



Conseil canadien des normes
Standards Council of Canada

Façonner l'avenir du Canada grâce à la normalisation



SOMMAIRE DU
PLAN D'ENTREPRISE
DE 2019-2020 À 2023-2024

SOMMAIRE DU
BUDGET D'EXPLOITATION
DE 2019-2020

SOMMAIRE DU
BUDGET D'IMMOBILISATIONS
DE 2019-2020

TABLE DES MATIÈRES

1. Mot de la directrice générale	1
2. Sommaire	2
Innovation	2
Leadership canadien	3
Excellence organisationnelle.....	4
3. Contexte opérationnel	5
Concurrence mondiale	5
Transformation numérique	6
Modernisation du réseau de normalisation canadien	7
4. Priorités stratégiques	8
Innovation	9
Leadership canadien	10
Excellence organisationnelle.....	12
5. Plan financier	16
6. Profil de la société	28
Lexique	35

POUR NOUS JOINDRE

Conseil canadien des normes
55, rue Metcalfe, bureau 600, Ottawa (Ontario) K1P 6L5
Téléphone : +1 613 238 3222 télécopieur : +1 613 569 7808 www.ccn.ca

Édition bilingue imprimée
N° de cat. lu81-2/1 ISSN 2369-7199
Édition française en format PDF
N° de cat. lu81-2/1E-PDF ISSN 2369-7202
Imprimé à Ottawa au Canada sur du papier recyclé et recyclable

1. Mot de la directrice générale



Je suis ravie d'être à la barre du Conseil canadien des normes (CCN) et de contribuer à orienter l'organisme au cours de la période de planification quinquennale. Je suis également très heureuse de présenter mon premier plan d'entreprise à titre de directrice générale, un plan qui s'inscrit parfaitement dans le mandat du CCN et qui met l'accent sur nos priorités stratégiques, à savoir l'innovation, le leadership canadien et l'excellence organisationnelle.

Le présent plan favorise une transformation importante qui permettra d'asseoir le CCN dans son rôle d'organisme de normalisation de premier plan et d'accroître la crédibilité du Canada à l'échelle nationale, régionale et internationale. Le CCN atteindra ces objectifs grâce à une solide collaboration avec ses partenaires du réseau de normalisation canadien : les organismes d'élaboration de normes (OEN) et les autres organismes titulaires de son accréditation, les experts et évaluateurs techniques canadiens, les organismes de réglementation et les décideurs des gouvernements provinciaux, territoriaux et fédéral, les membres du portefeuille d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), les organismes de normalisation internationaux et régionaux, les associations de consommateurs et les organisations non gouvernementales, ainsi que ses partenaires de l'industrie. Le CCN étendra également sa portée en s'adressant à de nouveaux partenaires novateurs et au milieu universitaire à mesure qu'il exécutera son plan visant à apporter une valeur ajoutée au Canada.

Les normes doivent être à l'avant-plan si le Canada veut atteindre son plein potentiel économique. Dans le cadre du présent plan, le CCN poursuit son précieux travail en appui aux priorités gouvernementales, notamment dans les domaines de l'innovation, de la propriété intellectuelle, des infrastructures, de l'environnement et du commerce, tout en travaillant main dans la main avec des entreprises de pointe pour créer des avantages leur procurant une avance sur la concurrence. L'organisme s'attache également à offrir des stratégies de normalisation aux secteurs clés du Canada qui profiteront le plus à l'économie du pays, comme les technologies propres, l'agroalimentaire, les sciences biologiques et la santé, les industries numériques, les ressources de l'avenir et la fabrication de pointe, ainsi qu'aux secteurs émergents comme l'intelligence artificielle et les mégadonnées.

La capacité du CCN à réaliser le présent plan repose en grande partie sur une équipe spécialisée et diversifiée de professionnels dotés des bons outils pour atteindre les résultats escomptés dans l'économie actuelle, qui est complexe et axée sur les services. Le CCN continuera de mettre l'accent sur l'excellence organisationnelle afin de retenir et d'attirer des professionnels de la normalisation, et de moderniser ses outils de gestion pour respecter pleinement ses engagements à l'appui de son mandat et du présent plan.

En portant mon regard sur les cinq prochaines années, j'ai confiance dans l'avenir et dans l'orientation prise par le CCN. Je suis convaincue que notre équipe de direction et notre personnel possèdent la passion, les connaissances et l'expertise nécessaires pour faire en sorte que notre organisme s'adapte aux exigences en constante évolution du monde moderne. En outre, je sais que c'est en travaillant avec l'ensemble de nos précieux partenaires du domaine de la normalisation que nous fournissons le réseau de normalisation solide, souple et efficace dont nous avons besoin, aujourd'hui et à l'avenir.

2. Sommaire



Le CCN continuera de se concentrer sur la vision et les trois priorités stratégiques suivantes :

Vision : Être un chef de file mondial apportant prospérité et bien-être au Canada grâce à des stratégies de normalisation innovantes

- Innovation
- Leadership canadien
- Excellence organisationnelle

Innovation

Dans le marché mondial actuel, l'innovation est la voie qui mène à la santé et à la croissance économiques. En effet, l'innovation stimule les économies. Si nous voulons faire en sorte que le Canada ne soit pas dépassé, nous devons absolument nous imposer comme une nation d'innovateurs. Pour ce faire, nous devons trouver des moyens de transformer nos idées en des produits, services et modèles d'affaires commercialisables. C'est là que les normes – et le CCN – interviennent.

Tout en continuant de renforcer sa position en tant qu'organisme de normalisation de premier plan, le CCN poursuit son travail avec le gouvernement du Canada pour veiller à ce que notre nation soit dans le peloton de tête de la course mondiale à l'innovation. Pour ce faire, il recherche des moyens d'intégrer la normalisation dans le processus d'élaboration des nouvelles idées, découvertes et technologies. En soutenant le Plan pour l'innovation et les compétences d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), le CCN contribue à faire en sorte que les intérêts et les priorités du Canada soient intégrés dans les nouvelles normes et les programmes d'évaluation de la conformité qui aideront les entreprises du pays à obtenir une longueur d'avance sur la concurrence.

En élaborant des stratégies de normalisation pour les innovateurs canadiens, et en présentant ces stratégies à l'échelle nationale, régionale ou internationale, le Canada peut occuper une place de leader et s'ouvrir des débouchés. En fait, la normalisation devient de plus en plus incontournable pour les innovateurs et, à ce titre, le CCN s'efforce d'appuyer l'élaboration de normes nationales et internationales dans les secteurs nouveaux et émergents d'importance stratégique pour le Canada. La prochaine étape pour l'organisme consiste à continuer de rechercher et d'approcher d'autres innovateurs afin de mettre la normalisation au service de leurs idées et produits d'origine canadienne.

Le CCN appuie la Stratégie en matière de propriété intellectuelle du Canada pour aider les innovateurs et les entrepreneurs canadiens à mieux comprendre, protéger et commercialiser la propriété intellectuelle. Il travaille avec les représentants de l'industrie à l'élaboration de stratégies de normalisation qui font en sorte de tirer parti de la propriété intellectuelle au cours du processus d'élaboration des normes pour accroître l'accès aux marchés, au Canada comme à l'étranger.

Nous savons également que les petites et moyennes entreprises (PME) sont l'épine dorsale de l'économie canadienne, où les idées novatrices naissent et mûrissent. C'est pourquoi le CCN a noué un

partenariat avec l'ISDE et le Centre de la sécurité des télécommunications pour élaborer un programme national de certification en matière de cybersécurité, convivial et économique, destiné à aider les PME à prospérer dans un monde de plus en plus incertain. Grâce à ce programme, les PME pourront se protéger et protéger leurs clients et leurs fournisseurs contre les cybermenaces, et ainsi prospérer dans les années à venir.

Des études internationales continuent de montrer qu'il existe bel et bien un lien entre la normalisation, la productivité du travail et la croissance économique. Dans le cadre de l'Initiative des supergrappes d'innovation du Canada, de petites, moyennes et grandes entreprises, des établissements du savoir et des organismes sans but lucratif mettent leurs efforts en commun pour élaborer des stratégies audacieuses et ambitieuses afin de donner au Canada un avantage concurrentiel et économique. Le CCN et ses partenaires dans le domaine de la normalisation appuient activement bon nombre de ces nouvelles initiatives. Dans le cadre du présent plan, le CCN collabore avec l'ISDE pour faire en sorte que les entreprises novatrices qui composent les supergrappes connaissent les outils et services de normalisation appropriés pour commercialiser leurs découvertes révolutionnaires, et que l'organisme puisse continuer à les aider à façonner les règles du marché à leur avantage.

Leadership canadien

À l'heure de la mondialisation, il est plus que jamais essentiel pour le Canada de jouer un rôle de chef de file aux tables de la normalisation internationale. Si nous voulons que les normes internationales élaborées servent nos intérêts, nous devons avoir des experts canadiens qui parlent en notre nom. En bonifiant le programme des membres du CCN à l'intention des experts canadiens, nous offrirons aux membres actuels et futurs le soutien, les compétences et les connaissances spécialisés nécessaires pour accroître leur efficacité au sein des comités internationaux. À l'avenir, le CCN continuera également de trouver des moyens d'attirer et de retenir les experts les plus qualifiés du Canada pour participer aux forums internationaux de normalisation par l'entremise de son programme des jeunes leaders, de sa trousse d'outils bonifiée destinée aux experts canadiens et de sa plateforme de collaboration modernisée. De plus, en tant qu'organisme national d'accréditation du Canada, le CCN élabore un plan de ressources pour attirer et retenir un bassin d'évaluateurs spécialisés afin de gérer les besoins actuels et futurs en matière d'accréditation.

De récentes études confirment le rôle important joué par la normalisation en ce qui concerne l'augmentation de la productivité, la facilitation du commerce et la création de nouveaux débouchés. Ainsi, le CCN intensifiera ses activités en tant que conseiller de choix et chef de file de la normalisation internationale en facilitant les échanges commerciaux avec les principaux partenaires du Canada. Dans le cadre de la mise en œuvre du présent plan, il offrira au gouvernement du Canada des conseils en matière de normalisation pour soutenir d'autres accords commerciaux, comme l'Alliance du Pacifique et le Mercosur, et les négociations commerciales avec la Chine.

Par ailleurs, le CCN contribuera aux travaux déjà entamés pour éliminer les différences dans les exigences liées aux certifications des professionnels et à la mise à l'essai des produits, qui entravent la libre circulation de certains biens et la mobilité de certains professionnels et personnes de métier entre les provinces ou entre les territoires du Canada. Son Comité consultatif des provinces et territoires (CCPT) joue un rôle clé dans les efforts déployés pour éliminer ces obstacles au commerce intérieur, la suppression de ces obstacles se trouvant être une priorité pour le gouvernement du Canada. L'Accord de libre-échange canadien (ALEC) constitue un grand pas vers l'élimination de ces inefficacités. Le CCN apportera son soutien à la mise en œuvre de l'ALEC en travaillant étroitement avec les provinces et les territoires à l'harmonisation ainsi qu'à l'adoption prompte des normes et des codes dans les règlements. Ce travail contribuera à améliorer la coordination à l'échelle du pays, à éliminer les obstacles au commerce intérieur qui freinent la croissance économique canadienne et à réduire les coûts pour les consommateurs.

Le CCN élabore des stratégies de normalisation à l'appui des six Tables sectorielles de stratégies économiques du Canada (technologies propres, agroalimentaire, sciences biologiques et santé, fabrication de pointe, industries numériques et ressources de l'avenir) pour contribuer à faire progresser les forces économiques de chaque Table par l'entremise du processus d'établissement des normes.

La normalisation est essentielle pour s'adapter aux effets environnementaux des changements climatiques. Le CCN poursuit également son précieux travail à l'appui du Plan climatique canadien en collaboration avec ses principaux partenaires au sein de son réseau, à savoir les OEN et les autres organismes titulaires de son accréditation, les experts et évaluateurs techniques canadiens, les organismes de réglementation et les décideurs des gouvernements provinciaux, territoriaux et fédéral, les membres du portefeuille de l'ISDE, les associations de consommateurs et les organisations non gouvernementales, et ses partenaires de l'industrie. L'objectif visé est l'actualisation des normes existantes sur les infrastructures pour y intégrer des éléments portant sur la résilience de ces dernières face aux changements climatiques.

Excellence organisationnelle

Alors que le CCN collabore avec ses partenaires du domaine de la normalisation pour concourir à l'épanouissement du Canada, son objectif est de promouvoir un réseau de normalisation de plus en plus stratégique, efficace et modulable. Il s'attache à ce que tous les partenaires au sein du réseau travaillent ensemble pour offrir des approches novatrices et soutenir les priorités stratégiques du Canada.

Le CCN doit avoir un personnel hautement qualifié et dévoué s'il veut bâtir un réseau de normalisation solide et en mesure de contribuer à la prospérité de notre nation, de nos citoyens et de nos entreprises dans les années à venir. Ainsi, il s'efforcera d'attirer et de retenir une équipe spécialisée et diversifiée de professionnels pour le soutenir dans l'accomplissement de son mandat et de ses priorités. Dans le cadre de sa stratégie d'engagement, le CCN offrira notamment à ses employés le perfectionnement personnel et professionnel dont ils ont besoin, le but étant qu'ils possèdent les compétences et le savoir-faire nécessaires pour contribuer pleinement à ses travaux. De plus, la stratégie de gestion des talents du CCN comprendra des plans de relève pour pouvoir toujours compter sur les meilleurs éléments à l'avenir.

Toutefois, la capacité du CCN à répondre à ses priorités et à fournir les services novateurs et de qualité supérieure dont ses clients et ses intervenants ont besoin pour réussir ne dépend pas uniquement de la qualité de son effectif. L'organisme a aussi besoin des outils et des processus adéquats, qui répondent aux exigences de l'économie numérique du XXI^e siècle. Ainsi, le CCN adaptera et modernisera ses outils de gestion et ses plateformes en ligne pour mieux soutenir son personnel, ses clients, ses experts canadiens et les autres intervenants. Il se rapprochera notamment de ses intervenants par l'entremise d'une plateforme de collaboration en ligne modernisée destinée à la gestion des normes, qui sera plus intuitive et conviviale.

Pour respecter son engagement de bâtir un réseau de normalisation plus vigoureux et capable de stimuler l'économie canadienne en la rendant plus compétitive et novatrice, le CCN devra gérer efficacement son plan financier. Il utilise la norme internationale CAN/CSA ISO 9001, *Management de la qualité* pour démontrer sa capacité à fournir constamment des services de la plus haute qualité, qui répondent aux exigences de ses clients et de la réglementation. Il veillera à bien cadrer ses risques et à ce que tous les éléments d'actif soient utilisés efficacement pour être en mesure de continuer d'élaborer des initiatives servant au mieux les intérêts du Canada et de la population canadienne.

3. Contexte opérationnel



Partout dans le monde, les gouvernements s'investissent de plus en plus dans la normalisation et utilisent les normes pour obtenir un avantage économique stratégique. En fait, les recherches montrent que, entre 1981 et 2014, la normalisation a compté pour 7,8 % de la croissance du PIB réel et 16,1 % de l'augmentation de la productivité du travail au Canada. Pendant la seule année 2014, les normes comptaient pour environ 3 G\$ de la croissance de 39 G\$ du PIB réel du Canada. Le CCN joue un rôle prépondérant en ce sens qu'il veille à ce que la normalisation serve les intérêts du Canada et que les domaines d'importance stratégique, comme les technologies propres et l'innovation, soient pris en compte dans les solutions de normalisation internationale.

Dans le cadre de sa planification, le CCN effectue une analyse de son contexte opérationnel, ce qui comprend la surveillance des tendances nationales et mondiales, ainsi que des facteurs sociaux, économiques et politiques qui peuvent avoir une incidence sur sa capacité à réaliser ses priorités stratégiques. Cette analyse vient également appuyer sa vision qui consiste à mettre en œuvre une normalisation novatrice au service de la prospérité et du bien-être du Canada. Il existe trois grands domaines sur lesquels le CCN doit porter une attention stratégique s'il veut renforcer son statut d'organisme de normalisation de premier plan : la concurrence mondiale, la transformation numérique et la modernisation du réseau de normalisation canadien.

Concurrence mondiale

Dans les principaux pays développés, les organismes nationaux de normalisation jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de stratégies nationales visant à promouvoir les intérêts économiques, politiques, sociaux et environnementaux du pays. Pour cela, ils établissent des normes et participent à la table des négociations à l'échelle régionale et internationale. Par exemple, les pays déploient des efforts concertés pour intégrer leur propriété intellectuelle dans les normes. Ceux qui établissent les normes acquièrent un avantage concurrentiel qui peut pousser les autres à adopter leurs technologies. L'innovation étant l'une de ses priorités, le CCN veille à ce que les entreprises canadiennes tirent pleinement parti des stratégies de normalisation pour commercialiser leurs produits et services, s'ouvrir de nouveaux marchés et soutenir la concurrence dans l'économie mondiale.

En participant stratégiquement aux activités de normalisation à l'échelle internationale et régionale, les pays peuvent faire en sorte d'être en mesure d'utiliser les normes au service de la croissance économique. Actuellement, la France, la Chine, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Corée du Sud et le Japon occupent des postes de direction ou sont représentés dans plus de 700 comités techniques rien qu'au sein de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Ce niveau de participation leur assure d'avoir une voix déterminante dans l'établissement des normes qui définiront l'avenir. Ainsi, le Canada, en étant une figure de proue dans les activités de normalisation dans le cadre de la priorité donnée par le CCN au leadership canadien, peut étendre son influence à l'international.

La coordination des initiatives internationales de normalisation contribue à l'élimination des obstacles au commerce, d'autant plus que 80 % des échanges commerciaux à l'échelle planétaire sont influencés par la normalisation. Le CCN a mené des recherches pour montrer l'effet commercial bénéfique de la participation à des organismes de normalisation régionaux. Plus précisément, la participation à la Pan American Standards Commission (COPANT) a été liée à une augmentation de 10 % des exportations du Canada vers les autres pays membres. La diversification du portefeuille commercial du Canada est une priorité; les accords commerciaux sont essentiels à une diversification accrue, mais la coopération en matière de normalisation ouvre la porte à la pleine réalisation des avantages découlant de ces accords commerciaux. C'est pourquoi, par l'entremise de la priorité qu'il accorde au leadership canadien, le CCN offre activement une expertise en matière de normalisation dans le cadre des négociations commerciales menées par le Canada (ex. : l'Accord États-Unis–Mexique–Canada, l'Accord économique et commercial global, le Mercosur, les négociations commerciales avec la Chine, l'Alliance du Pacifique), pour permettre aux entreprises canadiennes d'être concurrentielles sur ces nouveaux marchés.

La participation sur le plan international est certes importante, mais le Canada peut aussi accroître sa compétitivité en réduisant les obstacles au commerce intérieur. On estime que ces obstacles coûtent jusqu'à 130 milliards de dollars par année à l'économie canadienne. Le CCN joue un rôle de premier plan dans les négociations à cet égard et, par l'entremise de son Comité consultatif des provinces et territoires, il réussit à réunir les organismes de réglementation et les décideurs provinciaux et territoriaux pour éliminer ces obstacles. Citons en guise d'exemple une entente de conciliation concernant le numéro d'enregistrement canadien pour les appareils sous pression, qui sera mise en œuvre au profit d'un système d'enregistrement plus homogène et plus rentable au Canada, dans l'intérêt des fabricants et des consommateurs canadiens.

Transformation numérique

Dans le cadre de la priorité stratégique qu'il accorde à l'innovation, le CCN doit non seulement répondre aux besoins de normalisation des secteurs traditionnels, mais il doit aussi tenir compte des nouvelles technologies et de la transformation numérique, notamment de l'incidence de l'intelligence artificielle (IA), de l'industrie 4.0 et de la chaîne de blocs. Dans le monde numérique, nous produisons désormais d'énormes quantités de données qui sont accessibles sur demande et souvent sans générer un coût immédiat pour les utilisateurs finaux. On estime que seul 0,5 % des plus de 2,8 zettaoctets de données accessibles sont analysés. Cette analyse restreinte des données génère tout de même des retombées économiques considérables. Pour la seule année 2014, la contribution des flux de données à la croissance du PIB mondial se chiffre à 2,8 billions de dollars américains. À mesure que les technologies qui recueillent, conservent, partagent et regroupent les mégadonnées gagnent en popularité, les gouvernements et les entreprises rivalisent de plus en plus pour avoir accès à ces données.

Les pays sont aux prises avec des questions sur la propriété des données, la protection des renseignements personnels et la sécurité. Par exemple, l'Union européenne (UE) a lancé le Règlement général sur la protection des données afin d'harmoniser les lois sur la protection des données dans l'ensemble de son territoire et de protéger les données des citoyens. Ce règlement a fondamentalement changé la manière dont les données sont traitées dans tous les secteurs. La normalisation peut agir comme un dénominateur commun qui accroît la confiance et la transparence, et qui réduit les risques pour les gouvernements, les entreprises et les consommateurs.

Le gouvernement du Canada reconnaît la valeur stratégique des technologies numériques pour la performance économique future du pays. Il est également conscient de la valeur de la normalisation dans ce secteur. Le CCN a reçu des fonds pour élaborer un programme national de certification en matière de cybersécurité afin d'aider les PME à gérer les cybermenaces conformément à la stratégie nationale de cybersécurité du Canada. En adaptant le programme aux besoins particuliers des PME, qui représentent 99,7 % de toutes les entreprises du Canada, le CCN réduira le poids de la gestion des cybermenaces qui pèse sur ces entreprises, en leur offrant une solution gérable au moindre coût.

Modernisation du réseau de normalisation canadien

Le rythme des évolutions technologiques a fait ressortir la nécessité d'accélérer le processus d'élaboration des normes, sans pour autant porter préjudice à la rigueur du processus. Afin d'assurer l'excellence organisationnelle, et de concert avec ses partenaires du réseau, le CCN s'emploie à élaborer de nouveaux outils visant à rendre le processus d'élaboration des normes plus souple. Par exemple, l'organisme travaillera avec les OEN à l'élaboration d'autres documents à caractère normatif, comme les spécifications techniques. Ces dernières peuvent être utilisées pour répondre aux besoins de normalisation des entreprises novatrices en faisant en sorte que ces entreprises puissent commercialiser leurs idées plus rapidement.

L'accessibilité aux normes est également une question fondamentale qui fait l'objet de discussions au sein du réseau de normalisation. Il est particulièrement important de veiller à ce que les normes soient accessibles lorsqu'elles sont citées en référence dans les règlements. Les normes contiennent de la propriété intellectuelle qui a été produite et payée par les producteurs des normes, et qui doit être protégée. Pour remédier aux problèmes d'accessibilité, de nombreux OEN offrent déjà l'accès aux normes en mode consultation seulement. Le CCN demeure résolu à collaborer avec les OEN et les organismes de réglementation pour améliorer l'accessibilité aux normes, tout en protégeant les droits de propriété intellectuelle, afin que l'élaboration des normes demeure pertinente et pérenne.

Pour réussir à relever les défis et à saisir les occasions présents dans le contexte dans lequel il opère, le CCN s'est engagé à respecter ses priorités stratégiques que sont l'innovation et l'excellence organisationnelle afin de développer une culture de haute performance. Pour y parvenir, il doit investir dans le perfectionnement et la croissance professionnels de ses employés et moderniser ses systèmes de gestion de l'information / technologie de l'information (GI/TI). Cependant, plus que jamais, la réussite passe par un réseau de normalisation solide, flexible et robuste, composé de partenaires clés et bénéficiant d'un soutien adéquat pour élaborer les normes et les stratégies d'évaluation de la conformité dont le Canada a besoin pour prospérer dans les années à venir.

4. Priorités stratégiques



Le CCN aspire à renforcer sa position d'organisme de normalisation de premier plan qui occupe le devant de la scène dès qu'il s'agit de promouvoir et de mettre à profit des possibilités de normalisation pour servir les intérêts stratégiques, sociaux et économiques du Canada. Pour ce faire, il assume les rôles de conseiller de choix et de chef de file respecté qui est résolu à aller encore plus loin dans la consolidation du réseau de normalisation du Canada. Sa force émane de sa collaboration avec ses partenaires au sein de ce réseau : les OEN et autres organismes titulaires de son accréditation, ses experts et évaluateurs techniques, les organismes de réglementation et les décideurs des gouvernements provinciaux, territoriaux et fédéral, les membres du portefeuille de l'ISED, les organismes internationaux et régionaux de normalisation, les associations de consommateurs et organisations non gouvernementales et ses partenaires de l'industrie.

Ces dernières années, le CCN a démontré son aptitude à créer de la valeur pour le Canada grâce aux efforts qu'il déploie jour après jour pour élaborer des stratégies de normalisation, non seulement dans les secteurs traditionnels, mais aussi de plus en plus dans les secteurs émergents pour appuyer les initiatives du Canada, notamment dans le domaine de l'innovation, de la propriété intellectuelle, de la cybersécurité et de l'adaptation aux changements climatiques. Par ailleurs, le CCN a obtenu des postes de direction liés à la normalisation dans d'autres secteurs d'importance stratégique pour le pays. Toutefois, nous pouvons et allons en faire encore plus pour aider les entreprises canadiennes à prospérer, servir les intérêts de nos citoyens et préserver l'environnement, et stimuler notre économie.

Dans le cadre de son mandat, le CCN est résolu à bâtir un réseau de normalisation plus solide, efficace et efficient, qui met à profit le travail de ses partenaires – un réseau qui aidera les entreprises canadiennes à rivaliser avec la concurrence sur les marchés locaux, régionaux et mondiaux, aujourd'hui et dans les années à venir.

Au cours de la période de planification, le CCN fera progresser différentes initiatives dans le cadre de la vision et des trois priorités stratégiques suivantes afin d'offrir une valeur ajoutée au Canada.

Vision : Être un chef de file mondial apportant prospérité et bien-être au Canada grâce à des stratégies de normalisation innovantes.

- Innovation
- Leadership canadien
- Excellence organisationnelle

Innovation

Résultat stratégique escompté : Le CCN encadre l'élaboration de stratégies de normalisation qui protégeront les droits de propriété intellectuelle et aideront les entreprises canadiennes à être concurrentielles à l'échelle nationale, régionale et internationale, en vue de soutenir la croissance économique du Canada.

INITIATIVE	OBJECTIF		
	À COURT TERME (2019-2020)	À MOYEN TERME (2020-2022)	À LONG TERME (2022-2024)
<p>À l'appui du Plan pour l'innovation et les compétences du Canada, des propositions de normalisation sont élaborées pour soutenir la compétitivité des entreprises canadiennes et stimuler la croissance économique.</p> <p>63 propositions d'innovation sur la période de financement quinquennale : 2017-2022 (dont 45 sur la période couverte par le présent plan – quelque 250 entreprises seront sollicitées pour obtenir ces 45 nouvelles propositions).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Présentation de 15 nouvelles propositions d'ici le 31 mars 2020 <p>Tendance actuelle : 18 propositions ont été présentées depuis 2017-2018.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Présentation de 30 nouvelles propositions d'ici le 31 mars 2022 (fin du financement temporaire) 	
<p>Des stratégies de normalisation sont proposées à l'appui de la Stratégie en matière de propriété intellectuelle du Canada. Un nouveau modèle de spécifications techniques reconnu à l'échelle internationale est proposé, et la propriété intellectuelle est mise à profit dans l'établissement des normes pour soutenir les entreprises canadiennes.</p> <p>45 stratégies de normalisation proposées sur la période de financement quinquennale : 2018-2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> Présentation de 6 stratégies de normalisation d'ici le 31 mars 2020 Élaboration d'un modèle normalisé pour les spécifications techniques d'ici le 31 mars 2020 <p>Tendance actuelle : début des travaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> Présentation de 20 nouvelles stratégies de normalisation d'ici le 31 mars 2022 	<ul style="list-style-type: none"> Présentation de 18 nouvelles stratégies de normalisation d'ici le 31 mars 2023
<p>Dans le cadre de la stratégie nationale de cybersécurité du Canada, les organismes de certification sont accrédités au regard d'un programme national de certification en matière de cybersécurité, qui permet aux PME de se protéger ainsi que de protéger leurs clients et leurs fournisseurs contre les cybermenaces.</p> <p>6 organismes de certification accrédités sur la période de financement triennale : 2018-2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> En collaboration avec le Centre de la sécurité des télécommunications (CST), définition des paramètres du programme et rédaction d'un document initial. Définition de l'extension de portée du programme d'accréditation actuel d'ici le 31 mars 2020. Obtention, d'ici le 31 mars 2020, d'un accord de principe de 6 organismes de certification concernant leur participation. <p>Tendance actuelle : début des travaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre d'ici le 31 mars 2022 du programme national de certification en matière de cybersécurité destiné aux PME Pleine participation de 6 organismes de certification d'ici le 31 mars 2022 (fin du financement temporaire) 	

- Une stratégie de normalisation peut se définir comme un plan ciblant un groupe d'organisations et d'entreprises (c.-à-d. des supergrappes ou une table de stratégies économiques) ou un plan conçu dans une optique plus large (c.-à-d. pour créer un document initial, une ligne directrice ou un autre document à caractère normatif qui profitera à un large public).
- Une proposition d'innovation peut se définir comme un plan ciblant un client en particulier (c.-à-d. une entreprise novatrice ou une autre entité unique) ou ciblant des besoins particuliers dans un secteur ou un domaine (c.-à-d. l'IA, les technologies de la santé, les villes intelligentes, etc.).

Leadership canadien

Résultat stratégique escompté : Des débouchés répondant aux priorités canadiennes sont créés grâce au rôle de chef de file joué par le CCN à l'échelle nationale, régionale et internationale.

INITIATIVE	OBJECTIF		
	À COURT TERME (2019-2020)	À MOYEN TERME (2020-2022)	À LONG TERME (2022-2024)
<p>À l'appui de la Table de conciliation et de coopération en matière de réglementation (TCCR) et de l'Accord de libre-échange canadien (ALEC), le CCN collabore, par l'intermédiaire de son Comité consultatif des provinces et territoires (CCPT), et des principaux conseils consultatifs des organismes de réglementation, à réduire les délais d'adoption des normes et des codes dans les règlements et à leur harmonisation entre les provinces et territoires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Travaux d'harmonisation des normes en cours dans deux autres secteurs d'ici le 31 mars 2020 Élaboration d'une feuille de route sur les possibilités d'harmonisation, qui sera remise à la TCCR d'ici le 31 mars 2020 <p>Tendance actuelle : Des travaux d'harmonisation des normes sont en cours dans deux secteurs depuis 2017-2018.</p>	<p>Mise en œuvre de la feuille de route pour soutenir la TCCR et l'ALEC</p>	
<p>Élaboration de stratégies de normalisation pour soutenir les six Tables sectorielles de stratégies économiques du Canada (technologies propres, agroalimentaire, sciences biologiques et santé, fabrication de pointe, industries numériques et ressources de l'avenir)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Six stratégies de normalisation en cours d'élaboration, d'ici le 31 mars 2020 Finalisation d'une stratégie de normalisation parmi les six en cours d'élaboration, d'ici le 31 mars 2020 <p>Tendance actuelle : début des travaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation des 5 stratégies de normalisation restantes d'ici le 31 mars 2022 Mise en œuvre de toutes les stratégies de normalisation d'ici le 31 mars 2022 	
<p>Des experts canadiens participent aux comités techniques pour veiller à ce que les perspectives canadiennes soient adéquatement reflétées dans les normes et les systèmes d'évaluation de la conformité afin que les règles des marchés soient influencées dans l'intérêt économique du Canada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Formation de 100 % des nouveaux membres et de 50 % des membres actuels par l'entremise de la trousse d'outils bonifiée d'ici le 31 mars 2020 <p>Tendance actuelle : début des travaux</p> <ul style="list-style-type: none"> Maintien à 95 % du taux de participation des membres aux votes organisés par les comités techniques de normalisation, d'ici le 31 mars 2020 <p>Tendance actuelle : Taux de participation de 99 % enregistré en 2018-2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> Maintien à 95 % du taux de participation aux votes, d'ici le 31 mars 2022 	<ul style="list-style-type: none"> Maintien à 95 % du taux de participation aux votes, d'ici le 31 mars 2024

INITIATIVE	OBJECTIF		
	À COURT TERME (2019-2020)	À MOYEN TERME (2020-2022)	À LONG TERME (2022-2024)
<p>En collaboration avec les OEN et les partenaires au sein du réseau de normalisation, élaboration de modèles d'engagement et de recrutement pérennes pour appuyer la mise en œuvre des stratégies de normalisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'ici le 31 mars 2020 d'une stratégie et d'un plan d'action pour l'engagement et le recrutement de jeunes professionnels Élaboration d'ici le 31 mars 2020 d'un programme de communication avec le milieu universitaire <p>Tendance actuelle : travaux en cours</p>	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation du nombre de jeunes professionnels participant aux comités techniques – à déterminer 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation du nombre de jeunes professionnels participant aux comités techniques – à déterminer
<p>En sa qualité d'organisme d'accréditation national du Canada, le CCN répond aux besoins actuels et futurs en matière d'accréditation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre, d'ici le 31 mars 2020, d'un plan de ressources à long terme pour attirer et maintenir en poste des évaluateurs compétents et qualifiés <p>Tendance actuelle : Un plan de ressources à court terme concernant les évaluateurs a été élaboré en 2018-2019.</p>	<p>Plan à long terme revu annuellement et adapté à l'évolution de la demande</p>	
<p>À l'appui de l'objectif du gouvernement du Canada d'adapter les infrastructures aux effets des changements climatiques, le CCN travaille avec les OEN titulaires de son accréditation et les partenaires gouvernementaux à soutenir la mise à jour des normes d'infrastructures existantes.</p> <p>Élaboration de 36 stratégies sur la période de financement quinquennale : 2016-2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> Quatre stratégies de normalisation relativement à la gestion et à l'utilisation des données climatiques et météorologiques en cours d'élaboration d'ici le 31 mars 2020 Cinq stratégies de normalisation relativement à la mise à jour des normes d'infrastructures essentielles en cours d'élaboration d'ici le 31 mars 2020 Cinq stratégies de normalisation relativement à la mise à jour des normes sur les infrastructures du Nord publiées d'ici le 31 mars 2020 <p>Tendance actuelle : 20 stratégies de normalisation ont été mises en œuvre depuis 2016-2017</p> <p>Note : « en cours d'élaboration » signifie qu'un contrat a été signé et que les travaux ont été amorcés</p>	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration de 16 stratégies de normalisation supplémentaires d'ici le 31 mars 2021 (fin du financement temporaire) 	
<p>Amélioration des systèmes canadiens d'élaboration de normes nationales grâce à l'élaboration d'une série de documents à caractère normatif et de modèles de participation améliorés</p>	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration de 2 nouveaux cadres de documents à caractère normatif d'ici le 31 mars 2020 Révision et mise en œuvre, d'ici le 31 mars 2020, des exigences et des lignes directrices afin d'améliorer les critères à respecter par les OEN pour obtenir le statut d'organisme apte à l'auto-déclaration <p>Tendance actuelle : travaux en cours</p>		

Excellence organisationnelle

Résultat stratégique escompté : Par l'entremise de son modèle de prestation de services pérenne, le CCN propose des stratégies de normalisation pertinentes et adaptées aux besoins, qui profitent au bien-être économique et collectif de la population canadienne.

INITIATIVE	OBJECTIF		
	À COURT TERME (2019-2020)	À MOYEN TERME (2020-2022)	À LONG TERME (2022-2024)
Une équipe dévouée, compétente, bien informée, diversifiée et axée sur les intervenants est en place et agit de façon proactive, coopérative et responsable pour atteindre des résultats exceptionnels.	<ul style="list-style-type: none"> Maintien d'un résultat de 77 % au sondage sur l'engagement du personnel, d'ici le 31 mars 2020 Objectif précédent de 75 % dépassé en 2017-2018 Au moins 1,5 % du budget salarial en dollars investi annuellement dans la formation du personnel Tendance actuelle : 1,72 % du budget salarial en dollars investi annuellement dans la formation du personnel en 2018-2019 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat de 80 % au sondage sur l'engagement du personnel, d'ici le 31 mars 2022 Au moins 1,5 % du budget salarial en dollars investi annuellement dans la formation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat de 82 % au sondage sur l'engagement du personnel, d'ici le 31 mars 2024 Au moins 1,5 % du budget salarial en dollars investi annuellement dans la formation du personnel
Sondage sur la satisfaction des experts canadiens	<ul style="list-style-type: none"> Résultat de 73 % au sondage sur la satisfaction des experts canadiens, d'ici le 31 mars 2020 Objectif précédent de 67 % dépassé en 2017-2018 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat de 74 % au sondage sur la satisfaction des experts canadiens, d'ici le 31 mars 2022 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat de 75 % au sondage sur la satisfaction des experts canadiens, d'ici le 31 mars 2024
Sondage sur la satisfaction des clients des Services d'accréditation	<ul style="list-style-type: none"> Résultat de 81 % au sondage sur la satisfaction des clients des Services d'accréditation, d'ici le 31 mars 2020 Objectif précédent de 80 % dépassé en 2017-2018 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat de 82 % au sondage sur la satisfaction des clients des Services d'accréditation, d'ici le 31 mars 2022 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat de 83 % au sondage sur la satisfaction des clients des Services d'accréditation, d'ici le 31 mars 2024
Pratiques de gestion de l'information en place pour assurer l'efficacité de l'intégrité organisationnelle du CCN et l'exactitude de l'information	<ul style="list-style-type: none"> Pratiques de gestion de l'information en place et élimination complète des documents devant être détruits en vertu de la politique de conservation des données, d'ici le 31 mars 2020 Tendance actuelle : début des travaux 	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'une stratégie de veille économique d'ici le 31 mars 2022 Définition des technologies de gestion connexes d'ici le 31 mars 2022 	<ul style="list-style-type: none"> Technologies de gestion totalement en place, formation du personnel compétent et utilisation d'outils de veille économique, d'ici le 31 mars 2024

INITIATIVE	OBJECTIF		
	À COURT TERME (2019-2020)	À MOYEN TERME (2020-2022)	À LONG TERME (2022-2024)
<p>Des outils de gestion efficaces sont en place pour opérer les programmes et les services du CCN de façon efficiente, ce qui permet à ce dernier de respecter et de conserver son statut d'organisme d'accréditation international.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Révision et mise à niveau de l'architecture des TI réalisées à 25 % • Mise en œuvre de la plateforme de collaboration modernisée d'ici le 31 mars 2020 <p>Tendance actuelle : révision et mise à niveau de l'architecture des TI réalisées à 5 % en 2018-2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Révision et mise à niveau de l'architecture des TI réalisées à 70 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Révision et mise à niveau de l'architecture des TI terminées
	<ul style="list-style-type: none"> • Révision annuelle (au minimum) du Programme de cybersécurité pour contrer les nouvelles menaces et recyclage de 100 % du personnel, le cas échéant • Réussite de 97,5 % des employés à la simulation de menace d'intrusion dans la cybersécurité (hameçonnage) <p>Tendance actuelle : formation, simulations et sensibilisation continues en matière de cybersécurité. Réussite de 97 % des employés à la simulation de menace d'intrusion dans la cybersécurité (hameçonnage)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réussite de 98 % des employés à la simulation de menace d'intrusion dans la cybersécurité (hameçonnage) • Formation, simulations et sensibilisation continues en matière de cybersécurité 	<ul style="list-style-type: none"> • Réussite de 98,5 % des employés à la simulation de menace d'intrusion dans la cybersécurité (hameçonnage) • Formation, simulations et sensibilisation continues en matière de cybersécurité
<p>Le CCN se montre prudent dans la répartition de ses dépenses, en utilisant ses recettes projetées en priorité pour la réalisation des objectifs venant appuyer son orientation stratégique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le bilan financier de l'exercice fait état de dépenses ne s'éloignant pas de plus de 5 % du montant total établi dans le plan d'entreprise. <p>Tendance actuelle : écart de 5 % à 7 % observé pour l'exercice 2018-2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le bilan financier de l'exercice fait état de dépenses ne s'éloignant pas de plus de 5 % du montant total établi dans le plan d'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le bilan financier de l'exercice fait état de dépenses ne s'éloignant pas de plus de 5 % du montant total établi dans le plan d'entreprise.

Gestion des risques d'entreprise

Dans le cadre de sa démarche de planification générale, le CCN évalue chaque année les risques généraux auxquels il est exposé. L'organisme s'appuie sur la norme internationale *ISO 31000 Management du risque* et aligne ses pratiques de gestion des risques sur les lignes directrices du Conseil du Trésor. De même, il s'assure de mettre en œuvre des stratégies appropriées pour atténuer les risques.

Le goût du risque du CCN correspond globalement au degré de risque que l'organisme est prêt à accepter dans la réalisation de son mandat. Conformément à sa politique sur le risque, le CCN a un goût du risque moyen. Au-delà de ce seuil, il doit mettre en place des stratégies ou des contrôles de gestion du risque approuvés par le Conseil ou le Comité de vérification. Les tolérances au risque du CCN sont confirmées chaque année pour chaque risque important ciblé qui correspond au goût du risque MOYEN établi par le Conseil ou le Comité de vérification. Les tolérances au risque sont indiquées ci-dessous :

Faible	Mineur (0-1) = aucun impact perceptible sur les résultats; gérable
Moyenne	Modéré (2) = détérioration non négligeable des résultats; pourrait ne pas être acceptable
Élevée	Majeur (3) = détérioration importante des résultats; n'est pas acceptable

Les risques de l'entreprise sont suivis de près dans le rapport sur les risques du CCN. Ce rapport est mis à jour et présenté chaque trimestre à la direction, au Comité de vérification et au Conseil du CCN. Conformément à son plan de gestion du risque, le CCN examine aussi les principales répercussions financières trimestrielles pour les évaluer au regard des aspects qui présentent des risques constants pour l'organisme, et ce, pour assurer la robustesse de son cadre de gestion du risque.

Les principaux aspects qui sont susceptibles de présenter des risques pour le présent plan sont présentés ci-dessous :

DESCRIPTION/CONTEXTE	NIVEAU DE RISQUE INHÉRENT	MESURE D'ATTÉNUATION DU RISQUE	NIVEAU DE RISQUE RÉSIDUEL
Réputation : La capacité du CCN à remplir son mandat de manière efficace et efficiente et à produire des résultats pour le Canada peut être réduite si sa réputation de conseiller de choix est mise à mal.	Faible	Pour protéger sa réputation, le CCN encadre et surveille de façon stratégique ses pratiques de planification organisationnelle, notamment sa conformité aux exigences législatives. En outre, il adhère aux normes ISO/IEC 17011:2017 et ISO 9001:2015 relatives aux pratiques liées aux systèmes de management de la qualité. De plus, il a créé une culture organisationnelle axée sur les valeurs et l'éthique, plus particulièrement le respect, l'intégrité et le professionnalisme, qui sous-tend toutes les activités qu'il entreprend à l'appui de la réalisation de son mandat et de ses priorités stratégiques. Il surveille la couverture médiatique et examine les plaintes, et mène des sondages de satisfaction auprès de ses clients et de ses membres.	Faible
Équipe hautement performante : La capacité du CCN à respecter ses priorités et à réaliser ses programmes de façon efficace et efficiente pourrait être compromise s'il n'était pas dirigé par une équipe de direction efficace et expérimentée. Attirer et retenir une équipe hautement qualifiée est également essentiel pour répondre aux besoins des intervenants.	Faible	Le CCN a instauré un plan de relève pour les postes de haute direction, ainsi que des plans d'apprentissage pour les candidats susceptibles de pourvoir ces postes. En vue de bâtir une culture organisationnelle favorable axée sur les valeurs et l'éthique, il effectue, tous les deux ans, des sondages sur l'engagement du personnel et élabore des plans d'action en conséquence. Il a également mis en œuvre des plans d'action à l'intention du personnel axés sur la croissance professionnelle, l'innovation et les intervenants, de même qu'une stratégie pour un milieu de travail sain.	Faible
Pertinence : Pour que le CCN demeure pertinent dans l'économie numérique du XXI^e siècle, il doit être en mesure de répondre aux besoins de ses intervenants de façon efficace et efficiente.	Faible	Le CCN dresse actuellement une cartographie des intervenants et un cadre de gestion des relations avec ces derniers, axés sur un maillage stratégique. Il entretient déjà des relations étroites et ciblées avec les intervenants, mais, en tant qu'organisme encadrant le réseau de normalisation du Canada, il se doit impérativement de communiquer et de collaborer constamment avec les principaux membres de son réseau.	Faible
Experts canadiens : Pour que le Canada soit bien représenté sur la scène internationale, le CCN doit mettre en œuvre un plan de relève efficace pour remplacer les experts canadiens sortants qui siègent aux comités techniques internationaux.	Moyen	Le CCN a élaboré un plan de recrutement en collaboration avec les OEN (qui comprend des activités de communication visant le milieu universitaire et les professionnels du monde de l'industrie) afin d'attirer, de former et de retenir des experts pour siéger aux comités d'importance stratégique pour le Canada. Il a également bonifié la trousse d'outils des membres et le programme de formation destinés aux experts, ainsi qu'un programme de recrutement visant les jeunes leaders. Par ailleurs, un sondage sur l'engagement des membres est mené tous les deux ans.	Faible
Recouvrement des coûts des Services d'accréditation : Le modèle de recouvrement des coûts associés aux Services d'accréditation nécessite une approche proactive pour en assurer la viabilité.	Moyen	Le CCN a réalisé un examen de sa tarification afin d'assurer la pérennité de ses services d'accréditation et élabore actuellement des programmes pour mieux répondre aux besoins des clients, des organismes de réglementation et des décideurs.	Faible
Bassin d'évaluateurs : Le CCN doit absolument disposer d'un bassin d'évaluateurs compétents et qualifiés pour être en mesure de répondre à la demande actuelle et future de services d'accréditation.	Moyen	Un plan de ressources à court et à long terme axé sur les évaluateurs est en cours d'élaboration. Il couvre les points suivants : recrutement, recyclage, qualification et évaluation continue des besoins pour atténuer ce risque.	Faible
GI/TI : L'absence de pratiques efficaces et modernes de gestion des données pourrait être préjudiciable à l'intégrité institutionnelle et à l'exactitude de l'information du CCN.	Élevé	Afin de préserver la fiabilité, l'exactitude et la sécurité des données, le CCN examine régulièrement sa politique et ses pratiques en matière de conservation des données, et la met en application. Il est également sur le point de mettre en œuvre un plan modernisé de gestion et d'architecture de l'information, qui comprend les mises à niveau des systèmes. Il veillera également à disposer des ressources suffisantes pour réaliser ce plan.	Moyen
Cybersécurité : Pour être en mesure de résister aux menaces qui pèsent sur ses systèmes d'information, le CCN doit également mettre en œuvre des pratiques organisationnelles en matière de cybersécurité qui soient proactives et rigoureuses.	Moyen	Le CCN a réalisé une évaluation des risques inhérents à la cybersécurité. Il a également mis en œuvre une politique de cybersécurité et une formation obligatoire à cet égard, ainsi que des activités de sensibilisation, des simulations et des évaluations continues de ces simulations. Les systèmes et les procédures sont également opérationnels pour intervenir en cas de cyberincidents, résoudre le problème et rétablir la situation. Par ailleurs, le plan de cybersécurité de l'organisme sera examiné chaque année aux fins d'amélioration continue.	Moyen

- Inhérent : niveau de risque existant avant la mise en œuvre de mesures de gestion des incidences du risque
- Résiduel : niveau de risque subsistant après la mise en œuvre de mesures de gestion des incidences du risque

5. Plan financier

Le CCN a toujours su se montrer prudent dans la gestion de ses activités, notamment en examinant et en surveillant régulièrement ses dépenses, tout en respectant ses priorités stratégiques. Il a également l'habitude de gérer efficacement ses dépenses, aucune dépense inflationniste supplémentaire n'ayant été couverte par les crédits parlementaires annuels depuis un certain temps. Son objectif est de veiller au rapport coût-efficacité de ses dépenses pour optimiser les retombées et les résultats pour les intervenants.

Le CCN continue de procéder à un rééquilibrage de l'excédent cumulé des années précédentes en investissant dans ses opérations et ses infrastructures afin de jeter des bases solides pour la réalisation de ses principales initiatives. Dans son plan d'entreprise, le CCN ajuste l'échéancier de ses déficits prévus pour s'adapter aux variations dans ses perspectives financières.

Le CCN est un organisme de taille modeste jouissant de la marge de manœuvre nécessaire pour s'adapter à un environnement opérationnel en constante évolution ainsi que de la capacité de saisir les occasions et de répondre aux défis présentés par le gouvernement et les membres du réseau de normalisation canadien. Il se montre prudent dans la répartition de ses dépenses, en utilisant son excédent cumulé et ses recettes projetées en priorité pour la réalisation des objectifs venant appuyer son orientation stratégique.

Ces dernières années, le CCN a réorienté une part de plus en plus importante de son financement de base vers la mise en œuvre des initiatives du gouvernement du Canada. D'importants investissements ont été consentis pour participer aux négociations d'ententes commerciales, comme l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (AECG), l'Accord États-Unis–Mexique–Canada (AEUMC) (anciennement l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA)) et l'Accord de libre-échange canadien (ALEC), et mettre en œuvre de nouvelles initiatives en matière d'innovation et d'infrastructure. En outre, au vu de l'accélération du programme commercial du Canada, le CCN a consacré davantage de ressources à la collaboration avec d'autres organismes nationaux de normalisation et d'accréditation, ce qui facilite la mise en œuvre des accords de libre-échange.

En raison des pressions croissantes, le CCN s'attend à enregistrer des déficits au cours des cinq prochaines années, qui diminueront progressivement par la suite par l'entremise d'ajustements touchant l'exécution des programmes principaux, les revenus et d'autres restrictions budgétaires.

Les budgets d'exploitation et d'immobilisations du CCN sont établis en fonction des activités d'exploitation prévues dans les limites des contraintes décrites ci-dessus et sont fondés sur les hypothèses suivantes :

- effet inflationniste de 2 % par an sur les salaires et de 1 % sur les dépenses pour tenir compte des taux d'inflation prévus;
- augmentation initiale de l'effectif pour soutenir les nouvelles initiatives stratégiques, suivie d'une diminution dans les dernières années marquant la fin des initiatives bénéficiant d'un financement temporaire;
- taux de postes vacants évalué au taux actuel, soit 10 %, pendant les deux premières années du plan pour tenir compte de l'effet domino que devrait engendrer l'attribution des nouveaux postes liés aux initiatives stratégiques, puis retour au niveau de référence, soit 8 %, de la troisième à la cinquième année du plan pour tenir compte du calendrier des dotations en personnel ainsi que des écarts entraînés par les promotions et le roulement de personnel (départs volontaires et involontaires);
- Les employés admissibles du CCN versent des cotisations au Régime de retraite de la fonction publique. La responsabilité du CCN envers le Régime est limitée à ses cotisations. Les surplus ou déficits actuariels sont enregistrés dans les états financiers du gouvernement du Canada.
- L'augmentation sur douze mois des ventes de normes ISO et de la Commission électrotechnique internationale (IEC) (normes internationales qui sont des sources de redevances pour le CCN en tant qu'organisme canadien membre de ces organisations) est supérieure au taux d'inflation. Ces recettes dépendent grandement de l'actualisation et de l'application des normes au Canada. L'ISO prévoit une croissance de 6,5 % des ventes de normes en 2018. Le CCN table sur ce niveau de croissance au cours de chacune des cinq années du plan, qui est conforme avec ce qu'il a pu observer récemment.
- Le soutien aux bénévoles canadiens représentant le Canada au sein des comités techniques de l'ISO/IEC est établi au niveau actuel la première année du plan, à savoir 1 M\$, puis passe à 800 k\$ de la deuxième à la cinquième année du plan.

Services d'accréditation :

- Le plan fait état des pertes de revenus et de marges sur coûts variables de 0,6 M\$ par an engendrées par le Système canadien d'évaluation de la conformité des matériels médicaux (SCECMM).
- Le CCN offre une importante valeur ajoutée à ses clients grâce à ses services d'accréditation dont les tarifs n'ont pas augmenté depuis un certain temps. À la suite d'un examen réalisé dans le cadre de ses activités courantes, le CCN augmentera les tarifs de certains de ses programmes dans le but de maintenir la qualité de prestation de services. Cette hausse tarifaire se traduit par une augmentation des recettes de 0,4 M\$ par année, qui viendra compenser la perte de revenus mentionnée ci-dessus.
- Les deux premières années du plan intègrent chacune un montant de 0,2 M\$ à l'appui du développement des programmes des Services d'accréditation. La contribution de cette direction aux frais généraux est ainsi réduite pendant ces deux années, mais des gains sont attendus les années suivantes.

Considérant que le CCN est un organisme de bienfaisance à but non lucratif, un excédent cumulé de 1 M\$ est visé, conformément à la politique du CCN sur l'excédent cumulé visé. Quant au solde de cet excédent, le CCN l'utilise selon un programme prévu de financement pluriannuel de ses activités et son infrastructure afin de mener à bien son mandat et ses initiatives au cours du présent exercice et dans les années à venir. Le CCN continue d'accumuler des surplus, une situation qui est temporaire. Par exemple, 1,6 M\$ de la hausse prévue de l'excédent cumulé en 2018-2019 est directement attribuable au calendrier d'approbation de deux nouvelles initiatives majeures bénéficiant d'un financement temporaire. La redistribution de l'excédent est décrite ci-après.

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉELS 2017-2018	PLAN 2018-2019	PRÉVISIONS 2018-2019	PLAN				
				2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024
Excédent / (Déficit) net de l'exercice	436	(231)	3 050	(1 060)	(1 252)	(1 735)	(1 626)	(652)
Excédent cumulé, début de l'exercice	3 850	2 699	4 286	7 336	6 276	5 024	3 289	1 663
Excédent cumulé, fin de l'exercice	4 286	2 468	7 336	6 276	5 024	3 289	1 663	1 011
Excédent cumulé visé (immobilisations corporelles comprises)			1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Excédent visé disponible pour les possibilités / risques stratégiques			6 336	5 276	4 024	2 289	663	11

Section 1: États financiers et notes afférentes

Référentiel comptable

Les états financiers du CCN sont préparés conformément aux Normes comptables du secteur public (NCSP) du Canada établies par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public.

État pro forma des résultats du Conseil canadien des normes

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉELS 2017- 2018	PLAN 2018- 2019	PRÉVISIONS 2018- 2019	PLAN				
				2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024
PRODUITS D'EXPLOITATION								
Recettes tirées de l'accréditation	8 009	8 069	7 801	7 767	7 847	7 928	8 010	8 094
Boutique virtuelle du CCN	1 578	1 250	2 127	1 790	1 907	2 031	2 163	2 303
Services d'innovation	227	188	225	310	207	209	211	213
Contributions au soutien aux délégués	408	300	376	430	435	439	443	448
Autres recettes	326	349	435	97	97	98	100	101
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	10 548	10 156	10 964	10 394	10 493	10 705	10 927	11 159
TOTAL DES CHARGES	23 940	25 330	25 301	29 364	30 066	27 486	24 182	23 340
DÉFICIT D'EXPLOITATION	-13 392	-15 174	-14 337	-18 970	-19 573	-16 781	-13 255	-12 181
CRÉDIT PARLEMENTAIRE	13 828	14 943	17 387	17 910	18 321	15 046	11 629	11 529
EXCÉDENT / (DÉFICIT) NET DE L'EXERCICE	436	-231	3 050	-1 060	-1 252	-1 735	-1 626	-652
EXCÉDENT CUMULÉ, DÉBUT DE L'EXERCICE	3 850	2 699	4 286	7 336	6 276	5 024	3 289	1 663
EXCÉDENT CUMULÉ, FIN DE L'EXERCICE	4 286	2 468	7 336	6 276	5 024	3 289	1 663	1 011

État pro forma de la situation financière du Conseil canadien des normes

AU 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉELS 2017-2018	PRÉVISIONS 2018-2019	PLAN				
			2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024
ACTIFS FINANCIERS :							
Encaisse	2 207	5 252	5 609	4 596	3 201	1 331	1 235
Créances :							
Ministères et organismes fédéraux	167	331	334	337	340	343	346
Toutes les autres créances	3 068	3 506	3 304	3 336	3 407	3 481	3 060
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	5 442	9 089	9 247	8 269	6 948	5 155	4 641
PASSIFS :							
Créditeurs et charges à payer	2 787	2 928	3 624	3 603	3 437	3 031	3 035
Apports reçus	14	60	61	62	63	64	65
Produit reporté	1 602	1 956	1 976	1 996	2 016	2 036	2 056
Produit reporté – Indemnité pour améliorations locatives	960	938	857	775	693	612	530
TOTAL DES PASSIFS	5 363	5 882	6 518	6 436	6 209	5 743	5 686
ACTIFS / (PASSIFS) FINANCIERS NETS	79	3 207	2 729	1 833	739	(588)	(1 045)
ACTIFS NON FINANCIERS :							
Charges payées d'avance	1 153	1 162	1 174	1 186	1 198	1 210	1 222
Immobilisations corporelles (nettes)	3 054	2 967	2 373	2 005	1 352	1 041	834
TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS	4 207	4 129	3 547	3 191	2 550	2 251	2 056
EXCÉDENT CUMULÉ	4 286	7 336	6 276	5 024	3 289	1 663	1 011

**État pro forma de la variation des actifs nets
du Conseil canadien des normes**

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉELS 2017-2018	PRÉVISIONS 2018-2019	PLAN				
			2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024
Excédent / (Déficit) annuel total	436	3 050	(1 060)	(1 252)	(1 735)	(1 626)	(652)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(690)	(686)	(270)	(505)	(120)	(100)	(100)
Amortissement des immobilisations corporelles	396	773	864	873	773	411	308
(Augmentation) / Diminution des charges payées d'avance	43	(9)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)
AUGMENTATION / (DIMINUTION) DES ACTIFS FINANCIERS NETS / (DETTE NETTE)	185	3 128	(478)	(896)	(1 094)	(1 327)	(456)
ACTIFS FINANCIERS NETS / (DETTE NETTE), DÉBUT DE L'EXERCICE	(106)	79	3 207	2 729	1 833	739	(588)
ACTIFS FINANCIERS NETS / (DETTE NETTE), FIN DE L'EXERCICE	79	3 207	2 729	1 833	739	(588)	(1 045)

État pro forma des flux de trésorerie du Conseil canadien des normes

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉELS 2017-2018	PRÉVISIONS 2018-2019	PLAN				
			2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024
FLUX NET DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
Excédent / (Déficit) annuel	436	3 050	(1 060)	(1 252)	(1 735)	(1 626)	(652)
Ajustements pour des éléments hors trésorerie :							
Amortissement des immobilisations corporelles	396	773	864	873	773	411	308
Variations :							
Charges payées d'avance	43	(9)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)
Produit reporté	(609)	332	(61)	(62)	(62)	(61)	(62)
Créances	1 153	(602)	199	(35)	(74)	(77)	418
Créditeurs et charges à payer	(208)	141	696	(21)	(166)	(406)	4
Apports reçus	(71)	46	1	1	1	1	1
VARIATION NETTE DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	1 140	3 731	627	(508)	(1 275)	(1 770)	5
FLUX DE TRÉSORERIE AFFECTÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(690)	(686)	(270)	(505)	(120)	(100)	(100)
AUGMENTATION / (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS	450	3 045	357	(1 013)	(1 395)	(1 870)	(95)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS, DÉBUT DE L'EXERCICE	1 757	2 207	5 252	5 609	4 596	3 201	1 331
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS, FIN DE L'EXERCICE	2 207	5 252	5 609	4 596	3 201	1 331	1 235

Section 2 : Budget d'exploitation et notes afférentes

Prévisions d'exploitation pour 2018-2019 par rapport au budget de 2018-2019

Le CCN prévoit enregistrer au 31 mars 2019 un déficit d'exploitation de 14,3 M\$, soit 0,9 M\$ de moins que le déficit d'exploitation de 15,2 M\$ inscrit au budget. Il est important de souligner que les montants prévus au budget de 2018-2019 ne comprennent pas les fonds ni les coûts du budget de 2018 relatifs à la stratégie en matière de propriété intellectuelle ou au programme de cybersécurité, qui représentent 0,6 M\$ de coûts additionnels dans les prévisions. L'écart observé s'explique surtout par une augmentation des redevances générées par les ventes de normes (0,9 M\$) ainsi que d'autres écarts qui s'annulent dans les frais d'exploitation représentant au total des coûts de 0,6 M\$ moins élevés que ceux prévus au budget.

Le total des produits d'exploitation devrait s'élever à 11 M\$, ce qui est supérieur aux 10,2 M\$ prévus au budget. Cet écart est dû à la croissance des redevances générées par les ventes de normes (0,9 M\$) et à l'augmentation de 0,2 M\$ de la somme perçue de l'ISO, laquelle est exceptionnellement supérieure aux prévisions, qui ont compensé la baisse de 0,3 M\$ des recettes des services d'accréditation tous programmes confondus, la diminution des activités d'accréditation ayant entraîné la réduction des frais de déplacement recouvrables et des honoraires des évaluateurs à la suite de l'attention soutenue portée à la gestion des coûts.

Le total des dépenses d'exploitation devrait s'élever à 25,3 M\$, ce qui est en phase avec les 25,3 M\$ prévus au budget. Une augmentation de 0,6 M\$ des charges est attribuable aux coûts relatifs aux initiatives liées à la stratégie en matière de propriété intellectuelle et au programme de cybersécurité. Notons également une réduction équivalente (0,6 M\$) des dépenses, qui s'explique surtout par une baisse des charges liées aux salaires et avantages sociaux (0,2 M\$) et des amortissements (0,4 M\$) découlant principalement d'une décision concernant un choix logiciel, laquelle se traduit par une part accrue des coûts d'exploitation et d'autres écarts qui s'annulent dans les dépenses prévues.

Le montant total des crédits parlementaires du CCN devrait se chiffrer à 17,4 M\$, ce qui dépasse de 2,5 M\$ le montant budgété de 14,9 M\$. L'écart observé se rapporte à un financement supplémentaire octroyé au CCN dans le cadre du budget 2018 pour mettre en œuvre une nouvelle stratégie en matière de propriété intellectuelle (2,0 M\$) et un programme de certification en cybersécurité (0,2 M\$) ainsi qu'au remboursement de dépenses exceptionnelles fortuites (0,3 M\$).

Après comptabilisation de son déficit d'exploitation et de ses crédits parlementaires, le CCN prévoit un excédent de 3,1 M\$ pour l'exercice 2018-2019, une hausse de 3,3 M\$ par rapport au déficit de 0,2 M\$ budgété pour ce même exercice. Il est important de souligner que les montants inscrits au budget excluaient toute incidence du financement versé au CCN dans le cadre du budget 2018 pour la stratégie en matière de propriété intellectuelle ou le programme de cybersécurité, qui comptait pour 1,6 M\$ dans l'augmentation de l'excédent.

Le CCN prévoit un excédent cumulé de 7,3 M\$ pour l'exercice. S'il s'agit d'un excédent important pour l'organisme, celui-ci n'est que temporaire puisque la totalité sera utilisée pour éponger les déficits prévus des prochains exercices.

Prévisions d'exploitation pour 2018-2019 par rapport au plan d'entreprise de 2019-2020

Pour l'année financière 2019-2020, le CCN a prévu un déficit d'exploitation de 19 M\$, ce qui est supérieur de 4,7 M\$ au déficit projeté de 14,3 M\$ pour l'exercice 2018-2019.

Le total des produits d'exploitation de 2019-2020 devrait s'élever à 10,4 M\$, comparativement aux recettes de 11 M\$ prévues pour ce même exercice. La baisse des produits s'explique surtout par des recettes inférieures à celles projetées en 2018-2019. En effet, au chapitre des redevances, le CCN a reçu de la part de l'ISO un montant supérieur aux prévisions et un paiement de rattrapage de la part de l'IEC (0,5 M\$), une situation qui n'est pas susceptible de se répéter.

Dans l'ensemble, les dépenses d'exploitation prévues pour 2019-2020 s'élèvent à 29,4 M\$, soit une hausse de 4,1 M\$ par rapport aux prévisions de 2018-2019 établies à 25,3 M\$. Cette augmentation est surtout attribuable à une progression des salaires et avantages sociaux, des frais de déplacement non recouvrables, des honoraires professionnels, des amortissements et des frais afférents aux locaux. Les charges liées aux salaires et avantages sociaux devraient croître de 1,4 M\$ en raison de la dotation de postes liés aux initiatives bénéficiant d'un financement temporaire et de l'inflation. Les frais de déplacement non recouvrables et les honoraires professionnels devraient croître de 2,1 M\$ en raison principalement de l'accroissement continu des dépenses actuelles consacrées aux initiatives couvertes par le financement temporaire, dont font partie la nouvelle stratégie en matière de propriété intellectuelle et le programme de certification en matière de cybersécurité, d'une augmentation des coûts liés aux travaux d'élaboration de normes que le CCN supervise pour le compte de Santé Canada ainsi que d'une hausse des déplacements de représentation à l'étranger pour que le pays jouisse d'une meilleure position sur la scène internationale. Une hausse de 0,4 M\$ des amortissements est attendue en raison de la mise en œuvre prévue des solutions logicielles de GI/TI actualisées ainsi que des améliorations locatives et du mobilier liés à l'expansion de la superficie occupée par les bureaux du CCN, qui auront lieu en 2018-2019. Cet espace supplémentaire est également le principal facteur expliquant l'augmentation prévue de 0,2 M\$ des frais afférents aux locaux.

Les crédits parlementaires prévus pour 2019-2020 se chiffrent à 17,9 M\$, une hausse de 0,5 M\$ par rapport aux 17,4 M\$ compris dans les prévisions de 2018-2019 du CCN. Cette augmentation sur douze mois est attribuable à une hausse de 0,8 M\$ du profil de financement approuvé des initiatives du CCN bénéficiant d'un financement temporaire : 0,3 M\$ pour le Programme du CCN en matière d'infrastructures – S'adapter aux répercussions des changements climatiques, 0,2 M\$ pour le Plan pour l'innovation et les compétences du Canada et 0,3 M\$ pour le Programme de certification en matière de cybersécurité. Les remboursements de dépenses exceptionnelles prévus, qui devraient diminuer de 0,3 M\$, compensent cette hausse.

Après comptabilisation des crédits parlementaires, le CCN prévoit un déficit net de 1,1 M\$ pour 2019-2020 qui sera financé par les excédents cumulés. Le déficit annuel est inférieur de 4,2 M\$ au surplus de l'exercice précédent prévu par le CCN (3,1 M\$) pour 2018-2019.

L'excédent cumulé de fin d'exercice devrait s'établir à 6,2 M\$ pour l'année financière 2019-2020. Sans compter le 1 M\$ réservé aux opérations internes conformément à l'objectif d'excédent cumulé du CCN, le solde résiduel de 5,2 M\$ servira à financer les déficits prévus tandis que le CCN continue d'opérer un rééquilibrage de sa situation financière en vue de remplir son mandat de façon optimale.

Budget et prévisions d'exploitation – comptabilité de trésorerie du Conseil canadien des normes

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	PLAN 2018-2019	PRÉVISIONS 2018-2019	PLAN 2019-2020
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Recettes tirées de l'accréditation	8 069	7 801	7 767
Boutique virtuelle du CCN	1 250	2 127	1 790
Services d'innovation	188	225	310
Contributions au soutien aux délégués	300	376	430
Autres recettes	349	435	97
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	10 156	10 964	10 394
CHARGES			
Salaires et avantages sociaux	13 455	13 650	15 059
Formation et perfectionnement	300	390	367
Déplacements – Recouvrables	1 401	1 112	1 131
Déplacements – Non recouvrables	1 091	1 232	1 390
Souien financier aux délégués canadiens	1 300	1 565	1 430
Affranchissement et télécommunications	156	132	152
Impression et publications	18	6	8
Conférences et événements	255	259	316
Services d'évaluation et honoraires professionnels	3 955	3 967	5 960
Locaux, location de matériel et réparations	848	844	1 034
Cotisations générales	1 199	1 238	1 217
Fournitures de bureau et autres abonnements du CCN	168	154	152
Amortissement, assurance, créances douteuses et autres	1 366	757	(269)
TOTAL DES CHARGES	25 512	25 306	27 947
DÉFICIT D'EXPLOITATION	(15 356)	(14 342)	(17 553)
CRÉDIT PARLEMENTAIRE	14 943	17 387	17 910
EXCÉDENT / (DÉFICIT) DE L'EXERCICE – TRÉSORERIE	(413)	3 045	357
AJUSTEMENTS AU TITRE DE LA COMPTABILITÉ D'EXERCICE	182	5	(1 417)
EXCÉDENT / (DÉFICIT) DE L'EXERCICE – COMPTABILITÉ D'EXERCICE	(231)	3 050	(1 060)

Section 3 : Budget d'immobilisations et notes afférentes

Prévisions des dépenses en immobilisations pour 2018-2019

Pour l'exercice 2018-2019, les dépenses en immobilisations du CCN devraient se chiffrer à 1,2 M\$, ce qui est inférieur de 0,7 M\$ au montant prévu au budget. Cet écart est surtout attribuable à une décision concernant un choix logiciel, à savoir la mise en œuvre d'un logiciel comme solution de service pour le carrefour de collaboration en matière de normalisation, accessible sur abonnement, qui se traduit par une part accrue des coûts d'exploitation (par rapport aux dépenses en immobilisations). Cet écart est compensé par des améliorations locatives et des achats de mobilier non planifiés antérieurement de 0,2 M\$ qui sont prévus dans le cadre d'un agrandissement des locaux du CCN en vue d'accueillir l'effectif supplémentaire à l'appui des nouvelles initiatives bénéficiant d'un financement temporaire.

En ce qui a trait aux projets de GI/TI, la politique sur les immobilisations du CCN prévoit que tous les coûts engagés durant la phase d'élaboration et de mise en œuvre d'un projet seront inscrits à l'actif, ou considérés comme des éléments d'actif, et non des dépenses du CCN. La phase d'élaboration et de mise en œuvre commence après :

- la détermination des besoins technologiques;
- l'élaboration conceptuelle de solutions et
- l'évaluation et la sélection de solutions.

Les dépenses en immobilisations projetées en lien avec le carrefour de collaboration en matière de normalisation se chiffrent à 0,4 M\$ pour 2018-2019.

Le reste des dépenses en immobilisations de l'exercice en cours (0,1 M\$) concernent des projets de remplacement attribuable au cycle de vie, comme le renouvellement prévu de matériel et de logiciels.

Le CCN continue de veiller attentivement au déploiement de ses solutions intégrées de GI/TI, qui ont pour but de moderniser les outils dont il a besoin pour mener à bien ses activités dans les domaines clés de ses objectifs.

Plan d'immobilisations de 2019-2020 et plan quinquennal des dépenses en immobilisations

Pour l'exercice 2019-2020, le budget total des dépenses en immobilisations du CCN se chiffre à 0,3 M\$.

Les dépenses en immobilisations liées aux projets de GI/TI devraient représenter la plus grande partie de ce budget. Les modules fonctionnels de la GI/TI visés par les projets d'investissement se rapportent au déploiement complet du nouveau carrefour de collaboration en matière de normalisation, soit d'un outil de gestion de travail, de collaboration et de gestion de la documentation, ainsi qu'aux travaux de mise à niveau des serveurs, des systèmes et des autres outils collaboratifs du CCN. Les efforts à ces égards entraîneront des gains d'efficacité opérationnelle et permettront à l'organisme d'être à la hauteur de ses objectifs.

La deuxième année du plan, soit l'exercice 2020-2021, sera également une période d'investissement clé, des dépenses en immobilisations de 0,5 M\$ étant prévues dans l'infrastructure de GI/TI pour veiller à l'évolutivité de l'organisme et de ses outils. Par ailleurs, le CCN allouera un budget annuel de 0,1 M\$ au remplacement de mobilier et de petit matériel de bureau en fin de cycle de vie ainsi qu'aux autres dépenses en immobilisations mineures, comme le renouvellement planifié de matériel et de logiciels.

Plan des dépenses en immobilisations du Conseil canadien des normes – comptabilité de trésorerie

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉELS 2017-2018	2018-2019		PLAN				
		PLAN	PRÉVI- SIONS	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024
Matériel d'infrastructure de GI/TI	35	186	111	70	70	70	50	50
Logiciels et autres	633	975	350	175	410	25	25	25
Mobilier et petit matériel de bureau	2	25	110	25	25	25	25	25
Améliorations locatives	20	-	115	-	-	-	-	-
DÉPENSES TOTALES EN IMMOBILISATIONS	690	1 186	686	270	505	120	100	100

6. Profil de la société

Mandat

Le CCN a été constitué en 1970 en tant que société d'État fédérale. Sa mission est énoncée dans la loi qui le régit, la *Loi sur le Conseil canadien des normes*.

Le CCN a pour mandat d'encourager une normalisation volontaire efficiente et efficace au Canada lorsque celle-ci ne fait l'objet d'aucune mesure législative. Plus précisément, son mandat est :

- d'encourager les Canadiens à participer aux activités relatives à la normalisation volontaire;
- d'encourager la coopération entre les secteurs privé et public en matière de normalisation volontaire au Canada;
- de coordonner les efforts des personnes et des organismes membres du réseau canadien de professionnels en normalisation, et de voir à la bonne marche de leurs activités;
- d'encourager, dans le cadre d'activités relatives à la normalisation, la qualité, la performance et l'innovation technologique en ce qui touche les biens et les services canadiens;
- d'élaborer des stratégies et de définir des objectifs à long terme en matière de normalisation pour faire progresser l'économie nationale, contribuer au développement durable, améliorer la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs et du public, aider et protéger les consommateurs, faciliter le commerce intérieur et extérieur, et développer la coopération internationale en matière de normalisation.

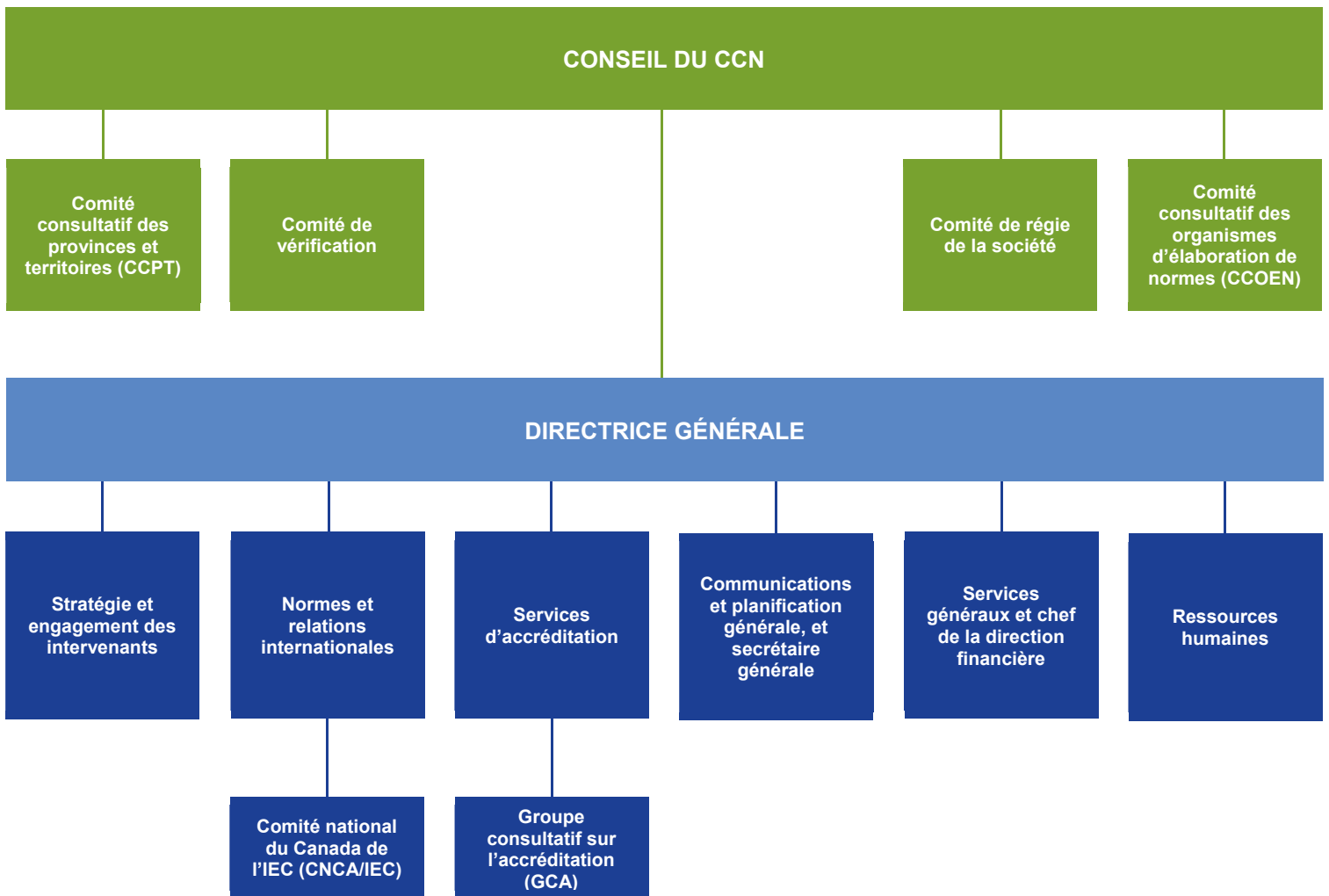
Mission : Diriger et faciliter l'élaboration et l'utilisation des normes nationales et internationales et des services d'accréditation, pour améliorer la compétitivité du Canada et le bien-être collectif de sa population.

Vision : Être un chef de file mondial apportant prospérité et bien-être au Canada grâce à des stratégies de normalisation novatrices.

Structure de gouvernance de l'organisme

Structure du Conseil du CCN

Le Conseil et l'équipe de la haute direction du CCN sont épaulés par des comités permanents et des comités et groupes consultatifs.



Conseil du CCN

Le CCN est régi par un Conseil qui relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique. Le Conseil est composé de 13 membres dont dix sont nommés par le gouvernement fédéral et les trois autres y siègent en vertu des postes de président ou vice-président qu'ils occupent au sein des comités établis en vertu de la *Loi sur le Conseil canadien des normes*. Le Conseil encadre l'orientation stratégique du CCN, s'assurant que celui-ci remplit bien sa mission, et lui donne des conseils sur les questions de gouvernance.

Les membres du Conseil du CCN sont nommés de façon à représenter un large éventail d'intérêts du secteur privé. Ils possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires pour aider le Conseil à définir les axes stratégiques de l'organisme, déterminer les orientations à prendre relativement aux questions de gouvernance et veiller à ce que le CCN remplisse son mandat. Les membres sont chargés de veiller à ce que les décisions soient prises dans l'intérêt du CCN.

MEMBRES DU CONSEIL

M^{me} Kathy Milsom, ing., IAS.A.
Administratrice de sociétés
Présidente du Conseil

M. Jim Young, ing.
Directeur, Planification de la division
des terres, développement et sécurité
technique, ministère des
Communautés, des Terres et de
l'Environnement, gouvernement de
l'Île-du-Prince-Édouard
*Président du Comité consultatif des
provinces et territoires*

M^{me} Kathryn Coll
Présidente et associée directrice,
HR Atlantic

M. Michael Burns, ing., à la retraite

M^{me} Zakiah A. Kassam, ing.
Directrice, AirVironment Canada

M. Colin Clark, FEIC., ing.
Chef de la direction d'ingénierie
Énergie Brookfield
Vice-président du Conseil
Président du Comité de vérification

D' Brent Schacter
Médecin, CancerCare Manitoba et
professeur, Université du Manitoba

M^{me} Sara Jane Snook, M. ing., ing.,
FCAE
Directrice, SJD Management Ltd.

M. Tom Bursey, FCPA, IAS.A.
Vice-président, Services d'entreprise,
et directeur financier, Conseil des
académies canadiennes

M^{me} Mary Cianchetti, ing.
Présidente des Normes,
Groupe CSA
*Présidente du Comité consultatif des
organismes d'élaboration de normes*

M. Paul Pierlot
Directeur, Responsabilisation en
matière de réglementation
Gouvernement du Manitoba
*Vice-président du Comité consultatif
des provinces et territoires*

M^{me} Glenda Reid, B. Sc., M.B.A.,
à la retraite

M. François Coallier,
Ph.D., ing.
Professeur titulaire, École de
technologie supérieure

Le Conseil compte deux comités permanents : le Comité de vérification et le Comité de régie de la société. Le Comité de vérification aide le Conseil du CCN à s’acquitter de ses responsabilités en ce qui a trait à l’encadrement de la gestion financière de l’organisme, notamment la communication de l’information financière, les contrôles comptables et financiers internes, les budgets, les processus d’audit interne et externe, la gestion des risques, les pratiques d’information continue, la conformité aux exigences éthiques, légales et réglementaires et d’autres responsabilités connexes en matière d’encadrement. Le Comité de régie de la société veille pour sa part à ce que le Conseil assume ses responsabilités légales, éthiques et opérationnelles en établissant des politiques en matière de gouvernance, en ayant recours à des stratégies de recrutement et des programmes de formation, en encadrant les activités du Conseil, en évaluant le rendement de ses membres et en encadrant les objectifs de la directrice générale et son travail, de même que les engagements du Conseil.

Les deux comités jouent un rôle important en éclairant d’un point de vue stratégique les politiques de gouvernance liées aux initiatives du CCN.

Le Conseil est également secondé par deux comités consultatifs qui ont été créés en vertu de la *Loi sur le Conseil canadien des normes* :

Comité consultatif des provinces et territoires (CCPT)

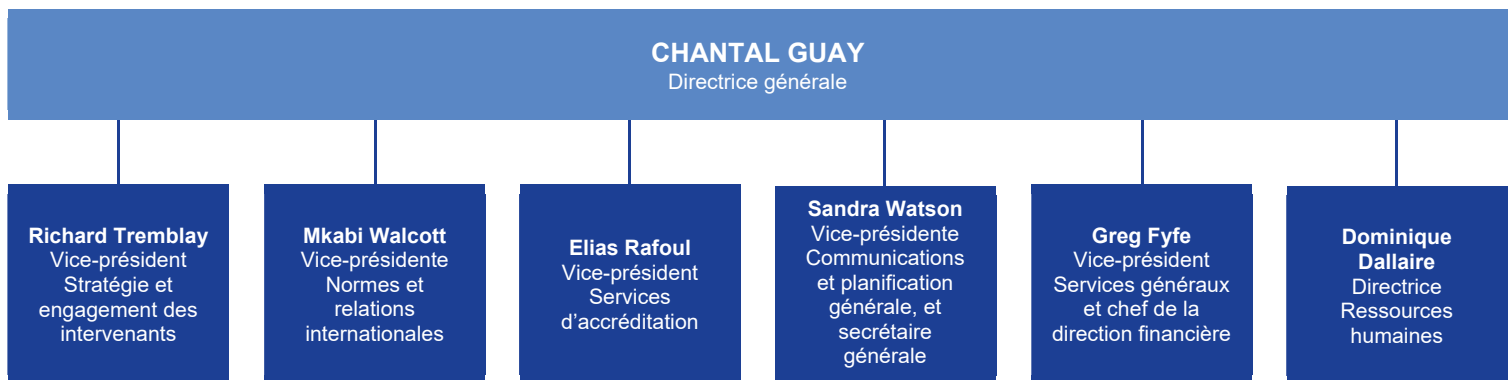
Le CCPT encourage la coopération et la communication entre les provinces, les territoires et le CCN, de même que la participation provinciale et territoriale aux activités de normalisation canadiennes.

Comité consultatif des organismes d’élaboration de normes (CCOEN)

Le CCOEN encourage la coopération et la collaboration entre le CCN et les OEN titulaires de l’accréditation du CCN.

Personnel et activités

La mise en œuvre des stratégies et politiques établies par le conseil d’administration du CCN est assurée par un effectif de 106 employés. La directrice générale du CCN, Chantal Guay, encadre les activités de l’organisme. Elle est secondée par l’équipe de la haute direction du CCN.



Activités principales du CCN

Stratégie et engagement des intervenants

La Direction de la stratégie et de l'engagement des intervenants joue un rôle de premier plan dans l'élaboration de stratégies qui permettent au CCN d'atteindre ses grands objectifs. Elle s'emploie à cerner et à définir les conditions nécessaires à une utilisation optimale de la normalisation au Canada, et dirige les programmes axés sur l'innovation et l'adaptation des infrastructures face aux changements climatiques. En outre, elle apporte au gouvernement fédéral des conseils stratégiques sur les questions de normalisation dans le cadre des négociations des accords de libre-échange du Canada, comme l'Accord économique et commercial global (AECG) entre le Canada et l'Union européenne, l'Accord États-Unis–Mexique–Canada (AEUMC), et les négociations commerciales avec la Chine.

Pour que le CCN soit en mesure de réaliser ses priorités stratégiques, la Direction conçoit des stratégies d'information et fournit des conseils pour répondre aux objectifs des intervenants. Elle communique régulièrement avec les principaux acteurs concernés, notamment les organismes de réglementation fédéraux, provinciaux et territoriaux, ainsi qu'avec l'industrie, qu'elle consulte pour guider la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Par ailleurs, elle assume les fonctions de secrétariat du Comité consultatif des provinces et territoires (CCPT) du CCN et du Comité consultatif national sur la sécurité publique (CCNSP).

Normes et relations internationales

La Direction des normes et des relations internationales facilite la participation du Canada aux activités d'élaboration de normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et de la Commission électrotechnique internationale (IEC), deux des principales organisations de normalisation volontaire du monde. Ce rôle consiste notamment à gérer le Programme des membres du CCN, qui permet aux experts canadiens de participer à la normalisation internationale pour assurer la prise en compte des perspectives canadiennes.

Elle encadre aussi les activités d'élaboration de normes canadiennes des organismes accrédités par le CCN dans ce domaine; fixe les exigences recommandées pour l'accréditation des organismes d'élaboration de normes; gère et supervise les processus à suivre pour assurer la conformité aux exigences appropriées relativement à l'élaboration, à l'adoption et à la publication des Normes nationales du Canada; et gère la vente des normes ISO et IEC, ainsi que des Normes nationales du Canada.

La Direction est dotée d'une équipe de mise en œuvre de l'Innovation, qui définit des stratégies de participation, gère différents projets et met en œuvre diverses activités nationales et internationales pour aider les innovateurs sélectionnés à réaliser leurs objectifs opérationnels par l'entremise de stratégies de normalisation.

En outre, la Direction coordonne les intérêts du Canada au sein d'organismes de normalisation régionaux dont la Pan American Standards Commission (COPANT), le Pacific Area Standards Congress (PASC), le Forum des Comités nationaux de l'IEC des pays d'Amérique (FINCA), l'Asia-Pacific Cooperation Forum (APCF), et le Réseau Normalisation et Francophonie (RNF). Elle coordonne aussi la participation du CCN aux activités de développement des capacités qui visent à renforcer les infrastructures de normalisation des partenaires commerciaux clés du Canada à l'échelle régionale et internationale.

Services d'accréditation

La Direction des services d'accréditation du CCN fournit des services d'accréditation à différents clients, à savoir les organismes d'élaboration de normes (OEN), les organismes de certification de produits, de procédés et de services, les organismes de certification de systèmes de management, les organismes d'inspection, les organismes de validation et de vérification des déclarations de gaz à effet de serre, les organismes de certification du personnel et les laboratoires d'essais accrédités par le CCN. Elle est aussi l'autorité canadienne de vérification de la conformité chargée d'administrer le système qualité des Bonnes pratiques de laboratoire (BPL) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

La Direction est signataire de plusieurs accords de reconnaissance mutuelle et multilatérale avec des forums d'accréditation internationaux qui encouragent l'atteinte du but suivant : « une norme, un essai... acceptés partout ». Ces forums ont été créés par des organismes d'accréditation de partout dans le monde pour faciliter la reconnaissance internationale des résultats d'évaluations de la conformité. Ces accords s'inscrivent dans les efforts déployés à l'international pour établir un système d'accréditation mondial.

Communications et planification générale

La Direction des communications et de la planification générale assure les services de communications du CCN, ce qui comprend la planification des communications internes et externes, une gamme complète de produits de communications, la gestion du site Web et des événements du CCN, la présence de l'organisme sur les réseaux sociaux et son service de traduction. Elle a pour fonction d'informer les intervenants sur le mandat du CCN, de promouvoir la valeur de la normalisation et d'expliquer comment les activités du CCN concourent aux priorités de l'organisme.

La Direction est aussi responsable de la planification générale, de la gestion du risque, des rapports au gouvernement (y compris les demandes reçues au titre des lois sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels), de la recherche et de la supervision des travaux d'inventaire des normes.

En outre, elle assume le rôle de secrétariat général, donnant des conseils et prêtant son soutien en matière de secrétariat et de gouvernance à la directrice générale du CCN, à la présidente du Conseil et au Conseil.

Services généraux

La Direction des services généraux fournit des services de soutien professionnel à l'organisme. Elle est chargée de la gestion financière, de la planification des investissements et des services-conseils, de la GI/TI, de la gestion de la qualité, ainsi que des audits connexes, de la gestion des projets du portefeuille, de l'administration générale, de la passation des contrats et de l'approvisionnement (y compris les services des déplacements).

Elle est responsable de l'administration des ressources financières du CCN : elle planifie, effectue des contrôles et collabore avec les intervenants internes, afin d'instaurer un sens aigu des finances et de produire les données financières du plan d'entreprise et du rapport annuel de l'organisme.

La Direction s'emploie en outre à améliorer les outils de l'espace de collaboration en ligne du CCN destiné aux collaborateurs externes et à développer pour les Services d'accréditation un système de gestion des relations avec la clientèle plus robuste et plus efficace.

Ressources humaines

Relevant directement du bureau de la directrice générale, l'équipe des ressources humaines s'occupe de gestion, du recrutement, de la rémunération et des avantages sociaux des employés. Elle veille au respect de la législation sur l'emploi, en plus d'encadrer l'engagement des employés, les relations avec les employés, et les stratégies de formation et de perfectionnement.

Groupe et comité complémentaires

Le CCN est également soutenu par un groupe consultatif et un comité :

Groupe consultatif sur l'accréditation

Le Groupe consultatif sur l'accréditation relève de la Direction des services d'accréditation du CCN. Il lui donne des avis en matière de politiques afin d'assurer l'équité et l'impartialité dans la mise en œuvre des politiques et des programmes d'accréditation du CCN.

Comité national du Canada de la Commission électrotechnique internationale

Le Comité national du Canada de l'IEC (CNCA/IEC) apporte au CCN des conseils en matière de stratégies et de politiques sur les priorités stratégiques du Canada touchant les entreprises du secteur de l'énergie, de l'électrotechnique et de l'électricité, ainsi que sur les questions liées à l'IEC. Il relève de la Direction des normes et des relations internationales du CCN.

Lexique

ADR Autre document reconnu

AECG Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne

AEUMC Accord États-Unis–Mexique–Canada

ALE Accord de libre-échange

ALEC Accord de libre-échange canadien

AML Accord multilatéral

APAC Asia Pacific Accreditation Cooperation

APCF Asia-Pacific Cooperation Forum

BPL Bonnes pratiques de laboratoire

CACES Conseil consultatif canadien de sécurité-électricité

CASCO CPC Groupe des politiques et de coordination du président du Comité ISO pour l'évaluation de la conformité

CCJC Comité mixte Canada-Chine

CCN Conseil canadien des normes

CCNSP Comité consultatif national sur la sécurité publique

CCOEN Comité consultatif des organismes d'élaboration de normes

CCPT Comité consultatif des provinces et territoires

CEN Comité Européen de Normalisation

GENELEC Comité Européen de Normalisation Électrotechnique

CNCA Administration de la certification et de l'accréditation de la République populaire de Chine

CNCA/IEC Comité national du Canada de l'IEC

COPANT Pan American Standards Commission

CRCP Conseil canadien de réglementation de la plomberie

DGN Dirección General de Normas

EA European co-operation for Accreditation

ENC Élaboration des normes canadiennes

ENI Élaboration des normes internationales

ETP Équivalent temps plein

GES Gaz à effet de serre

GI/TI Gestion de l'information / technologie de l'information

HRAI The Heating, Refrigeration and Air Conditioning Institute of Canada

IAAC Inter-American Accreditation Cooperation

IAF International Accreditation Forum

ICPC Institut canadien de plomberie et de chauffage

IEC Commission électrotechnique internationale

IECEE Système d'évaluation de la conformité des équipements et composants électrotechniques de l'IEC

IGAC Conseil consultatif interprovincial du gaz

ILAC International Laboratory Accreditation Cooperation

INACAL Instituto Nacional de Calidad (Pérou)

ISDE Innovation, Sciences et Développement économique Canada

ISO Organisation internationale de normalisation

ISO/CASCO Comité ISO pour l'évaluation de la conformité

NNC Norme nationale du Canada

OCDE Organisation de coopération et de développement économiques

OEN Organisme d'élaboration de normes

PA Protocole d'accord

PAL Programme d'accréditation des laboratoires

PASC Pacific Area Standards Congress

PE Protocole d'entente

PIB Produit intérieur brut

SAC Standardization Administration of China

SCT Secrétariat du Conseil du Trésor

SNR Surveillance des normes dans la réglementation

UE Union européenne

UIT Union internationale des télécommunications