

**Rapport 2002 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 dans le présent document le point sur les progrès qu'elle a accomplis en réponse aux constatations du Bureau du vérificateur général (BVG) lors de sa vérification de l'optimisation des ressources de la CCSN, publiées le 6 février 2001. À l'époque de cette vérification, la CCSN avait fourni un plan de travail pour répondre aux constatations du BVG.

Ce rapport se trouve sur le site web de la CCSN à  
<http://www.suretenucleaire.gc.ca/>

On peut consulter le rapport du BVG, qui contient six séries de recommandations, à  
[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)

Le présent rapport de la CCSN :

- reproduit les recommandations du BVG;
- reproduit les commentaires publiés de la CCSN;
- reproduit les mesures et les échéances énoncées dans le plan d'action de la CCSN de février 2001;
- signale les mesures prises par la CCSN depuis l'an dernier et leur état d'avancement actuel;
- décrit les mesures que prévoit prendre dans l'avenir la CCSN en réponse aux constatations.

### **27.23 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.*

#### **27.23a 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.*

#### **27.23a 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)*

#### **27.23a Progrès accomplis par la CCSN à ce jour, février 2002**

- *Le personnel a achevé d'étudier l'usage que fait la CCSN et d'autres organismes de réglementation nucléaire des indicateurs de rendement liés à la sûreté. Ses conclusions figurent dans le CMD-02-M5 (voir la section 27.23b ci-dessous).*
- *Lors d'une réorganisation faite en juin 2001, la responsabilité tant de la planification que de la budgétisation a été confiée au vice-président, Services de gestion, CCSN. En 2002-2003, une direction mettra à l'essai l'évaluation des activités et l'établissement du budget en fonction des risques; l'ensemble de l'organisation emboîtera le pas au cours des deux années subséquentes.*
- *On prépare un cadre de gestion basé sur le risque; après un projet-pilote, le cadre sera raffiné, puis mis en oeuvre dans l'ensemble de la nouvelle Direction générale des opérations.*

**27.23a Plan d'action de la CCSN pour l'avenir**

- Le programme de conformité révisé qui sera en place en avril 2002 incorporera un système de rapports réguliers grâce auquel les cadres pourront établir dans quelle mesure le personnel de la CCSN applique le programme et les titulaires de permis satisfont aux exigences réglementaires. Combiné au travail en cours sur le processus décisionnel basé sur le risque, ce programme fournira des données importantes pour la budgétisation et l'affectation des ressources.
- L'expérience acquise au cours du prochain exercice servira à intégrer davantage les processus de planification, de budgétisation et de rapport dans les deux prochaines années.

**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.*

**27.23b 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.*

**27.23b 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)*

**27.23b Progrès accomplis par la CCSN à ce jour, février 2002**

Un meilleur système de cotes pour l'évaluation du rendement des titulaires de permis en matière de sûreté a été rendu public dans un document destiné aux commissaires (CMD 02-M5, 17 janvier 2002). Le personnel l'applique maintenant à l'évaluation des demandes de permis.

**27.23b Plan d'action de la CCSN pour l'avenir**

Cette mesure est achevée. 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.*

### **27.28a 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.*

### **27.28a 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)*

### **27.28a Progrès accomplis par la CCSN à ce jour, février 2002**

Les priorités de travail ayant changé à la suite des événements du 11 septembre 2001, la CCSN a décidé de retarder la production du cadre de réglementation et des documents nécessaires. Toutefois, les mesures suivantes ont été ou sont prises :

- La responsabilité du cadre de réglementation de la CCSN a été confiée au nouveau Bureau des affaires réglementaires;
- Une direction générale des opérations, créée lors de la restructuration faite en janvier 2002, adoptera une approche intégrée dans le processus d'établissement des normes d'application de la réglementation. La responsabilité de produire les documents d'application de la réglementation a été intégrée aux activités des unités hiérarchiques de la CCSN.
- La Direction générale des opérations a élaboré un nouveau processus, applicable à partir de 2002, qui permettra d'économiser temps et argent dans la production des documents d'application de la réglementation et d'améliorer l'utilité de ces documents.
- Le cadre des documents d'application de la réglementation est en développement.
- On continuera de publier ou d'approuver aux fins de publication de nouveaux documents d'application de la réglementation.

**27.28a Plan d'action de la CCSN pour l'avenir**

- Des mesures sont prises pour la mise en oeuvre du nouveau processus, dont :
  - un mécanisme permettant d'assurer que les titulaires de permis et les parties intéressées sont bien consultés relativement aux documents d'application de la réglementation nécessaires;
  - l'élaboration de plans de travail pour la production des documents clés d'application de la réglementation;
  - l'établissement d'un processus pour déterminer, en fonction des risques, les priorités de production de ces documents.
- On achèvera le cadre des documents d'application de la réglementation, en précisant les documents clés, d'ici décembre 2002.
- 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.*

**27.28b 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.*

**27.28b 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)*

**27.28b Progrès accomplis par la CCSN à ce jour, février 2002**

- La CCSN a publié sa Politique de conformité de la CCSN (P-211) en mai 2001.
- Le fondement juridique de la conformité et toutes les stratégies de promotion, de vérification et d'application de la conformité sont documentés comme le sont les plans de l'activité de la conformité pour 2002. Le programme est entièrement documenté aux fins de mise en oeuvre.
- La CCSN publie un manuel du programme lorsqu'elle aura acquis plus d'expérience avec le programme de conformité. (Après l'examen de première année, en juin 2003)

**27.28b Plan d'action de la CCSN pour l'avenir**

- Les activités de conformité de la CCSN seront mises en oeuvre conformément aux stratégies, à partir d'avril 2002.
- D'ici décembre 2002, tout le personnel de la CCSN ayant des responsabilités courantes en matière de conformité suivra un cours de recyclage sur les pratiques et les techniques d'enquête qui est axé sur le programme de conformité.

#### **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.*

#### **27.40 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.*

#### **27.40 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 diverses initiatives concernant le développement durable de la main-d'œuvre, sera en place. (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)*

#### **27.40 Progrès accomplis par la CCSN à ce jour, février 2002**

L'une des orientations du Plan stratégique 2001-2006 de la CCSN est d'améliorer la façon dont nous assurons la gestion et le maintien de notre effectif. Pour ce faire, la CCSN élabore un plan de maintien de l'effectif comme stratégie principale pour attirer et retenir l'excellent personnel dont elle a besoin pour devenir l'un des meilleurs organismes de réglementation au monde.



La stratégie de maintien de l'effectif s'applique au maintien de l'effectif autant qu'au recrutement. On a entrepris des initiatives qui ont beaucoup contribué à atténuer les problèmes de recrutement et de maintien de l'effectif. En avril 2001, des mesures de rémunération spéciales ont été prises pour le personnel scientifique et technique. Un programme d'orientation pour les recrues, mis en place en mai 2001, a été favorablement accueilli par les gestionnaires et les nouveaux employés.

La CCSN a lancé un programme de stages qui a permis de recruter huit diplômés universitaires par le biais d'une campagne de recrutement sur les campus en juin 2001.

À l'appui des programmes d'études nucléaires, la CCSN s'est engagée à financer pendant cinq ans le Réseau d'excellence en génie nucléaire des universités canadiennes.

Des mesures ont été prises pour renforcer les compétences en leadership à la CCSN. Des programmes de planification de la relève et de perfectionnement en gestion ont été conçus et mis en oeuvre à tous les paliers de gestion. Ils visaient à renforcer les compétences en leadership en offrant des occasions d'apprentissage bien ciblées et en choisissant les gestionnaires en fonction de leurs compétences en leadership et en gestion.

En mai 2000, 54 postes étaient vacants et le taux global de vacance atteignait 12 %. En décembre 2001, 42 % des postes vacants avaient été comblés, et ce taux était passé à 7 %. Dans le secteur de la réglementation des centrales nucléaires, le taux de vacance est passé de 8 % en mai 2000 à 4,2 %.

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

- La CCSN continuera de mettre en oeuvre les initiatives décrites dans son plan de maintien de l'effectif et de surveiller les progrès à cet égard.
- On révisera les descriptions de poste et on établira des contrats axés sur le rendement pour les membres du Comité de direction. (Juin 2002)
- On révisera les descriptions de poste de tous les cadres supérieurs à la lumière de l'expérience acquise avec les nouveaux rôles. (Voir la section 27.45a ci-dessous) (Avril 2003)

### **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.*

### **27.45a 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.*

### **27.45a Plan d'action de la CCSN, février 2001**

- *La CCSN passera en revue les rôles et les responsabilités de toutes ses 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)*

### **27.45a Progrès accomplis par la CCSN à ce jour, février 2002**

Plutôt que de revoir les rôles et les responsabilités des divisions individuelles, la CCSN a entrepris un examen fondamental de sa structure organisationnelle. La restructuration subséquente s'est faite en deux phases.

Au cours de la phase I, on a précisé les rôles et les responsabilités du Secrétariat et des Services de gestion, ainsi que la fonction et la supervision du Groupe de la vérification et de l'évaluation. En outre, on a créé un Bureau des affaires réglementaires qui est responsable de la coordination générale des politiques et des principes de réglementation. On a également créé un Bureau des affaires internationales qui doit veiller à ce que la CCSN satisfasse à ses obligations internationales en matière de non-prolifération, et qui est également responsable de la coordination et de la surveillance générales des activités internationales de la CCSN.

Au cours de la phase II, annoncée en janvier 2002, on a nommé un vice-président des Opérations, qui dirige les cinq directions opérationnelles nouvellement créées : trois directions sont clairement chargées de délivrer des permis de types précis selon une formule de guichet unique; une direction a la responsabilité première de l'analyse et de l'évaluation; et la dernière est chargée d'élaborer les stratégies opérationnelles et d'en coordonner la mise en oeuvre. On trouvera plus d'information sur la restructuration sur le site web de la CCSN à [www.suretenucleaire.gc.ca](http://www.suretenucleaire.gc.ca).

**27.45a Plan d'action de la CCSN pour l'avenir**

Les rôles et les responsabilités de toutes les divisions opérationnelles de la CCSN seront examinés, pleinement documentés et communiqués au personnel et aux titulaires de permis. (Juin 2002)

**27.45b Recommandation du BVG**

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

**27.45b 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.*

**27.45b 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.*

**27.45b Progrès accomplis par la CCSN à ce jour, février 2002**

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.

**27.45b Plan d'action de la CCSN pour l'avenir**

Aucun.