



## **La force du partenariat**

**Notes pour une allocution prononcée par Robert Van Adel,  
président-directeur général, EACL**

**Colloque d'hiver de l'ANC, Ottawa, le 19 février 2004**



Merci Rod. **Bonjour, chers collègues. Il me fait plaisir d'être ici avec vous aujourd'hui, et surtout avec mes amis Rod, Pierre et Duncan.**

J'aime toujours laisser le client avoir le dernier mot, notamment lorsqu'il s'agit de Duncan, étant donné qu'il est si éloquent. Mais être le dernier à parler me permet de montrer à mes clients que je *saisis* leur message. Et comme je pense *avoir saisi* leur message, je commencerai à appeler les délégués mes partenaires CANDU et non plus mes «clients», car dans le commerce nucléaire, nous sommes *tous* des partenaires.

S'il y a bien une chose que j'ai apprise au cours de mes trois dernières années sur le marché, lesquelles n'ont guère manqué d'intensité, c'est que le succès d'un membre de notre industrie fait le succès de tous. Hélas, le contraire est tout aussi vrai.

Par conséquent, je me pencherai aujourd'hui sur la *nécessité* de bâtir des partenariats CANDU très solides pour assurer notre succès, et sur *ce que* nous devons faire pour y parvenir. Autrement dit, en tant qu'équipe, que devons-nous *faire* pour mettre en œuvre des solutions nucléaires concurrentielles... et *comment* pourrions-nous améliorer notre industrie; ... en tant qu'équipe CANDU, *comment* pourrions-nous combattre les esprits critiques, communiquer efficacement avec les citoyens canadiens et convaincre nos politiciens de soutenir le réacteur CANDU pour assurer l'avenir de notre secteur énergétique.

Mais tout d'abord, j'aimerais féliciter Duncan et Pierre et les équipes de leurs compagnies d'électricité d'avoir remis en service trois réacteurs CANDU. Grâce à leurs efforts, le réseau de l'Ontario a été renforcé de 2 000 mégawatts d'énergie nucléaire propre et sûre. Je suis également enchanté de la récente annonce de Duncan concernant l'initiative d'une étude de faisabilité pour la construction du réacteur CANDU avancé d'EACL dans la centrale de Bruce, et l'étude relative à la remise en état de Bruce 1 et de Bruce 2.

En outre, comme Rod le fait remarquer, il est bon de savoir que le gouvernement du Nouveau-Brunswick prendra cette année une décision concernant la remise en état de la centrale de Pointe Lepreau, ce que Korea Power fera également pour Wolsong 1.

Permettez-mois maintenant d'évoquer quelques-uns des succès qu'EACL a remportés. D'abord et avant tout, EACL et ses partenaires Hitachi, Bechtel et SNC-Lavalin-Canatom, soutenus par des centaines de fournisseurs canadiens, *ont de nouveau* livré deux réacteurs CANDU conformément au calendrier et au budget, en Chine cette fois.

Tout en étant une grande réalisation en soi, l'achèvement du projet de Qinshan vient à point pour nous aider à renforcer la renommée de l'industrie CANDU, à savoir qu'elle *ne* dépasse *ni* le calendrier, *ni* le budget. Il en résulte que la crédibilité de notre industrie a crû bien davantage et que nous sommes perçus comme des fournisseurs efficaces de solutions électriques.

En réalité, au cours de la dernière décennie, EACL et ses partenaires CANDU ont construit cinq centrales nucléaires CANDU *dans le respect du calendrier et du budget*, et nous en achevons actuellement une sixième en Roumanie. Comment avons-nous réalisé cela? Et comment pourrions-nous transférer nos succès passés, et le modèle de projet gagnant, aux initiatives canadiennes de remises en état et de nouvelles constructions?

Les réponses sont nombreuses : avoir des partenaires appropriés qui assumeraient le risque de projet pour lequel ils sont le mieux équipés, ..... assurer l'intégration soutenue du propriétaire au projet, dès le départ, .....s'assurer que l'on associe à chaque travail une structure de projet adéquate... s'assurer d'une direction de projet solide et d'une responsabilisation clairement déterminée .... et mettre au point un produit CANDU normalisé. Ces réponses sont les conditions préalables au succès.

D'après notre récente expérience à l'étranger, nous pensons que l'avantage principal des partenariats internationaux se reflète par la position stratégique qu'ils offrent aux compagnies d'électricité et aux fournisseurs canadiens.

L'adjonction de *plusieurs* firmes d'ingénierie et de technologie de premier ordre et d'envergure mondiale contribuerait à accroître les parts de marché pour le réacteur CANDU. Cela entraînera un plus grand nombre de contrats et d'affaires pour les *centaines* de PME canadiennes qui nous fournissent de l'équipement de pointe et des services professionnels. L'autre avantage clé de la création de cette équipe CANDU globale se manifeste par le fait que cette expertise confirmée œuvre avec acharnement

à la satisfaction des besoins des clients *canadiens* – prenant, avec EACL, la totale responsabilité des projets.

Notre rapatriement le plus important s’est traduit par le retour de Ken Petrunik et des anciens membres de son équipe CANDU au Canada, après qu’ils ont, sous le formidable leadership de Ken, achevé le projet de quatre milliards de dollars réalisé en Chine.

Jetons un coup d’œil aux antécédents d’EACL à l’étranger, en commençant par la Corée. EACL a construit Wolsong 1 comme projet clé en main. La centrale, mise en service en 1982, s’est classée plusieurs fois parmi les centrales les plus performantes du monde. Pour les trois tranches CANDU 6 suivantes construites sur le site de Wolsong, EACL a joué le rôle d’entrepreneur principal, assumant neuf contrats ou sous-contrats importants. Les trois tranches CANDU 6 suivantes du site de Wolsong ont été construites conformément au calendrier et au budget.

En Chine, dans le cadre de notre modèle de gestion de projet clé en main, EACL a joué le rôle d’entrepreneur général, déléguant une partie des travaux à ses sous-contractants principaux Hitachi, Bechtel et SNC-Lavalin-Canatom. Le projet a battu des records dans toutes les catégories, pour toutes les étapes de construction. Le modèle de partenariat y a été pour beaucoup. Tout le monde savait qui était le responsable et chacun connaissait ses responsabilités.

En Roumanie, selon le modèle de projet que nous utilisons, EACL est le directeur de projet et le client roumain est le directeur de projet adjoint, conjointement avec la firme Ansaldo d'Italie, notre partenaire en construction. Ce partenariat nous a permis de réaliser avec succès la tranche 1 du projet roumain, après qu'EACL a assumé le contrôle du projet. La mise en service de la tranche 2, dont les deux tiers sont désormais achevés, est prévue en 2007.

Au Nouveau-Brunswick, EACL et Énergie Nouveau-Brunswick ont conjointement élaboré un modèle de projet de remise en état tout à fait innovateur. Nous avons pour objectif de réduire les risques inhérents à la remise en état de la centrale de Pointe Lepreau. Comment? En commençant tout d'abord par entreprendre *toutes* les activités de planification détaillées nécessaires, *avant* que la centrale ne soit mise hors service. Et surtout, conformément à notre principe d'exploitation fondamental, d'assurer l'intégration complète du propriétaire de la centrale à l'élaboration du plan d'exécution du consortium de projet.

Au cours des trois dernières années, EACL et Énergie Nouveau-Brunswick ont travaillé ensemble, en tant que partenaires CANDU, à la *préparation du préprojet* pour assurer une remise en état sans heurts. Cela incluait :

- une évaluation complète de l'état de la centrale;
- un plan d'exécution complet et intégré;
- des contrats clairs, une portée à prix ferme et un calendrier garanti;

- un modèle de remplacement des tubes de force en vraie grandeur, l'outillage nécessaire et des exercices de simulation pour le personnel clé;
- un système de contrôle de projet pour les procédures et les documents électroniques;
- l'examen des «leçons tirées» des autres projets, ainsi que des examens entrepris par la CCSN et des organismes indépendants;
- un conseil de surveillance composé de directeurs principaux d'Énergie Nouveau-Brunswick et d'EACL.

Les éléments qui assureront une remise en état réussie sont désormais en place –

**y compris** le plein engagement du propriétaire. Pourquoi en est-il ainsi?



Tout d'abord, les activités relatives à la planification détaillée, à l'évaluation des coûts et à l'établissement du budget du projet sont complètement achevées. Deuxièmement, EACL est la *seule* société responsable du *projet* clé en main – à l'instar de notre projet en Chine. Cela inclut la gestion de projet, la planification, l'ordonnancement, le contrôle des coûts, le contrôle de la documentation, le contrôle du matériel et des matériaux et la qualité.

EACL se chargera également de sélectionner les sous-contractants, de passer des contrats avec eux et de surveiller leur rendement.... nous exécuterons tous les travaux relatifs aux aspects techniques, aux procédures et aux analyses de sûreté.... nous serons responsables de l'approvisionnement, des techniques d'approvisionnement et de la fourniture de l'équipement. Enfin, conjointement avec le propriétaire, EACL gèrera tous les travaux de construction, l'infrastructure du site, les travaux d'installation, les mises à l'essai, les inspections et le démarrage de la centrale.

EACL accorde beaucoup de crédit à son projet de remise en état, pour les raisons suivantes : il repose sur une structure de projet intégrée et une organisation de remise en état adéquates; la centrale en elle-même est en bon état, et Énergie Nouveau-Brunswick a assuré son entretien et son amélioration de façon continue. En outre, c'est EACL qui a conçu la centrale nucléaire CANDU 6. Nous la connaissons (sur tous les plans). Après Pointe Lepreau, nous avons bâti 10 autres réacteurs CANDU 6 normalisés similaires, dans cinq autres ressorts.

Par conséquent, le message que je veux communiquer est celui-ci : notre Société et ses partenaires CANDU sont désormais prêts à utiliser leur connaissance approfondie du produit dans le cadre de projets canadiens. Nous avons rapatrié nos talentueux chefs de projets internationaux ainsi que leur expertise de projets de grande envergure – *pour allier leurs points forts* à notre capacité nationale, aux fins de remises en état et de constructions nouvelles au Nouveau-Brunswick, en Ontario et au Québec. Ensemble, nous détenons tout le savoir-faire et toute l'expertise nécessaires à l'exécution du travail.

Nous sommes certains qu'une fois remise en état, la centrale de Pointe Lepreau fonctionnera en toute fiabilité et générera des profits pour Énergie Nouveau-Brunswick pendant les 25 à 30 prochaines années, tout comme le feront les centrales de Pickering et de Bruce. Pour accroître l'efficacité de la centrale, nous profiterons de la remise en état pour rattraper les anciens réacteurs CANDU en y intégrant les dernières améliorations techniques, des systèmes de contrôle informatiques ainsi que d'autres technologies telles que Smart CANDU. Les anciens réacteurs CANDU ont prouvé qu'ils pouvaient effectivement conserver les facteurs de charge élevés qui font la renommé du réacteur CANDU.

Mais, comme pour tous les projets, ce n'est guère le facteur technique qui importe le plus, mais plutôt le facteur humain. De ce point de vue, nous sommes également en bonne posture, étant donné que le partenariat d'EACL et d'Énergie Nouveau-Brunswick, par exemple, repose sur trente années de confiance et de soutien mutuels.

Enfin, notre degré de confiance quant à la remise en état de la centrale repose sur l'excellent rendement d'exploitation et la conception éprouvée du réacteur CANDU. Depuis sa création il y a 22 ans, le réacteur CANDU 6 a été le pilier des réacteurs mondiaux, et cette fiche technique est fort révélatrice.

C'est indéniablement en élargissant, en améliorant et en renforçant les partenariats CANDU que nous réussirons à saisir les possibilités qui se présentent à nous et à optimiser la renaissance du réacteur CANDU, laquelle a lieu au moment présent. Reste à savoir *comment* nous y parviendrons. Selon moi, c'est en faisant plusieurs choses à la fois.

Nous devons continuer à nous améliorer à titre d'organisations performantes. Nous devons exploiter nos points forts dans l'ensemble de l'industrie – à titre particulier et en tant que société. Nous devons regrouper les rares ressources humaines disponibles et alimenter la prochaine génération CANDU. Nous devons axer nos efforts sur nos propres avantages concurrentiels et faire ce que nous savons faire, que ce soit en tant que compagnie d'électricité, ingénieur ou constructeur, *en laissant aux autres partenaires CANDU* la responsabilité de fournir l'expertise qui dépasse nos compétences fondamentales. Nous devons faire en sorte que nos employés et les syndicats participent aux solutions de coentreprises ou aux projets ou services adaptables, à titre de partenaires, afin de mieux servir les clients CANDU.

Tel que je l'ai mentionné auparavant, pour préparer la mise en œuvre d'initiatives de remise en état et de constructions nouvelles, EACL a rapatrié son «équipe A» CANDU. Nous avons également amorcé un rigoureux processus de gestion du changement au sein de la Société. Comment? En nous assurant que nos employés axent leurs efforts sur l'accroissement du degré de satisfaction de nos clients, c'est-à-dire qu'ils répondent de façon continue à leurs attentes quant à la qualité, à la livraison et au prix.

Nous avons amélioré nos programmes de qualité et de sûreté. Nous avons effectué un sondage approfondi de notre clientèle et nous avons tenu des séances de consultation franches avec nos employés pour chercher la meilleure façon de nous améliorer. Nous avons découvert que *l'élément le plus puissant* d'un partenariat était de faire en sorte que les employés s'identifient personnellement au succès de leur société. C'est la performance individuelle qui influe directement sur la satisfaction du client, entraînant ainsi les résultats généraux attendus. Par conséquent, nous avons entrepris de modifier notre système de reconnaissance et de récompense, pour lier la gratification à la satisfaction du client, et respecter nos obligations financières.

En œuvrant avec ardeur à son amélioration, EACL cherche à réussir *avec vous*; nous voulons être votre partenaire émérite dans le cadre de la nouvelle vague de remise en état et d'expansion nucléaires. Le leadership de nous tous, réunis ici aujourd'hui, sera fortement recherché.

Avant tout, notre industrie a besoin de se réunir dans un nouvel esprit de partenariat CANDU. Cessons de nous chamailler et laissons de côté nos rivalités et nos mésententes des dernières décennies. Axons nos efforts sur la tâche à accomplir : renforcer la remise en état des centrales CANDU exploitées au Canada et à l'étranger. Cela est essentiel, non seulement pour répondre à la demande d'électricité croissante, mais aussi pour éviter les pannes. Tel que nous l'avons vu en août, rien n'est plus crucial que l'électricité.

En bref, pour saisir l'avenir et tirer profit au maximum de la renaissance CANDU, nous devons tous :

- modifier ce que nous sommes et modifier les rapports que nous entretenons en tant que partenaires CANDU, c'est-à-dire redéfinir nos rôles. Par exemple, les compagnies d'électricité axeraient leurs efforts sur l'exploitation de leur actifs CANDU .... tandis que les fournisseurs privilégiés de l'équipe CANDU leur fourniraient des produits et des services clé en main à prix fixe, de manière rentable et intégrée.

- L'édification d'une solide assise énergétique pour rivaliser sur le marché concurrentiel du XXI<sup>e</sup> siècle repose également sur la création de partenariats avec les gouvernements et les institutions financières. Les provinces pourraient fournir une assise de marché, de sorte que les producteurs puissent réunir les fonds nécessaires à la construction de nouveaux réacteurs, tandis qu'EACL et ses partenaires du consortium CANDU assumeraient le risque de projet, comme nous l'avons souvent fait, et très bien fait. Quant au gouvernement fédéral, il serait le renfort d'EACL et il continuerait de financer les travaux de conception de l'ACR, ce qui nous permettrait de prendre part au déploiement commercial prévu au cours des prochaines années. Nous aurions également besoin d'une réglementation intelligente fédérale-provinciale conjointe pour rationaliser le processus d'approbation.
- Pour ce qui est des questions non commerciales, lesquelles influent véritablement sur notre succès, l'industrie nucléaire *doit* faire connaître *davantage* les avantages qu'elle offre. Il n'y a rien de nouveau à cela, mais la communication continue d'être essentielle à l'approbation publique et au soutien du gouvernement vis-à-vis de notre projet d'intégrer le réacteur CANDU à l'ensemble des différentes options de production d'énergie.
- Mais comment réaliser cela? En tant que partenaires CANDU, nous devons continuer de combattre les détracteurs qui, par l'entremise des médias, renseignent mal les citoyens canadiens. Nous devons également faire en sorte que notre message soit

entendu par le citoyen canadien *moyen* – et ignorer les quelque vingt pour cent de personnes qui s’opposent à tout. S’il y a bien une chose qui ressort de mon propre calendrier des allocutions, c’est que plus les gens comprennent l’industrie nucléaire, plus ils sont enclins à l’appuyer.

- En restant dans le cadre de mon thème «montrer et préconiser le réacteur CANDU», j’aimerais féliciter le ministre John Efford pour le grand soutien public dont il fait montre pour EACL et l’industrie nucléaire canadienne. Il donne l’exemple à tous les politiciens. Comment obtenir un meilleur d’appui politique? Il suffirait que chaque société et chaque personne de l’industrie prenne le temps d’écrire aux représentants élus, de les appeler, ou de les rencontrer.

Pour convaincre les gouvernements que le réacteur CANDU est la solution de choix, il suffit *simplement* que nous formulions *nous-mêmes* cette proposition de valeur. Chacun de nous devra prendre le temps d’informer les leaders de sa collectivité des avantages de l’industrie nucléaire, et notamment de nos solutions éprouvées de gestion des déchets, afin de résister à ceux qui continuent de donner au public des renseignements erronés sur les risques pour la sécurité existants.

Nous pourrions utiliser plusieurs des faits persuasifs qui sont en notre faveur pour corriger les mythes relatifs à notre industrie :

- de toutes les industries, c’est l’énergie nucléaire qui *montre* les antécédents antérieurs les plus sûrs;

- nous **sommes** une solution de changement climatique importante. Les centrales CANDU évitent que 100 millions d'air pollué ne soient déversés dans l'atmosphère chaque année. Par ailleurs, l'utilisation de la solution de la vapeur dans les sables bitumeux de l'Alberta réduira grandement les émissions à l'échelle nationale tout en optimisant la production pétrolière du Canada;
- nous **sommes** une industrie fructueuse, avec un chiffre d'affaires de 6 milliards de dollars par année, 30 000 employés et 150 sociétés chefs de file canadiennes;
- le Canada **est** le premier producteur mondial de radio-isotopes médicaux, soulageant la souffrance humaine et prolongeant la vie de millions de personnes;
- les déchets nucléaires **sont** gérés en toute sécurité, et nous **offrons** des solutions de gestion des déchets;
- le réacteur CANDU **est** un exemple de réussite et une des réalisations scientifiques et techniques du Canada; il produit la moitié de l'électricité de l'Ontario et génère une énergie propre de l'ordre de 100 milliards de dollars à ce jour.
- Le réacteur CANDU **est** attrayant pour les investisseurs privés, et les centrales adéquatement gérées génèrent des gains pour des sociétés telles que TransCanada et Cameco.
- Le réacteur CANDU **procure** des avantages considérables sur le plan économique et sur le plan de l'emploi, à savoir 26 000 AP de travail de



qualité et deux milliards de dollars de contrats profitables provenant de la seule vente réalisée en Chine.

- EACL a *conçu, et continue de mettre au point*, le réacteur le plus performant du monde; en outre, le réacteur CANDU est l'un des rares produits de haute technologie que nous exportons. Les perspectives de vente de l'ACR aux États-Unis sont bonnes, compte tenu du fait qu'une compagnie d'électricité américaine l'a déjà classé comme sa technologie privilégiée.
- Les jeunes *devraient* envisager de faire carrière dans l'industrie nucléaire, *car l'avenir de celle-ci n'est limité que par la compréhension de ses potentialités par notre société.*
- Le réacteur *jouera* un rôle important dans la fabrication d'hydrogène et, après l'ACR, viendra la génération IV de réacteurs à eau super critiques.

*Manifestement*, nous sommes à la veille de connaître l'un des essors nucléaires les plus importants de ces dernières décennies. *Manifestement*, les sociétés du Canada et ses partenaires CANDU internationaux peuvent connaître le succès. Et, tout aussi manifestement à mes yeux, la réussite découle de la *puissance* canalisée par de *solides partenariats*.

Je vous remercie.