilisations qui devront être traités séparément, et nécessiteront potentiellement des investissements sur plusieurs années, comme les projets de recapitalisation des cellules chaudes et d'un nouveau réacteur de recherche. Les dépenses prévues en immobilisations tiennent compte des dépenses estimées pour le projet, y compris les pressions dues à l'inflation. Un montant

de dix pour cent a été inclus dans le plan dès 2015-2016 afin de rendre possible une accélération des projets et des réserves en immobilisations.

Le Plan d'immobilisations d'EACL consiste en deux composantes principales:

- 1) Infrastructure municipale: investissements requis immédiatement pour renouveler les installations et les systèmes d'infrastructure municipaux existants et vieillissants des LCR comme les réseaux de distribution d'eau, d'égouts pluviaux, des eaux usées, et le réseau électrique. Ils sont essentiels pour le respect des exigences réglementaires en matière de SSSE, et pour maintenir la capacité opérationnelle globale du site. Comme ces exigences sont apparues avant la restructuration en cours d'EACL, ces dépenses en immobilisations seront financées par EACL au moyen du financement du GC, et ne seront pas récupérées auprès de tierces parties.
- 2) Recapitalisation continue: conformément aux meilleures pratiques de l'industrie, des réinvestissements de recapitalisation annuels et stables seront requis à l'avenir dans le cadre d'un plan à long terme qui vise l'atteinte des exigences réglementaires en matière de SSSE prévues et le maintien de la capacité globale d'EACL.

Coûts non recouverts auprès des clients: EACL passe d'un modèle reposant sur des crédits gouvernementaux à un modèle d'affaires où toutes les activités seront effectuées selon un arrangement contractuel avec un client, qu'il s'agisse du gouvernement ou du secteur privé. Les prix sont établis en tenant compte du marché, en fonction de la valeur obtenue. Avant cette transition, certains coûts à EACL ne sont pas recouverts auprès des clients. Ces coûts non recouverts sont financés par un crédit du GC. Au cours des prochaines années, ces coûts non recouverts seront réduits grâce au changement d'approche quant à l'établissement des prix, et à des facteurs comme l'arrêt progressif prévu du PFAI, les améliorations de productivité et l'augmentation des recettes provenant de tierces parties et des marges de profit. L'Appendice 5 présente les cibles élargies des recettes provenant de tierces parties et une discussion de l'impact des augmentations progressives des recettes au-delà des prévisions du Plan d'entreprise sur les coûts non recouverts auprès des clients.

Tableau 13: Financement du gouvernement du Canada

En millions de dollars	Réel 2011-12	Réel 2012-13	Budget 2013-14	Plan					Total sur 5 ans
				2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Financement du gouvernement									
Déclassement et gestion des déchets	153	164	220	237	275	292	279	316	1,398
S et T (Remarque 1)	62	95	110	113	112	112	114	114	565
⁹⁹ Mo	105	65	57	41	40	20	1	1	103
EACL-R	-	-	-	15	15	15	15	15	75
Immobilisations	25	55	85	81	136	148	127	129	622
Non-récurrent	7	26	25	-	-	-	-	-	-
Coûts non recouverts auprès des clients (Remarque 2)	132	100	86	51	52	65	59	67	294
Total du financement du gouvernement	484	504	584	537	630	653	594	642	3,057

Remarque 1: Le financement pour les activités de S et T en 2012-2013 et en 2013-2014 couvre toutes les dépenses de programme; dès 2014-2015, il représente les activités de S et T en fonction des taux commerciaux.

Remarque 2: Les coûts non recouverts auprès des clients sont le montant net des dépenses non financées par l'intermédiaire des clients (voir le tableau 14)

Remarque 3: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

Tableau 14: Recettes et dépenses

En millions de dollars	Réel 2011-12	Réel 2012-13	Budget 2013-14	Plan					Total sur 5 ans
				2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Recettes/Financement									
Gouvernement en tant que client - Remarque 1	362	392	493	509	598	588	536	575	2,805
Prévisions pour les tierces parties	113	122	116	128	128	119	107	94	575
Total des recettes/du financement	476	514	609	637	726	707	642	668	3,381
Total des dépenses	607	614	695	688	778	772	701	736	3,674
Coûts non recouverts auprès des clients	132	100	86	51	52	65	59	67	294

Remarque 1: Le financement du gouvernement en tant que client comprend du financement du capital de fonctionnement.

Remarque 2: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

7.5 Budget d'immobilisations

Le financement pour le budget d'immobilisations pour 2014-2015 est de 82 millions de dollars, ce qui est requis pour gérer les exigences du PFAI, comme mentionné précédemment à la section 7.4, principalement pour financer la SSSE, les exigences réglementaires, les activités commerciales et les projets de capacité. Outre le budget d'immobilisations de 82 millions de dollars pour 2014-2015, dix pour cent supplémentaires ont été inclus dans le plan à partir de 2015-2016 afin de rendre possible l'accélération des projets et réserves d'immobilisations.

Bien que le Plan d'immobilisations d'EACL consiste en deux composantes principales, Infrastructure municipale et En cours – recapitalisation, il est aussi divisé en trois périodes:

Les immobilisations à court terme tiennent compte des projets des deux composantes (Infrastructure municipale et en cours – Recapitalisation) pour une valeur totale de 546 millions de dollars. Les immobilisations à court terme stabiliseront l'infrastructure de base des LCR, afin qu'ils soient prêts pour l'entrepreneur de l'OGEE; il englobe les projets d'immobilisations en cours de mise en œuvre, ou prêts pour la mise en œuvre, et repousser ces projets n'aidera très probablement pas à amélioration de l'exécution, un grand nombre de projets devant être terminés durant cette période.

Les immobilisations à long terme fournissent un investissement en immobilisations conforme au PDSI d'EACL, place le site en préparation à la transition au modèle d'OGEE, tout en reconnaissant qu'on s'attend à ce que les futurs moteurs d'affaires OGEE changent le Plan des immobilisations. La période des immobilisations à long terme s'étend de 2017-2018 à 2032-2033. La valeur des investissements est d'environ un milliard de dollars (dont 75 millions de dollars devraient être accordés dans les deux dernières années du Plan).

APPENDICE 1: ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DE 2014-2015

Recettes/financement consolidés

En millions de dollars	Réal 2011-12	Réal 2012-13	Budget 2013-14	Plan					Total sur 5 ans
				2014-15	2015-16	2016-017	2017-18	2018-19	
Laboratoires nucléaires									
Financement du gouvernement	484	504	584	537	630	653	594	642	3,057
Activités de tierces parties	113	122	116	128	128	119	107	94	575
Total pour les Laboratoires nucléaires	597	626	700	665	759	772	701	736	3,632
Bureau de clôture	212	213	94	59	-	-	-	-	59
Budget consolidé	809	839	794	724	759	772	701	736	3,691

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

Le financement du gouvernement comprend les immobilisations. Les activités des tierces parties sont celles d'avant les ajustements faits pour les produits des paiements de la location.

État des résultats consolidés

En millions de dollars	Réal 2011-12	Réal 2012-13	Budget 2013-14	Plan					Total sur 5 ans
				2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Laboratoires nucléaires									
Recettes provenant de tierces parties	93	87	93	104	103	92	86	86	471
Coût des ventes	48	49	49	57	51	40	36	37	221
Contribution	45	38	44	47	52	52	50	49	250
Financement	438	457	496	455	494	505	467	513	2,434
Dépenses pendant la période	375	419	401	404	402	395	359	353	1,913
Bail	109	76	140	98	144	162	158	209	771
Désactualisation	1,515	2,427	199	199	199	199	199	199	995
Revenu d'intérêt	2	8	2	2	2	2	2	2	10
Revenu net (perte) des opérations continues	(1,405)	(2,343)	(57)	(99)	(53)	(35)	(39)	12	(214)
Opérations arrêtées	180	249	14	40	-	-	-	-	40
Revenu net (perte) après les opérations arrêtées	(1,225)	(2,094)	(43)	(59)	(53)	(35)	(39)	12	(174)
Opérations arrêtées	Réal 2011-12	Réal 2012-13	Budget 2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	Total sur 5 ans
Financement	212	213	94	59	-	-	-	-	59
Recettes provenant de tierces parties	109	99	-	-	-	-	-	-	-
Dépenses	141	63	80	19	-	-	-	-	19
Bail	180	249	14	40	-	-	-	-	40
Total pour les opérations arrêtées	180	249	14	40	-	-	-	-	40

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

Bilan consolidé

En millions de dollars	Réal 2011-12	Réal 2012-13	Budget 2013-14	Plan				
				2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
Actif								
Encaisse	35	35	35	19	19	19	19	19
Comptes débiteurs	338	318	169	199	199	199	120	120
Créances à long terme	149	128	126	108	87	63	8	0
Fonds en fiducie de la SGDN	39	42	46	53	57	61	64	68
Stock d'eau lourde	291	290	285	285	285	285	285	285
Stocks	29	26	26	26	26	26	26	26
Charges payées d'avance	0	12	9	11	11	11	11	11
Immobilisations corporelles (net)	265	288	355	418	528	641	725	803
Total de l'actif	1,147	1,140	1,052	1,120	1,211	1,304	1,259	1,332
Passif								
Paiement anticipé et charges à jour	134	129	85	84	84	84	84	84
Financement reporté (gestion des déchets)	147	172	196	226	256	286	316	346
Avantages sociaux futurs	90	44	43	36	36	35	35	35
Avances des clients/Provisions	438	242	101	59	48	48	21	21
Financement reporté (immobilisations)	192	239	312	375	474	576	651	720
Déclassement et restauration de site	5,679	7,970	8,038	8,146	8,186	8,207	8,148	8,110
Total du passif	6,681	8,796	8,775	8,926	9,084	9,237	9,255	9,316
Capitaux propres								
Capital-action	15	15	15	15	15	15	15	15
Capital d'apport	292	264	240	215	190	165	140	140
Déficit	(5,841)	(7,935)	(7,978)	(8,037)	(8,079)	(8,113)	(8,151)	(8,139)
Total des capitaux propres	(5,534)	(7,656)	(7,723)	(7,807)	(7,874)	(7,933)	(7,996)	(7,984)
Total - Capitaux propres et passif	1,147	1,140	1,052	1,120	1,211	1,304	1,259	1,332

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

Comme par le passé, EACL continuera, durant la période visée par le plan, d'utiliser le produit des ventes d'eau lourde pour financer son exploitation et continuera de déclarer ce produit sous forme de fonds de déclassement différés.

La charge pour *Gestion des déchets* et *Déclassement et restauration du site* représente l'obligation future d'assumer tout passif lié à la gestion des déchets et au déclassement. Ce passif est exprimé en fonction de la valeur actuelle nette des dépenses futures nécessaires pour s'acquitter de l'obligation. La provision pour le déclassement et la gestion des déchets d'EACL est modifiée annuellement afin de tenir compte des progrès réalisés à ce jour, des nouvelles estimations fournies et du passif lié aux nouveaux déchets d'exploitation. Aucun financement n'existe encore pour ces nouveaux éléments de passif. De ce fait, il est présumé que ces nouveaux éléments de passif liés aux déchets seront financés durant la future période au cours de laquelle le travail sera entrepris pour les éliminer. Le changement sur douze mois dans ce compte représente les coûts différentiels liés à la prise en charge ultérieure de cette responsabilité. L'adoption des Normes internationales d'information financière (NIIF) requiert que le passif soit réexaminé chaque trimestre au moyen du taux de rendement en vigueur à la fin du trimestre. Cela peut résulter en des augmentations considérables de la valeur du passif, mais ne représente pas un besoin en financement actuel de trésorerie de la part du GC. Les prévisions présentées ci-dessus ne comprennent pas l'incidence future de la fluctuation des taux d'intérêt sur le passif reporté.

Le compte *Financement reporté pour la gestion des déchets* présente les produits des créances à long terme liées à la location d'eau lourde. Le compte *Financement reporté pour les immobilisations* désigne le montant de financement fédéral antérieur pour les éléments d'immobilisations qui n'ont pas encore été amortis.

Flux de trésorerie consolidé

En millions de dollars	Réel 2011-12	Réel 2012-13	Budget 2013-14	Plan					Total sur 5 ans
				2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Laboratoires nucléaires									
Flux de trésorerie net avant recettes et financement	(597)	(626)	(700)	(665)	(758)	(772)	(701)	(736)	(3,632)
Recettes provenant de tierces parties	113	122	116	128	128	119	107	94	575
Financement du gouvernement	484	504	584	537	630	653	594	642	3,057
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Opérations arrêtées - Bureau de clôture									
Flux de trésorerie net avant le financement du gouvernement	(234)	(32)	(111)	(19)	-	-	-	-	(19)
Financement du gouvernement	212	213	94	59	-	-	-	-	59
	(22)	181	(17)	40	-	-	-	-	40
Flux de trésorerie net	(22)	181	(17)	40	-	-	-	-	40

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.
Les chiffres sont présentés sur la base des flux de trésorerie.

Des flux de trésorerie positifs pour les Opérations abandonnées – Bureau de clôture sont requis pour respecter les obligations sous Comptes créditeurs et Charges à payer dans le bilan consolidé.

APPENDICE 2: PROGRAMME DES RESPONSABILITÉS NUCLÉAIRES HÉRITÉES (PRNH)

	Plan								Total sur 5 ans
	Réel 2011-12	Réel 2012-13	Budget 2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Dépenses									
Laboratoires de Chalk River	65	60	94	76	116	98	54	83	427
Déclassement des LW	44	44	51	55	55	73	77	78	338
Emplacements hors site	5	8	11	16	18	18	48	54	153
Total des coûts directs	114	112	157	147	189	189	179	214	918

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

Le PRNH est une composante importante du Programme 1.5. Les prévisions du plan correspondent à la nouvelle estimation du passif entreprise en 2012-2013. Les montants pour les trois premières années, à partir de 2014-2015, sont alignés sur le Plan de transition qui s'étend sur la période menant au transfert des parts. Les deux années restantes sont alignées sur le Plan de gestion des déchets récemment élaboré qui couvre la période de dix ans suivant le transfert des parts.

APPENDICE 3: BUDGET D'EXPLOITATION DE 2014-2015

Recettes et revenu net

En millions de dollars	Réel 2012-13	Budget 2013-14	2014-15
Laboratoires nucléaires			
Recettes provenant de tierces parties	87	93	104
Financement	457	496	455
Dépenses	468	450	461
	76	140	98
Désactualisation	2,427	199	199
Revenu net après désactualisation	(2,351)	(59)	(101)
Revenu d'intérêt	8	2	2
Revenu net	(2,343)	(57)	(99)
Opérations arrêtées - Bureau de clôture			
Financement / Recettes de tierces parties	312	94	59
Dépenses	63	80	19
Revenu net	249	14	40
Total du revenu net	(2,094)	(43)	(59)

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

Budget de fonctionnement de 2014-2015

Le budget de fonctionnement présente en détail les recettes et les dépenses prévues d'EACL pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2015, et est présenté au Conseil du Trésor aux fins d'approbation conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le total des recettes et du financement requis par EACL est de 642 millions de dollars, ce qui comprend le financement du GC d'un montant de 455 millions de dollars pour les LN, de 59 millions de dollars pour le BC, et de 128 millions de dollars pour les recettes provenant de tierces parties.

Le financement du GC de 455 millions de dollars représente une diminution par rapport à 2013-2014, due principalement au fait que les 25 millions de dollars reçus en 2013-2014 par EACL pour le repaiement de l'indemnité de départ volontaire (IDV) étaient un financement ponctuel. L'augmentation des dépenses à 461 millions est attribuable principalement à l'augmentation des coûts des ventes en raison de

l'augmentation des recettes de tierces parties. Pour le BC, le financement du GC est de 59 millions de dollars, ce qui est requis pour gérer les responsabilités commerciales retenues par EACL après la vente de la Division des réacteurs CANDU.

Financement du gouvernement du Canada

En millions de dollars	Réel 2012-13	Budget 2013-14	2014-15
<u>Laboratoires nucléaires</u>			
Déclassement et gestion des déchets	164	220	237
S et T	95	110	113
⁹⁹ Mo	65	57	41
EACL-R	-	-	15
Immobilisations	55	85	81
non récurrent	26	25	-
Coûts non recouverts auprès des clients	100	86	51
Total du financement du gouvernement - LN	504	584	537
Bureau de clôture	213	94	59
Financement du gouvernement consolidé	718	678	596

Remarque : Les différences mineures sont dues à l'arrondissement.

Les LN d'EACL montrent un financement de 537 millions de dollars pour 2014-2015 (dont un financement temporaire du GC de 2 millions de dollars.) Cela comprend aussi un financement de 237 millions pour le Déclassement et la gestion des déchets, de 15 millions de dollars pour EACL-R, et de 82 millions de dollars pour le financement des immobilisations, dont 1 millions de dollars sous ⁹⁹Mo pour le PFAI. Le BC a prévu un financement de 59 millions de dollars.

Flux de trésorerie

En millions de dollars	Réel 2012-13	Budget 2013-14	2014-15
Laboratoires nucléaires			
Flux de trésorerie net avant les recettes et le financement	(626)	(700)	(665)
Recettes de tierces parties	122	116	128
Financement du gouvernement	504	584	537
	-	-	-
Opérations arrêtées - Bureau de clôture			
Flux de trésorerie net avant le financement du gouvernement	(32)	(111)	(19)
Financement du gouvernement	213	94	59
	181	(17)	40
Flux de trésorerie net	181	(17)	40

Remarque: Les différences mineures sont dues à l'arrondissement.

Le flux de trésorerie net en 2014-2015 pour Recettes et financement est d'environ 35 millions de dollars supérieur à celui du budget de 2013-2014.

Bilan

En millions de dollars	Réel 2012-13	Budget 2013-14	2014-15
Actif			
Encaisse	35	35	19
Comptes débiteurs	318	169	199
Créances à long terme	128	126	108
Fonds en fiducie de la SGDN	42	46	53
Stock d'eau lourde	290	285	285
Stocks	26	26	26
Charges payées d'avance	12	9	11
Immobilisations corporelles (net)	288	355	418
Total de l'actif	1,140	1,052	1,120
Passif			
Paiement anticipé et charges à jour	129	85	84
Financement reporté (gestion des déchets)	172	196	226
Avantages sociaux futurs	44	43	36
Avances des clients/Provisions	242	101	59
Financement reporté (immobilisations)	239	312	375
Déclassement et restauration de site	7,970	8,038	8,146
Total du passif	8,796	8,775	8,926
Capitaux propres			
Capital-action	15	15	15
Capital d'apport	264	240	215
Déficit	(7,935)	(7,978)	(8,037)
Total des capitaux propres	(7,656)	(7,723)	(7,807)
	-	-	-
Total - Capitaux propres et passif	1,140	1,052	1,120

Remarque: Les différences mineures sont dues à l'arrondissement.

Les créances à long terme et les recettes reportées représentent la location à long terme de l'eau lourde et le revenu d'intérêt connexe, qui diminuent au fur et à mesure que les paiements sont versés. L'augmentation des biens fermes provient des achats en capital prévus de 82 millions de dollars, moins la dépréciation annuelle des biens fixes.

APPENDICE 4: BUREAU DE CLÔTURE

Le 2 octobre 2011, EACL et le gouvernement du Canada ont conclu la vente de la Division des réacteurs CANDU d'EACL à CANDU Énergie Inc., une filiale de SNC-Lavalin. Selon l'une des conditions de cette vente, EACL continue d'assumer la totalité des responsabilités et obligations préalables à la vente qui sont liées aux activités de la Division des réacteurs CANDU.

En raison de la nature de la transaction, le BC a été établi en octobre 2011 avec pour mandat de séparer ces responsabilités et obligations de l'entité restante d'EACL, soit les Laboratoires nucléaires, et de les gérer.

Les activités de gestion comprennent l'administration et le financement des PPVU en cours, notamment: la garantie, la gestion des réclamations et des litiges en cours, et la gestion du soutien financier pour le développement de l'EC6.

Étant donné la nature du travail qui reste à faire, le BC a besoin de certaines compétences et habiletés pour exécuter toutes les obligations et responsabilités de l'ancienne Division des réacteurs CANDU découlant de la transaction. Le BC se concentre principalement sur la gestion des contrats de sous-traitance avec CANDU Énergie Inc., pour terminer les PPVU existants, et sur les travaux juridiques et commerciaux nécessaires pour exécuter les réclamations nouvelles et en cours liées aux activités de la Division des réacteurs CANDU entreprises avant la vente. Ces activités sont appuyées par du personnel de bureau, des ingénieurs, des experts-comptables, des avocats, des gestionnaires, et d'autres employés spécialisés. Un petit nombre d'employés d'EACL a été conservé à cette fin.

Il est prévu que les activités liées aux projets du BC soient en grande partie terminées d'ici 2015-2016, une fois que les garanties des PPVU seront réglées relativement à l'ancienne Division des réacteurs CANDU. Une stratégie sera élaborée pour régler toute réclamation héritée ou non résolue, ou tout litige ou provision pour garanties non résolus au-delà de la date prévue de la fermeture du BC. RNCAN proposera des options en préparation à la fermeture du BC.

APPENDICE 5 : ANALYSE DES POSSIBILITÉS DE RECETTES DE TIERCES PARTIES ET CIBLES ÉLARGIES

Dans la section 7.3 du présent plan d'entreprise, EACL a établi la base de ses prévisions de recettes provenant de tierces parties sur cinq ans. Le présent appendice montre en détail comment la mise en œuvre du nouveau CDA permettra à l'entreprise de dépasser les prévisions de base et de saisir les nouvelles possibilités de croissance qui se présentent. Ce potentiel s'est traduit en l'établissement de cibles élargies pour les recettes et les marges. L'impact des recettes potentielles augmentant progressivement fournit des marges supplémentaires qui aident à compenser les coûts non recouverts auprès des clients comme le présente le Tableau 15:. Comme en fait état la Section 5.3, EACL renforce ses capacités en développement des affaires, marketing international et gestion des relations avec les clients, au moyen d'un nouveau CDA. Le CDA positionnera la société en tant qu'organisme axé sur les clients, qui commercialise son expertise et les installations d'avant-garde de ses CE, ainsi que ses programmes.

Ce cadre est établi pour placer EACL afin de la pousser au-delà des prévisions de recettes actuelles en élargissant sa base de clientèle/recettes et en commercialisant un plus grand éventail de technologies. EACL en bénéficiera immédiatement, et cela préparera la voie à l'entrepreneur qui continuera dans cette direction avec l'EACL de demain.

Le CDA comprend un modèle de gestion des clients qui appuie la croissance de la clientèle de base au Canada et à l'étranger et l'amélioration des relations avec les clients, et fournit une compréhension plus approfondie du paysage concurrentiel. Ce modèle élargira aussi les activités d'études de marché, la planification de la sensibilisation, ainsi que les événements de commercialisation et la commandite.

Le cadre, d'une part, tire parti des CE et garantira qu'EACL fasse l'inventaire des produits et services existants, et les exploite, et, d'autre part, il comporte une stratégie visant à intégrer les besoins et la rétroaction de ses clients dans l'élaboration de nouveaux produits et services novateurs. De cette façon, le CDA fonctionne de concert avec les CE. Cet effort coopératif améliorera la prise de décision, en particulier en ce qui concerne les investissements nécessaires pour les mises à niveau des installations, afin de pouvoir tirer parti des possibilités d'affaires émergentes.

Sur les bases du CDA, EACL commencera à épurer les processus internes afin de créer un processus unique d'examen et d'approbation pour les travaux commerciaux, et cherchera des façons d'accélérer le développement de produits en élaborant des stratégies d'innovation créatives qui appuieront la commercialisation des technologies les plus prometteuses d'EACL.

Approche d'EACL dans le but de dépasser les cibles de base quant aux recettes dans le Plan d'entreprise:

1. Mettre en œuvre le nouveau Cadre de développement des affaires

- pour augmenter les capacités de marketing commercial.

2. Tirer parti des Centres d'excellence

- pour exploiter l'expertise, les installations et les technologies d'EACL.

3. Quantifier les marchés potentiels

- pour cibler les groupes de clients.

4. Développer l'analyse de rentabilisation

- pour saisir les possibilités.

Nouvelles possibilités de croissance: Une fois le CDA en place, EACL sera mieux placée pour rechercher et garantir de nouvelles possibilités de croissance. Certaines possibilités sont particulièrement dignes d'attention sur le marché international (Chine, Inde, Asie du Sud-Est et Europe) ou au Canada même et aux États-Unis. Le cadre cerne des segments de marché d'intérêt prioritaire dans les dix pays offrant le plus de possibilités, et nous continuons de travailler à simplifier les évaluations de commercialisation dans ces marchés.

Il existe des nouveaux débouchés importants dans d'autres domaines industriels, comme les essais de matériaux, la chimie analytique, les produits pharmaceutiques, les applications de faisceaux de neutrons, la recherche en radioprotection et les nouveaux services d'irradiation et de post-irradiation. Il est également possible de conclure des partenariats et de commercialiser des technologies dans le domaine de la sécurité et de la non-prolifération. Les possibilités principales de nouvelles croissances des affaires, pour EACL, sont en particulier dans les domaines suivants :

(i) l'exploitation des S et T d'EACL pour appuyer les secteurs autres que celui des réacteurs nucléaires, notamment :

- La technologie des réacteurs qui peut aussi être exploitée dans d'autres industries (technologies croisées comme l'outillage d'inspection, par ex.);
- les technologies mises au point pour appuyer les besoins internes d'EACL qui peuvent être exploitées dans d'autres industries (p. ex. la surveillance et la gestion de l'environnement, et la sûreté et sécurité);
- les nouvelles technologies mises au point en ce moment pour appuyer les priorités actuelles d'EACL en matière de R-D (technologies d'énergie propres).

(ii) Mise à profit des biens existants d'EACL. EACL prévoit augmenter ses recettes provenant de tierces parties en attirant des entreprises privées qui utiliseront aux fins de leurs activités commerciales les sites et installations nucléaires pour lesquels EACL a un permis d'exploitation. Un programme partagé de R-D est la nouvelle stratégie développée pour tirer parti du NRU et attirer des partenaires stratégiques en co-investissement.

Réorientation du NRU: Le NRU est un réacteur polyvalent possédant plusieurs installations, dont chacune a le potentiel d'habiller des services d'irradiation pour ces clients externes à l'appui des objectifs fédéraux de S et T et de politiques publiques. Sous réserve de la décision du GC quant à la continuation de l'exploitation du NRU, et de l'approbation de l'organisme de réglementation, EACL réorientera le réacteur pour l'utiliser à d'autres fins et tirer parti des possibilités découlant de la fin de la mission du ⁹⁹Mo en octobre 2016. À l'avenir, la capacité existera d'élargir ou non la production d'isotopes ⁹⁹Mo et de poursuivre d'autres possibilités commerciales. Dans le cadre de cette stratégie, EACL mettra en œuvre un modèle de prix plus sophistiqué pour les services d'irradiation du NRU. En conséquence, le NRU augmentera les recettes d'EACL grâce aux services d'irradiation comblant les besoins commerciaux et de politiques publiques.

Tableau 15: Prévisions des revenus provenant de tierces parties avec cibles élargies

En millions de dollars	R��l 2011-12	R��l 2012-13	Budget 2013-14	Plan					Total sur 5 ans
				2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Plan d'entreprise									
Recettes/Financement									
Gouvernement en tant que client - Remarque 1	362	392	493	509	598	588	536	575	2,805
Prévisions pour les tierces parties	113	122	116	128	128	119	107	94	575
Total des recettes/du financement	476	514	609	637	726	707	642	668	3,381
Total des dépenses	607	614	695	688	778	772	701	736	3,674
Coûts non recouverts auprès des clients	132	100	86	51	52	65	59	67	294
Cible ��largie									
Recettes/Financement									
Gouvernement en tant que client - Remarque 1	362	392	493	508	590	588	536	575	2,795
Prévisions pour les tierces parties	113	122	116	132	140	162	161	153	747
Total des recettes/du financement	476	514	609	640	730	749	696	728	3,542
Total des dépenses	607	614	695	690	780	789	722	761	3,743
Coûts non recouverts auprès des clients	132	100	86	50	51	40	27	34	202

Remarque 1: Le financement du gouvernement en tant que client comprend du financement du capital d'immobilisations.

Remarque 2: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

En millions de dollars	Réel 2011-12	Réel 2012-13	Budget 2013-14	Plan					Total sur 5 ans
				2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Coûts non recouverts auprès des clients									
Cas de référence	132	100	86	51	52	65	59	67	294
Cible élargie	132	100	86	50	51	40	27	34	202
Coûts réduits non recouverts auprès des clients, en tenant compte de la cible élargie	-	-	-	1	1	25	32	33	92

Remarque: Les différences mineures sont attribuables à l'arrondissement.

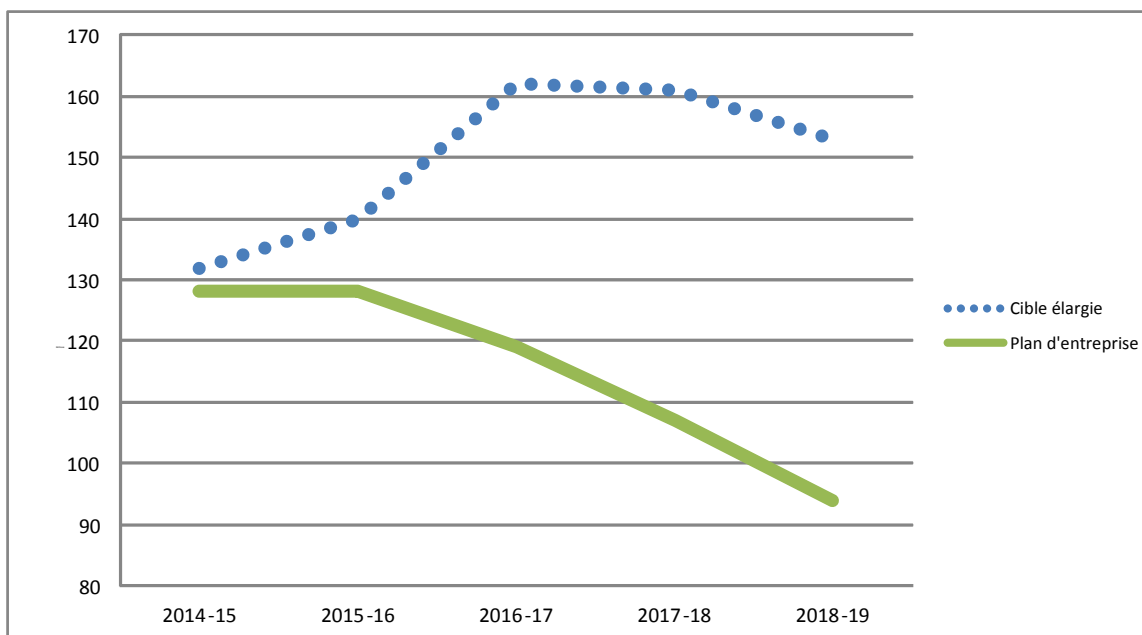


Figure 5: Prévisions des recettes provenant de tierces parties avec les cibles élargies

Cibles de recettes élargies: En raison de la mise en œuvre du CDA, il est possible qu'EACL dépasse ses prévisions actuelles de recettes de base. Les cibles de recettes élargies sont le défi que relèvera l'équipe de direction d'EACL en vue de dépasser les prévisions de recettes présentées dans le Plan d'entreprise.

La part de risque liée à l'atteinte des cibles de recettes élargies augmente chaque année étant donné les incertitudes entourant l'opérabilité future des installations, le renouvellement des contrats, et les conditions générales du marché. À court terme, les cibles élargies dépassent les références. Dans ce cas, la majorité des recettes prévues sont à faible risque car les prévisions tiennent compte de plusieurs contrats existants et d'ententes continues avec des clients de longue date. Dans les dernières années de la période du plan, l'atteinte des cibles élargies dépendra de la manière dont on commercialisera la technologie prometteuse, dont on tirera parti du NRU en tant qu'outil d'instruction et dont on utilisera ses capacités pour mettre sur pied des programmes de recherche coopératifs.

En plus des possibilités recensées dans la liste d'attente actuelle, EACL anticipe des possibilités de croissance dans de nouveaux marchés, notamment en Inde, dans les pays côtiers du Pacifique et en Asie du Sud-Est. À cette étape des prévisions, ces travaux potentiels se traduisent par des recettes supplémentaires qui ne sont pas comprises dans le plan pour le moment.

Analyse des recettes élargies et conclusion: Comme on le voit dans le tableau ci-dessus, les cibles de recettes élargies sur cinq ans contribueraient à la réduction des coûts non recouverts auprès des clients pour un montant de 92 millions de dollars.

Les cibles totales de revenus de 128 millions de dollars en 2014-2015 montent jusqu'à 162 millions de dollars en 2017-2018, puis diminuent en raison de l'arrêt progressif de la production du ⁹⁹Mo, pour passer à 153 millions de dollars en 2018-2019. Ces augmentations prévues au-delà du cas de référence dans le Plan d'entreprise représentent le résultat attendu grâce à la mise en œuvre complète du nouveau CDA. Suite à la mise en œuvre du CDA, l'entreprise sera bien placée pour dépasser les prévisions de recettes de référence dans le plan et cherchera à atteindre les cibles élargies définies dans le présent appendice.

APPENDICE 6: FINANCEMENT DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT PAR LE GOUVERNEMENT

Cette section porte sur l'engagement d'EACL à répondre à l'orientation du GC relativement aux coûts de fonctionnement et au financement requis à l'appui de ces dépenses. Cet engagement est présenté, ainsi que deux orientations du gouvernement, soit le Plan d'action de réduction du déficit du GC de 2012-2013 et le gel des budgets de fonctionnement, comme il a été annoncé dans le discours du Trône et la Mise à jour des projections économiques et financières de 2013.

En 2012-2013, EACL s'est engagée à vivre selon ses moyens et à respecter l'esprit et l'intention du Plan d'action de réduction du déficit du GC, qui a été lancé cette année-là. EACL s'est donné comme objectif de réduire le recours au financement du GC pour les dépenses de fonctionnement en fonction d'une cible de 7,5 pour cent sur les deux prochaines années en prenant 2011-2012 comme année de base. Cet engagement prévoit une réduction cumulative de 8,3 pour cent pour l'exercice se terminant en 2013-2014.

EACL s'est également engagée à respecter le gel du GC sur les budgets de fonctionnement des organismes fédéraux, ce qui fait en sorte que le financement du gouvernement pour le fonctionnement sera au même niveau en 2014-2015 et en 2015-2016. Afin de parvenir à respecter ces engagements, EACL a lancé trois initiatives qui, ensemble, contribuent à la réduction de ces coûts de fonctionnement et au financement du gouvernement qui s'y rattache. Premièrement, EACL continue de mettre l'accent sur l'augmentation de la productivité et l'amélioration des processus afin d'assurer l'obtention de gains d'efficience organisationnelle. Deuxièmement, EACL se dirige vers un modèle de recouvrement complet des coûts pour les clients externes et le gouvernement en tant que client. Troisièmement, EACL continue d'explorer les possibilités d'augmenter les recettes des tierces parties afin de fournir des marges supplémentaires qui permettent de réduire le recours au financement du GC. Ces initiatives devraient continuer à influencer sur les coûts d'EACL et les besoins en financement du gouvernement, comme l'illustre le tableau ci-après.

L'initiative d'augmentation de la productivité a vu le jour à titre de programme de réduction des coûts en 2011-2012 et a évolué en une initiative permanente intégrant les compétences liées à la gestion allégée et à l'amélioration continue. Cette initiative stratégique, comme il est indiqué dans la section 5 du Plan d'entreprise, est «d'assurer une augmentation durable de la production, institutionnalisée par la réalisation de la proposition de valeur et se traduisant par de véritables résultats sur le plan commercial.»

La gestion de l'initiative stratégique est appuyée par la surveillance du Conseil d'administration et de l'équipe de direction, et un comité directeur de la haute direction officiel a été créé. Une formation et une sensibilisation accrues ont permis d'améliorer l'efficacité du programme.

Depuis la mise en œuvre de l'initiative, de nombreux projets ont permis de réaliser des économies. Les initiatives les plus importantes ont contribué à la réduction des coûts liés aux contrats et aux heures supplémentaires grâce à la mise en place de diverses mesures d'amélioration de la gestion du travail. D'autres initiatives ont permis de réduire les déplacements par rapport à l'année de base. Les coûts liés aux déchets ont également été réduits grâce à une meilleure caractérisation des déchets et à des programmes visant à réduire la quantité de déchets produits.

Ces économies, en plus du respect de l'engagement global à l'égard de la réduction des dépenses de fonctionnement, ont également appuyé l'atténuation des pressions inflationnistes depuis 2011-2012.

L'utilisation accrue de l'analyse comparative au sein de cette initiative a permis de recenser les nouveaux domaines à cibler aux fins de réduction. L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la planification et de la gestion du travail, la suppression d'activités sans valeur ajoutée et l'application de méthodologies allégées à de nombreux processus d'EACL sont au nombre des activités d'amélioration prévues pour 2014-2015.

Dans le cadre de la deuxième initiative, et en se fondant sur le récent examen des obligations en matière de déclassement, EACL est parvenue à recouvrir l'ensemble des coûts indirects du PRNH. Le tableau ci-après tient compte de ce changement et des répercussions de la réduction cumulative liée au passage au recouvrement complet des coûts pour tous les clients.

Au titre de la troisième initiative, des contributions accrues provenant de clients externes devraient permettre de réduire de 9 millions de dollars le besoin de financement du gouvernement pour les dépenses de fonctionnement entre 2013-2014 et 2014-2015. On est également parvenu à observer le gel de deux années en maintenant les coûts de fonctionnement aux mêmes niveaux que ceux de 2014-2015 pour 2015-2016 grâce à des directives de la direction prévoyant que toute pression inflationniste ou augmentation du taux de base devait être assumée dans le cadre des budgets existants. Ces directives devraient entraîner une petite réduction des ETP, par attrition.

Dans l'ensemble, le présent plan part du principe qu'une indexation de deux pour cent sera compensée par les initiatives d'EACL, mentionnées précédemment, jusqu'en 2017-2018. En 2018-2019, le présent plan suppose qu'un financement supplémentaire sera requis pour atténuer les pressions inflationnistes comme l'illustre le changement dans l'évolution vers la réduction des économies en 2018-2019 par rapport à la tendance des dernières années. Cette réduction témoigne également de revenus moins élevés et des marges connexes prévus dans les dernières années, notamment les recettes liées à l'eau lourde, qui devraient être plus basses.

En millions de dollars	Réal 2011-12	Réal 2012-13	Budget 2013-14	Plan					Total sur 5 ans
				2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	
Financement du gouvernement									
Fonctionnement									
S et T	60	94	108	111	110	110	112	112	555
⁹⁹ Mo - PFAI	63	48	39	39	39	19	0	0	97
Coûts non recouverts auprès des clients	132	100	86	51	52	65	59	67	294
Total - Fonctionnement	255	241	234	201	201	195	170	180	947
Plan d'entreprise 2013-2014	255	250	234	224	212	211	199		
Économies par rapport à l'exercice de référence 2011-2012									
Plan d'entreprise 2014-2015 - réduction cumulative %			8,3 %	11,9 %	11,7 %	7,9 %	17,1 %	13,1 %	
Plan d'entreprise 2014-2015 - réduction cumulative \$			21	30	30	20	44	33	157
Ajusté pour frais généraux supplémentaires financés au moyen du PRNH									

APPENDICE 7: CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Section 3. 3.1 du Plan d'entreprise contient des renseignements additionnels sur le Conseil d'administration d'EACL, y compris des détails sur les nominations et sur la durée des mandats⁶.

Peter Currie

Nommé président du Conseil d'administration en octobre 2011

Mandat renouvelé en octobre 2013 jusqu'en octobre 2014

EACL, Chalk River (Ontario)

M. Currie est actuellement membre des conseils d'administration de VIXS Systems Inc., Intelius Inc. et de l'hôpital du district de Kemptville. Il a occupé anciennement le poste de vice-président exécutif et de chef des finances de Nortel Networks Corporation; de vice-président du conseil et de chef des finances pour la Banque royale du Canada, et de vice-président exécutif et chef des finances à la North American Life Assurance Company. Il a également été membre du Conseil des gouverneurs et du Comité exécutif de l'Université York et membre du Conseil d'administration de la York University Development Corp. Par ailleurs, il a présidé le Conseil d'administration de Symcor Inc. en plus d'avoir été administrateur du Toronto East General Hospital, de l'Institut C.D. Howe, de l'Affinion Group Inc., de Quinte Healthcare Inc., d'Arise Technologies Corp. et de la Société Canadian Tire Limitée. En 2003, il a été lauréat du prix du directeur financier canadien de l'année de PricewaterhouseCoopers, de Financial Executives International Canada et de la Société Caldwell Internationale. Il est titulaire d'un baccalauréat en économie et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université York. M. Currie a été nommé au Conseil d'administration d'EACL en octobre 2008.

Comités : Président du Comité de vérification (d'avril à octobre 2011); membre du Comité de vérification (d'office, d'octobre 2011 à ce jour), du Comité consultatif spécial (d'avril à octobre 2011) et du Comité des ressources humaines et de la gouvernance (d'office, d'octobre 2011 à ce jour).

Robert Walker

Nommé président-directeur général en octobre 2011

Mandat renouvelé en octobre 2012 jusqu'en octobre 2014

EACL, Chalk River (Ontario)

Actuellement président du conseil d'administration du réseau Marine Environmental Observation, Prediction and Response (MEOPAR) des centres d'excellence. Ancien vice-président des Laboratoires nucléaires d'EACL; sous-ministre adjoint (Science et Technologie) au ministère de la Défense nationale; chef de la direction de Recherche et

⁶ Section 3.3.1: Les administrateurs d'EACL, le président du conseil et le président-directeur général sont nommés par le gouvernement du Canada par décret. Les administrateurs sont généralement nommés pour un mandat de trois ans et sont admissibles à être nommés de nouveau à l'expiration de leur mandat. Les administrateurs titulaires continuent de siéger jusqu'à ce que leur successeur soit nommé.

développement de la Défense; et président du conseil de l'Organisation de recherche et de développement technologique de l'OTAN. Il possède un diplôme en physique de l'Université Acadia, une maîtrise en ingénierie (génie physique), un doctorat (génie électrique) et un doctorat ès sciences honoraire de l'Université McMaster. Diplômé du Collège de la défense nationale, il est membre de l'Académie canadienne du génie. M. Walker s'est joint à EACL en novembre 2010.

Comités: Membre du Comité de vérification (d'office, d'octobre 2011 à ce jour) et du Comité des ressources humaines et de la gouvernance (d'office, d'octobre 2011 à ce jour).

Claude Lajeunesse

Président émérite de l'Université Ryerson University, Toronto (Ontario)

M. Lajeunesse est actuellement président du Conseil d'administration du Groupement Aéronautique de Recherche et Développement en eNvironnement et membre du Conseil d'administration de la Fondation de la Société des musées de sciences et technologies du Canada. Il a été président-directeur général de l'Association des industries aérospatiales du Canada et de l'Association des universités et collèges du Canada; recteur et vice-chancelier de l'Université Concordia à Montréal et de l'Université Ryerson à Toronto; membre du conseil d'administration de TD Assurance, SOFINOV (Caisse de dépôt et placement du Québec) et de l'Hôpital général de Toronto Est. Il possède un doctorat en génie nucléaire du Rensselaer Polytechnic Institute à New York. M. Lajeunesse a été nommé au Conseil d'administration d'EACL en mars 2005. Son mandat a été renouvelé en mars 2013.

Comités: Président du Comité des ressources humaines et de la gouvernance (d'octobre 2011 à ce jour), et du Comité de la surveillance nucléaire, des sciences et de la technologie (d'avril à octobre 2011); membre du Comité d'examen des risques du projet (d'avril à octobre 2011) et du Comité consultatif spécial (d'avril à octobre 2011).

Gregory Josey

Directeur, FORTEN Performance Consulting Inc.

Ancien vice-président, Finances, et chef des finances à McNeil Consumer Healthcare, Johnson & Johnson Inc., et Johnson & Johnson – Merck Consumer Pharmaceuticals; directeur et agent de Johnson & Johnson Inc. Canada; président du Conseil canadien des dirigeants principaux des finances de Johnson & Johnson; et membre du conseil consultatif de Ontario CNIB. Il possède un baccalauréat spécialisé en administration des affaires (HBBA) de l'Université Wilfred Laurier et est un comptable en management certifié. M. Josey a été nommé au Conseil d'administration d'EACL en mars 2013.

Comités: Président du comité de vérification (de mars 2013 à ce jour)

Serge Dupont

Sous-ministre, Ressources naturelles Canada

Ancien sous-ministre adjoint, sous-ministre des Affaires intergouvernementales (Bureau du conseil privé) et conseiller spécial au ministre des Ressources naturelles sur la politique sur l'énergie nucléaire. M. Dupont a occupé divers postes de haute direction au ministère des Finances, dont celui de sous-ministre adjoint, Politique du secteur financier et de directeur général (Analyse), Politique fiscale. Il possède un baccalauréat ès sciences de l'Université d'Ottawa, une maîtrise ès sciences de l'Université de Waterloo en sciences de la gestion, et un diplôme international en administration publique de l'École nationale d'administration à Paris. Il siège au conseil d'administration du Forum des politiques publiques. M. Dupont a été nommé au conseil en mars 2013.

James Hall

Président-directeur général, James Hall Advisors Inc.

Actuellement administrateur de Indigo Books & Music Inc., Immunovaccine Inc. et Adventus Intellectual Property Inc. Ancien président du conseil et président-directeur général de Journal Register Company, vice-président principal et directeur général des investissements de Working Ventures Canadian Fund Inc., vice-président principal de Lloyds Bank Canada et unique fiduciaire d'un Omers Trust. Comptable agréé, M. Hall possède un baccalauréat spécialisé en administration de la Richard Ivey School of Business de l'Université Western Ontario. Il a été nommé au conseil en août 2013.

Comités: Président du comité de vérification (d'août 2013 à ce jour), et Comité des ressources humaines et de la gouvernance (d'août 2013 à ce jour).

APPENDICE 8: SIGLES

Abréviation	Description
AAP	Architecture d'alignement des programmes
AEN	Agence pour l'énergie nucléaire
AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BAII	Bénéfices avant impôts et intérêts
BC	Bureau de clôture
BGDRFA	Bureau de gestion de déchets radioactifs de faible activité
BP	Bruce Power
CANDU	Canada Deuterium Uranium
CC	Comptes créditeurs
CCFN	Centre canadien de faisceaux de neutrons
CCSN	Commission canadienne de sûreté nucléaire
CCSP	Comités de communication syndicale-patronale
CDA	Cadre de développement des affaires
CE	Centres d'excellence
CNRC	Conseil national de recherche du Canada
CRIPT	Inspection et tomography passives par rayonnements cosmiques
CRSNGC	Conseil de recherche en sciences naturelles et de génie du Canada
CSA	Association canadienne de normalisation
CSG	Cadre du système de gestion
DA	Développement des affaires
D-GD	Déclassement et gestion des déchets
DGR	Deep Geological Reserve
É.-U.	États-Unis
EACL	Énergie atomique du Canada limitée
EACL-R	Énergie atomique du Canada limitée - Restructurée
EC6	Réacteur avancé CANDU 6
EPI	Entente de propriété intellectuelle
ETP	Équivalent temps plein
F et E	Fonctionnement et entretien
FAI	Fauske and Associates Incorporated
FAI	Fiabilité de l'approvisionnement en isotopes
FIG	Forum international Génération IV
G2	Gentilly-2
GC	Gouvernement du Canada

Abréviation	Description
Gen-IV	Génération IV
GNRP	Générateur de neutrons pour la radioprotection
GPC	Groupe des propriétaires de CANDU
GRAPE	Graphical Animations Package
GY	Grey
ICDN	Institut canadien de la diffusion des neutrons
IDV	Indemnité de départ volontaire
IPI	Installation de production d'isotope
IPM	Installation de production du molybdène
IRPH	Initiative dans la région de Port Hope
LCR	Laboratoires de Chalk River
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
LN	Laboratoires nucléaires
LRS	Laboratoire de recherche souterrain
LW	Laboratoires de Whiteshell
MAAP	Programme d'analyse d'accidents modulaire
MAPLE	Multipurpose Applied Physics Lattice Experimental
MB	Manitoba
Mo-99	Molybdenum-99
MSTC	Musée des sciences et de la technologie du Canada
NIIF	Normes internationales d'information financière
NRU	National de recherche universel (réacteur)
NRX	National de recherche expérimental (réacteur)
NWMO	Société de gestion des déchets nucléaires
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OGEE	Organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur
OINC	Organisation des industries du nucléaire du Canada
ON	Ontario
OPG	Ontario Power Generation
PDG	Président-directeur général
PDSI	Plan directeur de site intégré
PFAI	Programme de fiabilité de l'approvisionnement en isotopes
PI	Propriété intellectuelle
PID	Programme incitatif pour la direction
PILT	Plan incitatif à long terme
PMOI	Plan de mise en oeuvre intégrée
PPVU	Projets de prolongation de la vie utile
PRM	Petit réacteur modulaire

Abréviation	Description
PRNH	Programmes des responsabilités nucléaires héritées
PSARO	Planification stratégique et analyse de la recherche opérationnelle
PU	Préparation aux urgences
QEWS	Alimentation eu eau d'urgence
R.-U.	Royaume-Uni
R-D	Recherche et développement
REPL	Remise en état de Point Lepreau
RESC	Réacteur refroidi à l'eau supercritique
RH	Ressources humaines
RNCan	Ressources naturelles Canada
S et T	Science et technologies
SES	Société d'exploitation du site
SG	Secteur de gestion
SGBE	Système de gestion des biens d'entreprise
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SLOWPOKE	Safe Low Power Critical Experiment réacteur d'expérience critique à puissance intrasèquement sûre)
SMAGS	Structures de stockage modulaire en surface blindées
SNC	Société nucléaire canadienne
SSS	Stockage sous surveillance
SSSE	Santé, sûreté, sécurité et environnement
TI	Technologie de l'information
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
UFE	Uranium faiblement enrichi
UHE	Uranium hautement enrichi
UMo	Uranium et molybdène
WANO	Association internationale des opérateurs nucléaires
WR-1	Réacteur 1 de Whiteshell
XE	Xenon