

49. The sale of a reactor to Argentina illustrates a number of shortcomings. AECL did not make a comprehensive study to select the partner best suited to its first attempt to deliver a fully operational nuclear power station to a foreign customer on commercial terms. It considered no other firm, but chose Italmimpianti because they had worked together on a sales effort in Italy and because Italmimpianti already operated in Argentina. AECL largely delegated its role in commercial negotiations to Italmimpianti because, in Mr. Gray's words, AECL people "were babes in the woods". It is abundantly clear that AECL underestimated the cost of delivering the goods and services. For example, the price of heavy water in the December 1973 contract was set at \$63 per kilogram. The price was revised to \$140 per kilogram during the 1976 contract renegotiations and production costs were estimated at \$235 per kilogram in March 1977. In setting the sales price for the station to be delivered, AECL accepted a limit of 23.85 per cent for inflation on the prices for the Canadian goods and services for the period from May 1972 to the completion of the station, scheduled for 1980. That this was seriously inadequate became evident in 1975, shortly after the contract came into effect. The procedures for periodic cost estimates by AECL were demonstrably inadequate. Reports of anticipated losses on the contract varied as follows:

- (a) a range of \$103 to \$117 million reported in late 1975;
- (b) a range of \$23 to \$38 million, reported in February 1977, following an increase in the sales price after renegotiation; and
- (c) a loss of \$130 million reported in the March 31, 1977 financial statements.

The increase in the loss, following approval of the renegotiated contract, was due to under-estimation of inflation, engineering time required, and contingencies. It is apparent that AECL did not have a reasonable standard of control procedures.

50. At the direction of the Government, AECL engaged a firm of consultants to assist in improving its financial practices. The Board of Directors formed a steering committee to evaluate and approve proposed remedial actions and to monitor the progress of implementing revised systems and procedures. The chairman of AECL's steering committee reported to your Committee in May 1977 and again in November 1977 on progress achieved. He noted that much remained to be done and stressed that, in changing control procedures in a fundamental way, the major benefits would not be apparent until systems were implemented in their entirety. The Auditor General concurred with the steps being taken by AECL to improve its financial practices.

#### IV—CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

51. In the opinion of your Committee, some witnesses, particularly Mr. J. Lorne Gray, failed to answer questions fully and did not display a co-operative attitude. The failure to

49. La vente d'un réacteur à l'Argentine illustre un certain nombre de lacunes. L'EACL n'a pas fait d'études globales, pour choisir le partenaire le plus apte à l'aider à mener à bien son premier contrat commercial de livraison d'une centrale nucléaire à un client étranger. Elle n'a considéré aucune autre société, mais a choisi l'Italmimpianti pour avoir travaillé avec elle en Italie et parce que cette dernière avait déjà une base en Argentine. L'EACL a délégué une large part de ses responsabilités dans les négociations commerciales à Italmimpianti parce que, pour reprendre l'expression de M. Gray, les gens de l'EACL «en étaient à leurs premières armes». Il est par trop évident que l'EACL a sous-estimé le coût de livraison des biens et services. Par exemple, le prix de l'eau lourde dans le contrat de décembre de 1973 était fixé à \$63 le kilogramme. Lorsque le contrat a été renégocié en 1976, elle valait \$140 le kilogramme et les coûts de production s'élevaient à environ \$235 le kilogramme en mars 1977. En fixant le prix de vente de l'usine qu'elle devait livrer, l'EACL a accepté un taux maximal d'inflation de 23.85% sur le prix des biens et services canadiens pour la période allant de mai 1972 jusqu'à ce que l'usine soit achevée vers 1980. En 1975, peu après l'entrée en vigueur du contrat, il était évident que ce taux était tout à fait insuffisant. Les méthodes de prévision périodique des coûts qu'utilisait l'EACL étaient de toute évidence inadéquates. Les rapports concernant les pertes anticipées sur les contrats ont varié comme il suit:

- a) un déficit de \$103 à \$117 millions prévu, vers la fin de 1975;
- b) un déficit de \$23 à \$38 millions prévu en février 1977 à la suite d'augmentation du prix de vente après la renégociation; et
- c) une perte de \$130 millions prévue dans les états financiers du 31 mars 1977.

L'augmentation des pertes, après la ratification du nouveau contrat, est attribuable à des sous-estimations du taux d'inflation, du temps nécessaire à l'exécution des travaux techniques, et des imprévus. Il est évident que l'EACL n'avait pas de normes raisonnables de contrôle.

50. Conformément à une directive du gouvernement, l'EACL a retenu les services d'une firme d'experts pour améliorer ses pratiques financières. Le Conseil d'administration a créé un comité directeur chargé d'évaluer et d'approuver les mesures correctrices proposées et de contrôler la mise en application des systèmes et des procédures révisées. Le président du comité directeur de l'EACL a soumis à votre Comité en mai 1977 et encore en novembre 1977 un rapport sur les progrès réalisés. Il a affirmé que la tâche n'était pas finie et il a souligné que même en changeant radicalement les procédures de contrôle, les principaux avantages ne seraient pas évidents tant que les systèmes n'auraient pas été entièrement mis en oeuvre. Le vérificateur général a reconnu comme valables les mesures prises par l'EACL pour améliorer ses pratiques financières.

#### IV—CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

51. Votre Comité estime que certains témoins, en particulier M. J. Lorne Gray, ont refusé de répondre adéquatement aux questions qui leur étaient posées et de collaborer avec les