

the Board of Directors was inadequate; and the contracts submitted for examination were not properly scrutinized. Proper Minutes were not kept. In the approval of agents' fees, an unwarranted interest payment of \$132,289 was made to the agent, Mr. Eisenberg;

(g) the Board and management of AECL did not take the necessary action to prepare the Crown corporation for its enormous commercial undertakings both at home and abroad by developing a required expertise in marketing, project control and finance; and

(h) AECL was permitted to move into highly competitive and financially risky activities without proper evaluation of its objectives, the adequacy of its financial systems, and the ability of its management to cope with the new demands involved.

II—SUMMARY OF RECOMMENDATIONS

7. Your Committee's recommendations, as detailed in Section IV, call for action by all who direct or control Crown corporations:

(a) *Parliament* should ensure that definitions of corporate objectives contained in legislation make parliamentary review mandatory before a Crown corporation may significantly alter the nature of its activities.

(b) *The Government* should ensure that:

(i) responsibilities and duties of Crown corporation boards of directors be clearly enunciated;

(ii) senior management be qualified for the tasks assigned;

(iii) its approval be required for contracts that may expose Canada to significant financial risks;

(iv) a code of business ethics be established including guidance on such matters as the use of agents; and

(v) a central government agency be designated to monitor financial practices.

(c) *The Boards of Directors* of Crown corporations should ensure that:

(i) the job requirements for senior management be better defined;

(ii) limits be established on the authority delegated to corporate officers;

(iii) standards be established defining the quality and nature of information management submits to them;

(iv) the duties of senior financial officers and others involved in the contractual or payment processes be clearly defined;

Conseil d'administration n'a pas fait rapport comme il convenait et les contrats soumis pour examen n'ont pas été étudiés minutieusement. En outre, les procès-verbaux du Conseil n'ont pas été correctement dressés. En approuvant les honoraires des agents, la haute administration a autorisé le paiement d'un intérêt inutile de \$132,289 à M. Eisenberg.

g) le Conseil d'administration et la direction de l'AECL n'ont pas pris les mesures nécessaires permettant à la société de la Couronne de se préparer à assumer les transactions commerciales très importantes, tant au pays qu'à l'étranger, en s'assurant les services nécessaires d'experts pour la commercialisation et la surveillance des projets de spécialistes financiers.

h) on a permis à l'AECL de s'engager dans des activités hautement compétitives et financièrement risquées sans que cette société n'ait évalué adéquatement ses objectifs, les possibilités réelles de ses systèmes financiers et les capacités de sa direction à faire face aux demandes nouvelles.

II—RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

7. Les recommandations de votre Comité, énumérées dans la Section IV, exigent de toutes les personnes qui dirigent ou contrôlent les sociétés de la Couronne qu'elles prennent les mesures suivantes:

a) le *Parlement* devrait veiller à ce que les définitions des objectifs des sociétés, énoncées dans les lois, imposent l'obligation d'une étude parlementaire avant qu'une société de la Couronne puisse modifier substantiellement la nature de ses activités.

b) le *Gouvernement* devrait:

(i) énoncer clairement les responsabilités et devoirs des Conseils d'administration des sociétés de la Couronne;

(ii) veiller à ce que la haute administration ait les qualifications requises pour les tâches qu'on lui assigne;

(iii) exiger que son approbation soit donnée pour des contrats qui peuvent faire courir au Canada d'importants risques financiers;

(iv) adopter un code d'éthique du commerce comprenant des lignes directrices au chapitre de l'utilisation d'agents; et

(v) nommer un organisme gouvernemental central chargé de surveiller les pratiques financières.

c) les *Conseils d'administration* des sociétés de la Couronne devraient:

(i) donner une meilleure description des tâches des principaux administrateurs;

(ii) fixer les limites de l'autorité déléguée aux agents administratifs;

(iii) établir des normes définissant la qualité et le genre de renseignements que la direction doit leur soumettre;

(iv) définir clairement les fonctions des agents financiers supérieurs et des autres personnes s'occupant des diverses étapes du contrat ou du paiement;