

**Rapport 2003 de la Commission canadienne de sûreté nucléaire  
en réponse au rapport du vérificateur général intitulé  
*Commission canadienne de sûreté nucléaire –  
La réglementation des centrales nucléaires***

La Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) fait le point sur les progrès qu'elle a accomplis en réponse aux constatations du Bureau du vérificateur général (BVG) lors de sa vérification de la CCSN, publiées le 6 février 2001. À l'époque de cette vérification, la CCSN avait fourni un plan d'action pour répondre à ces constatations.

Ce rapport et celui de l'an dernier peuvent être consultés au site web de la CCSN, à l'adresse suivante : <http://www.suretenucleaire.gc.ca/>

On peut consulter le rapport complet du BVG à l'adresse suivante :  
[http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/0027cf.html/\\$file/0027cf.pdf](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/0027cf.html/$file/0027cf.pdf)

Ce second rapport d'étape de la CCSN :

- reproduit les recommandations du BVG;
- reproduit les commentaires publiés de la CCSN;
- signale les mesures prises par la CCSN depuis l'an dernier et leur état d'avancement;
- décrit les mesures que prévoit prendre la CCSN en réponse aux constatations.

**En résumé**, la CCSN estime qu'elle a grandement bénéficié des recommandations du vérificateur général. Elle a pris d'importantes mesures pour donner suite aux sept recommandations. Parmi les mesures prises, deux sont achevées, cinq sont en bonne voie d'être achevées et la dernière a été intégrée au programme d'amélioration continue de la CCSN.

### **27.23A RECOMMANDATION DU BVG**

*La Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) devrait mettre en place un système d'évaluation quantitative du rendement en matière de sûreté, en prenant en compte les volets « sûreté » des autres systèmes utilisés dans l'industrie, et elle devrait utiliser ces cotes, de concert avec une évaluation intégrée et plus rigoureuse des risques et d'autres renseignements qualitatifs, pour établir systématiquement le niveau et le type d'activités de réglementation exigées.*

### **Réponse de la CCSN comprise dans le rapport du BVG**

*La CCSN réglemente le rendement en matière de sûreté grâce à un programme complet d'activités de surveillance. Elle convient qu'un système d'évaluation quantitative du rendement des titulaires de permis pourrait, dans le cadre d'un processus intégré d'évaluation des risques, aider à établir les priorités ainsi que le niveau et le type des différentes activités de réglementation. Elle évaluera les options relatives à ces approches.*

### **Plan d'action de la CCSN, février 2001**

- *La CCSN achèvera son examen des indicateurs de sûreté, quantitatifs et qualitatifs, et elle aura amélioré l'usage qu'elle en fait. (Mars 2003)*
- *Les processus de planification et de budgétisation de la CCSN seront intégrés, et l'affectation des ressources sera basée sur le risque. (Fin de 2003)*

### **Progrès accomplis par la CCSN à ce jour, février 2003**

D'importants progrès ont été réalisés dans la mise en oeuvre de l'approche basée sur le risque, au chapitre de la planification, de la budgétisation et de l'affectation des ressources. Au sein de sa Direction générale des opérations, la CCSN met actuellement sur pied une approche intégrée de gestion des risques. Cette approche sera mise en oeuvre en trois phases afin de couvrir tous les secteurs d'activité de cette direction générale. La pleine mise en oeuvre de cette approche est prévue pour le début de l'exercice 2005-2006.

En août 2002, la direction de la CCSN a approuvé un cadre de responsabilisation qui intégrera l'élaboration des plans de réglementation et l'estimation des coûts de programme, d'une part, et, de l'autre, le processus de budgétisation et les exigences du programme révisé de recouvrement des coûts. La mise en oeuvre de ce cadre est prévu pour l'exercice 2003-2004.

La haute direction procède actuellement à l'examen du rapport final de la vérification récemment terminée au sujet de la capacité de la fonction moderne de contrôleur. Ce rapport propose plusieurs moyens de mieux intégrer la gestion des risques à la planification des affaires, à la mesure du rendement et à l'établissement des rapports.

Par ailleurs, la CCSN participe à un projet pilote mené par l'Agence pour l'énergie nucléaire de l'Organisation de coopération et de développement économiques, dont le but est d'examiner les indicateurs de rendement liés à la mesure de l'efficacité et de

l'efficacité de la réglementation des centrales nucléaires. Ce projet pilote sera achevé à la fin de 2003.

#### **Plan d'action de la CCSN pour l'avenir**

La CCSN élabore actuellement un plan d'action visant à donner suite aux constatations contenues dans le rapport de la vérification au sujet de la capacité de la fonction moderne de contrôleur. Ce plan d'action tiendra compte des priorités et des ressources de l'organisation ainsi que des pressions auxquelles elle est assujettie.

#### **27.23B RECOMMANDATION DU BVG**

*La CCSN devrait également mieux définir ses cotes « acceptable », « acceptable sous condition » et « inacceptable » et mieux intégrer ses constatations pour s'assurer que le rendement global d'un titulaire de permis est bien compris et communiqué.*

#### **Réponse de la CCSN comprise dans le rapport du BVG**

*La CCSN convient que les cotes « acceptable », « acceptable sous condition » et « inacceptable » doivent être précisées pour favoriser une application uniforme et une meilleure communication du rendement global des titulaires de permis en matière de sûreté. Un examen de l'utilisation de ces cotes est en cours et devrait être achevé d'ici à l'automne 2000.*

#### **Plan d'action de la CCSN, février 2001**

- *Un meilleur système d'évaluation du rendement des centrales nucléaires en matière de sûreté au Canada sera en usage. (Fin de 2001)*

#### **Progrès accomplis par la CCSN à ce jour, février 2003**

Cette mesure est achevée.

La grille d'évaluation améliorée est utilisée dans les documents destinés aux commissaires (CMD) qui portent sur la réglementation des centrales nucléaires. La fiche de rendement des centrales nucléaires élaborée par le personnel de la CCSN, datée de septembre 2002, figure sur le site web de la CCSN et sera régulièrement mise à jour.

#### **Plan d'action de la CCSN pour l'avenir**

À mesure que la CCSN acquiert de l'expérience dans l'application du système actuel, d'autres volets pourraient s'ajouter à la politique d'amélioration continue de la CCSN.

## **27.28A RECOMMANDATION DU BVG**

*Afin que ses règlements soient transparents et sans surprise pour son personnel, les titulaires de permis et le public, la CCSN devrait achever avec diligence les documents d'application de la réglementation décrivant les exigences qui serviront à évaluer le rendement des titulaires de permis.*

### **Réponse de la CCSN comprise dans le rapport du BVG**

*La CCSN convient qu'il est nécessaire d'accélérer l'élaboration d'un certain nombre de politiques, de normes et de guides d'application de la réglementation. Des objectifs précis à cet égard sont énoncés dans son plan stratégique 2000. Pour que le travail avance de façon ordonnée, des cadres supérieurs ont été affectés à plein temps à l'élaboration du cadre de réglementation, et un comité a été créé pour établir quels documents doivent être achevés en priorité.*

### **Plan d'action de la CCSN, février 2001**

- *La CCSN aura achevé son cadre de réglementation et ses politiques fondamentales; elle aura établi quelles politiques, normes et guides connexes sont nécessaires et dans quel ordre ils doivent être produits. (Septembre 2001)*
- *Toutes les politiques et normes clés seront en place. (Mars 2003)*
- *Tous les guides clés seront publiés pour consultation publique. (Mars 2003)*

### **Progrès accomplis par la CCSN à ce jour, février 2003**

La vaste réorganisation de la CCSN, terminée en 2002, a quelque peu retardé l'exécution de ce programme. Nous sommes confiants que la clarification de la responsabilisation, de concert avec le nouveau processus, comblera amplement ce retard au cours des années à venir.

Un cadre des documents d'application de la réglementation a été élaboré, et des travaux sont en cours pour y intégrer les documents clés de ce genre. Ce travail sera appuyé par un processus de préparation des documents d'application de la réglementation, nouvellement élaboré. Ce processus permet notamment de préciser clairement les responsabilités et les mécanismes de contrôle. De plus, une équipe de la CCSN met la dernière main à l'ébauche d'une première série de politiques fondamentales.

La CCSN participe à une initiative que l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) a lancée afin de mettre à jour son programme de normes dans le but d'établir des normes internationales pour l'industrie nucléaire.

### **Plan d'action de la CCSN pour l'avenir**

On publiera les politiques, les normes et les guides clés conformément aux priorités basées sur le risque, au nouveau processus et aux plans de travail des secteurs concernés.

**27.28B RECOMMANDATION DU BVG**

*La CCSN devrait également mettre en oeuvre sa politique d'application et de conformité.*

**Réponse de la CCSN comprise dans le rapport du BVG**

*On compte au nombre des activités en cours un programme complet de mise en oeuvre de la politique d'application et de conformité.*

**Plan d'action de la CCSN, février 2001**

- *La politique de conformité de la CCSN sera publiée et la période d'utilisation provisoire du manuel de conformité sera achevée. (Mars 2002)*
- *Tout le personnel concerné aura reçu la formation relative au programme de conformité, et la documentation nécessaire aura été complétée. (Fin de 2002)*

**Progrès accomplis par la CCSN à ce jour, février 2003**

Ce programme est en place et les mesures sont pratiquement terminées.

La politique de conformité de la CCSN (P-211), qui était à l'essai, est maintenant publiée et est désormais en usage. Cette politique ainsi que les exigences, les stratégies, les plans, les formats normalisés de présentation de rapport et d'autres documents connexes forment la documentation du programme de conformité de la CCSN.

Le nouveau programme de conformité de la CCSN et l'approche basée sur le risque ont été mis en oeuvre en avril 2002, et les rapports connexes pour les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> trimestres 2002 ont été présentés. Le programme fait l'objet d'une évaluation et d'améliorations continues.

**Plan d'action de la CCSN pour l'avenir**

La formation du programme de conformité consacrée à la mise à niveau des compétences du personnel travaillant aux activités de conformité est en cours et sera achevée d'ici le printemps 2003.

#### **27.40 RECOMMANDATION DU BVG**

*La CCSN devrait élaborer un processus de planification des ressources humaines qui lui permette de chiffrer les ressources internes présentement disponibles et les besoins prévus, de préciser les taux d'attrition antérieurs, présents et prévisibles, et d'évaluer les incidences des diverses politiques sur la répartition et les mouvements du personnel. Elle devrait mettre à jour régulièrement le plan des ressources humaines et le relier à l'administration et à la tenue d'un plan officiel de recrutement.*

#### **Réponse de la CCSN comprise dans le rapport du BVG**

*La CCSN reconnaît que, par le passé, la planification des ressources humaines peut ne pas avoir été faite aussi rigoureusement qu'elle aurait pu l'être. Elle accepte l'objet de cette recommandation et elle a déjà mis en place un processus de planification des ressources humaines. Elle estime que son plan stratégique a été très clair sur ce point et elle va s'efforcer de renforcer les liens entre la planification des ressources humaines et les processus de planification stratégique, budgétaire et générale.*

#### **Plan d'action de la CCSN, février 2001**

- *Un nouveau programme d'orientation sera lancé. (Avril 2001)*
- *L'identification des éléments de relève pour les postes de gestion technique de premier niveau sera achevée. (Août 2001)*
- *Un plan complet des ressources humaines, intégrant divers postes, sera achevé. (Septembre 2001)*
- *Un deuxième volet d'identification des éléments de relève pour combler les postes de direction sera achevé. (Décembre 2001)*
- *L'analyse démographique et de l'attrition du personnel de la CCSN sera achevée (commençant avec les postes de gestion technique de premier niveau). (Décembre 2001)*
- *Un projet pilote visant à fournir une formation approfondie aux nouveaux diplômés sera achevé. (Avril 2003)*
- *La CCSN continuera de chercher des moyens de stabiliser son financement au niveau nécessaire. (En cours)*

#### **Progrès accomplis par la CCSN à ce jour, février 2003**

Les mesures assorties de dates cibles précises respectent le calendrier d'exécution. Le plan des ressources humaines s'appelle désormais la stratégie de maintien de l'effectif. Cette stratégie, élaborée afin de résoudre les problèmes de recrutement et de maintien en poste du personnel, prévoit un certain nombre d'initiatives qui ont beaucoup contribué à résoudre les difficultés en ce sens. En juin 2002, un atelier auquel ont assisté tous les membres de l'équipe de direction de la CCSN a permis d'approuver certaines initiatives et de cerner les priorités et les besoins en ressources. La stratégie de maintien de l'effectif continue d'être raffinée et mise à jour en la forme d'un document adaptable, ce qui permet à la CCSN de régler les difficultés immédiates et à long terme.

Le programme de stages lancé en 2001 a été évalué, et le Comité de direction a approuvé les recommandations visant à l'améliorer. Ces recommandations ont donné lieu à une

deuxième campagne de recrutement sur les campus, en automne 2002, et à l'ajustement du niveau de recrutement régulier.

Grâce aux commentaires recueillis lors d'un sondage auprès du personnel, la CCSN a remanié son programme de récompenses et de mérite. Le nouveau programme a été lancé à l'automne 2002.

Afin de renforcer les compétences en leadership, la CCSN procède à la mise à jour des profils de compétences pour le personnel de la direction, et prépare un programme d'apprentissage en leadership. De plus, elle a parachevé les descriptions des postes de cadres et établi des contrats de rendement pour le Comité de direction.

### **Plan d'action de la CCSN pour l'avenir**

La CCSN continuera de mettre en oeuvre les initiatives décrites dans sa stratégie de maintien de l'effectif, notamment la planification de la relève, et de surveiller les progrès à cet égard.

La mise en oeuvre des contrats de rendement pour le deuxième tiers des postes de cadres sera achevée en 2003-2004.

### **27.45A RECOMMANDATION DU BVG**

*La CCSN devrait préciser les rôles et responsabilités en ce qui a trait à la planification et à l'intégration des activités de réglementation et en ce qui a trait à la présentation des rapports sur le rendement des titulaires de permis. Elle devrait les communiquer à son personnel et aux titulaires de permis.*

### **Réponse de la CCSN comprise dans le rapport du BVG**

*La CCSN convient que, pour améliorer la responsabilisation et l'efficacité en matière de réglementation, elle doit s'appliquer à améliorer l'exercice des rôles et responsabilités en ce qui a trait à la planification et à l'intégration des activités de réglementation et de rapport sur le rendement des titulaires de permis. Elle prévoit de faire l'examen des rôles et des responsabilités, puis de communiquer le cadre de responsabilité qui en résultera et de le mettre en oeuvre.*

### **Plan d'action de la CCSN, février 2001**

- *La CCSN passera en revue les rôles et les responsabilités de toutes les divisions opérationnelles, les documentera pleinement et les communiquera à son personnel et à ses titulaires de permis. (Septembre 2001)*
- *Un manuel des procédures sera utilisé par tout le personnel de la CCSN participant à la réglementation des centrales nucléaires. (Mars 2003)*

### **Progrès accomplis par la CCSN à ce jour, février 2003**

Cette mesure est pratiquement achevée.

Le rôle des divisions de la Direction générale des opérations, au sein de la CCSN, a été examiné et explicité dans les énoncés de mandat de ces directions.

Les titulaires de permis ont été informés des changements apportés à la structure organisationnelle de la CCSN et aux responsabilités pertinentes.

La CCSN rassemble actuellement cette information de même que les renseignements sur sa structure organisationnelle, sa politique interne et ses principes fondamentaux de fonctionnement, afin de constituer un guide du système de gestion.

La CCSN met actuellement en oeuvre un modèle de gestion sur les pratiques de gestion exemplaires d'après les critères canadiens de qualité pour le secteur public de l'Institut national de la qualité, et tient compte d'autres pratiques de gestion exemplaire mises de l'avant dans le cadre d'initiatives lancées par les organismes centraux, comme la fonction moderne de contrôleur et la gestion basée sur le risque.

### **Plan d'action de la CCSN pour l'avenir**

La CCSN prépare actuellement des diagrammes et de la documentation concernant les processus de base liés à la délivrance de permis et à la conformité, afin de clarifier davantage les rôles et les responsabilités et pour être plus en mesure d'évaluer et améliorer le rendement. Le tracé des diagrammes relatifs à ces processus sera terminé fin 2003.



La CCSN s'engage à assurer la mise en oeuvre soutenue des procédés de base approuvés, y compris les séances de sensibilisation et de formation du personnel. Elle achèvera le guide du système de gestion des opérations et examinera la conduite des évaluations organisationnelles à la lumière de son modèle de gestion.

**27.45B RECOMMANDATION DU BVG**

*En outre, la CCSN devrait envisager de séparer le rôle de président de celui de premier dirigeant.*

**Réponse de la CCSN comprise dans le rapport du BVG**

*La séparation entre les rôles de président et de premier dirigeant n'est pas la solution que privilégie la CCSN pour résoudre certaines des questions soulevées. Toutefois, elle en tiendra compte lorsqu'elle étudiera les autres options.*

**Plan d'action de la CCSN, février 2001**

- *Un examen des responsabilités actuelles de premier dirigeant et président a été fait pour l'élaboration de la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires. La nouvelle présidente et première dirigeante a assumé ses fonctions le 1<sup>er</sup> janvier 2001. Aucun changement n'est actuellement prévu.*

**Progrès accomplis par la CCSN à ce jour, février 2003**

Cette mesure est achevée.

La restructuration mentionnée à la section 27.45a fait ressortir la séparation du rôle du personnel de la CCSN et du rôle du Secrétariat, et, par conséquent, la distinction entre les avis offerts au président et les avis offerts au premier dirigeant. Le Secrétariat a pour rôle d'appuyer le président et la Commission. Les changements apportés aux fonctions et aux lignes directrices pour la Commission ont renforcé le rôle distinct du président. De plus, la restructuration des directions opérationnelles permet au président de mettre davantage l'accent sur son rôle de stratège plutôt que sur son rôle de premier dirigeant s'occupant de gérer au jour le jour les fonctions de réglementation.

**Plan d'action de la CCSN pour l'avenir**

Aucune autre mesure n'est prévue pour le moment.