



Préparer l'économie de l'avenir

Sommaire du
plan d'entreprise
2024-2025 à 2028-2029



Les normes et l'évaluation de la conformité sont des catalyseurs essentiels de l'économie du savoir du XXI^e siècle qui assurent l'efficacité, la sûreté, la fiabilité et l'interopérabilité des produits, des services et des processus. La normalisation est à la base d'une économie robuste et dynamique et aide les Canadiennes et Canadiens en faisant baisser les prix, en protégeant leur santé, leur sécurité et leur bien-être, et en stimulant l'innovation. C'est un instrument efficace qui permet de faire progresser les objectifs des politiques publiques et de renforcer la résilience économique, sociale et environnementale.

Dans le contexte économique mondial et national actuel, qui est de plus en plus complexe et difficile, le Conseil canadien des normes continuera à soutenir la population et les priorités du gouvernement du Canada grâce à des solutions favorisant la création d'infrastructures et de processus de qualité, sur les plans social, économique et environnemental, dans l'ensemble du pays.

Table des matières

Sommaire	2	Synthèse des risques	25
Le Conseil canadien des normes	4	Sommaire financier	27
Mandat	5	Annexes	31
Organisation	7	Annexe A : Directives du ministre responsable	31
Contexte opérationnel	8	Annexe B : Structure de gouvernance	39
Occasions et défis externes	8	Annexe C : Résultats prévus	42
Occasions et défis internes	10	Annexe D : États financiers et budgets	49
Activités et résultats	14	Annexe E : Conformité aux exigences des lois et des politiques	55
1  Faire rayonner la normalisation et le recours aux normes dans les collectivités clés	16	Annexe F : Priorités et orientation du gouvernement	57
2  Mettre en œuvre le cadre d'établissement des priorités du CCN conformément à la Stratégie nationale de normalisation de 2022	18	Glossaire	60
3  Améliorer la prestation des services	22		
4  Favoriser l'excellence	24		



Sommaire

Le Conseil canadien des normes (CCN) est ravi de présenter son plan d'entreprise 2024-2025 à 2028-2029 en réponse aux priorités formulées par le gouvernement et dans le but de soutenir les Canadiennes et Canadiens. Pendant la période de planification, le CCN mettra en œuvre son cadre stratégique actualisé, pensé pour optimiser l'impact de ses services et à simplifier ses opérations. Le maintien d'un équilibre financier sera le principal défi de l'organisme, appelé à concilier un nombre grandissant d'objectifs normatifs dans des secteurs prioritaires et émergents. Le CCN continue l'édification de la Stratégie nationale de normalisation et la mise en valeur de la participation du Canada aux démarches d'élaboration de normes internationales, tout en reconnaissant l'importance capitale de la normalisation pour la compétitivité économique du pays et son influence sur l'échiquier mondial.

La normalisation, c'est-à-dire les normes et la conformité à leurs exigences, était jadis principalement considérée comme un instrument permettant de garantir la sécurité des produits utilisés au quotidien. Mais dans notre monde moderne et complexe, le rayon d'action de la normalisation est beaucoup plus étendu. Aujourd'hui, il s'agit d'un outil essentiel pour relever certains des défis sociétaux les plus importants : changements climatiques, intelligence artificielle (IA), cybersécurité, santé mentale. Il est prouvé que la normalisation stimule l'économie et peut appuyer la recherche de solutions communes à des problèmes complexes. Il y a donc intérêt d'intégrer la normalisation au tout début de l'élaboration des

politiques et des programmes afin de garantir l'interopérabilité et la sécurité de nos produits et de nos services.

La normalisation rejaillit sur toutes les facettes de notre quotidien. Pourtant, son utilité et sa valeur ne sont pas toujours bien comprises. Le CCN se donne comme priorité de changer la situation en prenant part aux conversations politiques là où un impact se fera sentir : pensons à l'économie numérique ou à l'établissement des priorités pour les codes modèles nationaux. En étendant son action à de nouveaux secteurs et de nouvelles collectivités, le CCN s'engage déjà auprès

d'un plus grand pan de la population canadienne que jamais. Nous poursuivrons nos efforts de mobilisation afin d'amplifier la voix du Canada à l'international pour appuyer l'élaboration de normes internationales qui s'harmonisent aux intérêts et priorités du pays. Pour y arriver plus efficacement, le CCN s'efforcera de préparer la relève normative et s'engage à attirer des talents de divers horizons qui reflètent notre tissu social.

En participant à la mise en œuvre de programmes et de projets à l'appui des priorités du gouvernement, le CCN a démontré ces dernières années la valeur et l'importance des produits normatifs dans des domaines cruciaux au Canada, notamment :

- ▶ **l'économie numérique**, en accélérant l'élaboration de normes sur la gouvernance des données, en normalisant l'usage responsable de l'intelligence artificielle (IA) et en habilitant les entreprises canadiennes à se prémunir contre les cyberattaques;
- ▶ **l'innovation technologique**, en recourant aux normes pour établir une terminologie commune pour les nouveaux concepts et les technologies émergentes, y compris des bases de référence pour la conception et l'élaboration d'innovations;
- ▶ **le commerce et les affaires**, en aidant les innovatrices et innovateurs canadiens à percer de nouveaux marchés et tirer meilleur parti de leur propriété intellectuelle, en abaissant les barrières internes au commerce et en harmonisant les systèmes réglementaires;
- ▶ **l'égalité des sexes et l'inclusion**, en menant des recherches et encadrant l'élaboration de normes tenant compte des différences entre les genres afin que les bénéfices de la normalisation – sur les plans économiques, sociaux et de la sécurité – soient à la portée de toutes et tous;
- ▶ **l'action climatique et la durabilité**, en intégrant les notions d'adaptation et de résilience climatiques aux normes et codes du bâtiment, en incorporant des normes de gestion environnementale dans les politiques publiques, et en veillant à ce que les rapports sur les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance soient cohérents et inspirent confiance.

Les retombées positives de ces activités ont donné naissance à de nouvelles occasions et entraîné une hausse de la demande des conseils et services du CCN. Le présent plan explique comment nous entendons profiter des possibilités qui se présentent sur un horizon de cinq ans. Le CCN s'est muni d'objectifs précis et comprend ce qu'il lui faut pour les réaliser. Sa vision est guidée par la Stratégie nationale de normalisation et soutenue par son cadre stratégique actualisé. Le cadre s'articule autour de quatre piliers stratégiques :

- ▶ faire rayonner la normalisation et le recours aux normes dans les milieux clés;
- ▶ mettre en œuvre le cadre d'établissement des priorités du CCN conformément à la Stratégie nationale de normalisation;
- ▶ améliorer la prestation des services;
- ▶ favoriser l'excellence organisationnelle.

Nous sommes convaincus que cette stratégie, de pair avec la Stratégie nationale de normalisation, permettra au CCN de réaliser son mandat et de devenir un organisme encore plus souple, capable de prévoir les défis et les occasions d'aujourd'hui et de demain afin d'y riposter et de s'y adapter.



Le Conseil canadien des normes

La normalisation, c'est-à-dire les normes et la conformité à leurs exigences, est à la base d'une économie robuste et dynamique et aide les Canadiennes et Canadiens en faisant baisser les prix, en protégeant leur santé, leur sécurité et leur bien-être et en stimulant l'innovation. C'est un instrument efficace qui permet de faire progresser les objectifs des politiques publiques et de renforcer la résilience économique, sociale et environnementale. La normalisation est intégrée dans les codes et les règlements et est utilisée de manière fluide pour créer une infrastructure de qualité qui assure notre sécurité sans que nous ayons à nous demander « pourquoi » nous nous sentons en sécurité.

L'économie et le commerce du Canada sont tributaires de la normalisation. On estime que jusqu'à 93 % du commerce mondial est influencé par des réglementations techniques qui peuvent inclure des normes (Okun-Kozlowicki, 2016), et que l'harmonisation internationale des normes contribue, à hauteur de 13 %, à la croissance du commerce mondial (Schmidt et Steingress, 2022). D'après l'estimation par le CCN de la valeur de la normalisation, la proportion de la croissance du PIB attribuée à la normalisation au Canada s'élève à 17 % (Liao, 2019). Pour d'autres pays aux vues similaires, les chiffres sont encore plus élevés : 28 % au Royaume-Uni, 24 % en France et 19 % en Belgique.

Le CCN est l'organisme national de normalisation et d'accréditation du Canada. Depuis sa création en 1970, il encourage une normalisation efficiente et efficace au Canada, et formule des recommandations au ministre responsable, soit le ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie, sur les questions liées à la normalisation qui ont une incidence sur l'élaboration des politiques publiques nationales et sur les relations internationales du Canada.

Mandat

Conformément à la *Loi sur le Conseil canadien des normes*, le CCN est mandaté pour :

- ▶ encourager la participation canadienne aux activités relatives à la normalisation volontaire;
- ▶ encourager la coopération entre les secteurs privé et public en matière de normalisation volontaire au Canada;
- ▶ coordonner les efforts des personnes et des organismes membres du réseau canadien de normalisation et veiller à la bonne marche des activités;
- ▶ encourager, dans le cadre d'activités liées à la normalisation, la qualité, la performance et l'innovation technologique en ce qui concerne les biens et les services canadiens;
- ▶ élaborer des stratégies et définir des objectifs à long terme en matière de normalisation.

En tant qu'organisme proactif et tourné vers l'avenir, le CCN s'efforce de rendre le monde des normes et de l'évaluation de la conformité accessible à toute la population canadienne, tout en favorisant une culture organisationnelle bienveillante et professionnelle. La vision, la mission et les valeurs du CCN en témoignent :



Vision

Mettre le pouvoir de la normalisation au service de toutes et tous



Mission

Encadrer et favoriser l'utilisation de la normalisation pour améliorer la vie au Canada



Valeurs

- ▶ Nous sommes centrés sur les gens
- ▶ Nous sommes guidés par des démarches réfléchies
- ▶ Nous sommes tournés vers l'avenir
- ▶ Nous sommes une équipe solidaire

Le CCN bénéficie des conseils et de la contribution de deux comités permanents :

- ▶ le Comité consultatif des provinces et territoires (CCPT), composé d'une représentante ou d'un représentant de chaque province et territoire, qui fait des recommandations au CCN sur toutes les questions liées à la normalisation et facilite la coopération et la communication entre les provinces, les territoires et le CCN;
- ▶ le Comité consultatif des organismes d'élaboration de normes (CCOEN), composé d'une représentante ou d'un représentant de chaque organisme d'élaboration de normes (OEN) accrédité par le CCN (actuellement 14 du Canada et des États-Unis), qui fait des recommandations au CCN en ce qui concerne l'évolution du paysage de l'élaboration de normes au Canada et à l'étranger, et contribue à promouvoir la coopération et la communication entre le CCN et les organismes représentés au sein du comité.

Par rapport à d'autres organismes nationaux de normalisation, le CCN offre une gamme complète de services de normalisation allant de la détermination des besoins et l'élaboration d'une stratégie jusqu'à la mise en œuvre et la mise en application sur le marché. En accréditant les organismes d'évaluation de la conformité, le CCN joue un rôle important pour garantir la qualité des produits et des services; cette partie des activités de l'organisme est étroitement liée aux objectifs des politiques publiques, comme en témoigne la mise en place d'un système d'accréditation en matière de cybersécurité pour accroître la résilience de la chaîne d'approvisionnement canadienne en défense.

Sur la scène internationale, le CCN joue un rôle prépondérant en assurant la participation efficace du Canada aux activités de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et de la Commission électrotechnique internationale (IEC), et fait valoir les positions du Canada dans les domaines d'importance pour l'économie nationale et la société. Pour faciliter ce processus, il fournit une aide financière aux Canadiennes et Canadiens ainsi qu'aux entreprises et organisations afin d'encourager une participation active aux processus d'élaboration de normes. Le CCN établit des partenariats bilatéraux avec d'autres organismes de normalisation, notamment des organismes nationaux, pour mettre en commun les meilleures pratiques, harmoniser les positions et promouvoir la normalisation dans l'intérêt économique et social, comme c'est le cas avec le National Institute for Standards and Technology des États Unis. L'expertise du CCN est également mise à profit dans les négociations commerciales internationales pour veiller à ce que le Canada continue de respecter l'Accord sur les obstacles techniques au commerce de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

Les activités du CCN sont financées au moyen de crédits gouvernementaux et des produits d'exploitation. L'organisme dispose d'une saine gestion et de mesures de contrôle financier rigoureuses, ainsi que d'un plan financier quinquennal équilibré qui repose sur le recours à un excédent cumulé imputable à un décalage entre l'arrivée de fonds temporaires et l'exécution des programmes. Le CCN maintient également une réserve ciblée pour pallier toute circonstance imprévue. De plus amples renseignements sont fournis dans la section relative au [sommaire financier](#) et dans [l'annexe D](#).

Organisation



Conseil d'administration : Le Conseil comporte 13 sièges; les membres représentent un large éventail d'intérêts. Nommé par le gouvernement fédéral pour examiner, approuver et conseiller l'orientation stratégique du CCN, le Conseil rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie.



Bureau de la directrice générale : Harmonise et coordonne la stratégie organisationnelle, des communications et des affaires juridiques du CCN afin de veiller à ce que l'organisme progresse dans la réalisation de son mandat et de ses objectifs.



Stratégie et engagement des intervenants : Dirige l'élaboration de stratégies normatives visant à atteindre les objectifs généraux du CCN et de ses parties prenantes, et conseille les gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et municipaux en matière de politiques relatives à la normalisation.



Normes et relations internationales : Facilite la participation du Canada aux activités d'élaboration de normes de l'ISO et de l'IEC, représente les intérêts du Canada bilatéralement et dans les organisations régionales de normalisation, et coordonne et supervise les organismes d'élaboration de normes accrédités.



Services d'accréditation : Accrédite des organismes d'évaluation de la conformité, tels que les laboratoires d'essais et les organismes de certification de produits, selon des normes internationalement reconnues, et offre des formations sur ces normes.



Ressources humaines : Prend en charge la gestion des talents, le recrutement, la rémunération, les avantages sociaux et le développement organisationnel, et promeut une culture interne forte au sein du CCN.



Services généraux : Soutient l'organisme en matière de planification d'entreprise, de gestion des risques d'entreprise, de gestion et de contrôle financiers, de technologies de l'information, de protection de la vie privée et de sécurité, et d'approvisionnement.

Pour se renseigner sur le CCN et son action, consulter son [site Web](#) pour lire le rapport annuel pour la période 2022-2023, intitulé « [Amplifier notre portée](#) ».



Contexte opérationnel

Le CCN donne la priorité à la prospective et à l'analyse des politiques afin de s'adapter à l'évolution des contextes national et mondial. La crise climatique, le ralentissement économique, les défis liés aux chaînes d'approvisionnement, les nouveaux blocs commerciaux et la prolifération de l'IA ont tous des répercussions profondes sur la normalisation et influenceront donc les travaux du CCN dans les années à venir.

Au cours de la période de planification, le CCN entend renforcer et recentrer son rôle relativement au soutien des priorités politiques canadiennes. Il entend aborder les occasions et les défis cernés et décrits dans cette section du plan, en partie grâce à la mise en œuvre de la Stratégie nationale de normalisation (SNN). La section relative aux [objectifs stratégiques et aux activités](#) dans le cadre du plan fournit des précisions en la matière.

Occasions et défis externes

Effets des changements climatiques et des phénomènes météorologiques violents

Les changements climatiques représentent un défi mondial. Puisque de grands pans de son territoire se situent sous des latitudes élevées, le Canada se réchauffe deux fois plus rapidement que la moyenne mondiale. Tandis que l'Arctique canadien, lui, se réchauffe trois fois plus vite. Les phénomènes météorologiques extrêmes tels que les feux de forêt,

les inondations, les sécheresses et les tempêtes sont de plus en plus fréquents, entraînant d'importants dégâts matériels (propriétés privées, parc d'infrastructures) d'un océan à l'autre.

La normalisation jouera un rôle central dans l'atténuation des effets des changements climatiques et des graves intempéries. Vu l'accélération de l'évolution du climat, les normes encadrant la planification, la conception et la mise en œuvre d'infrastructures résilientes sont de plus en plus recherchées. Ce besoin est pris en compte dans la SNN, qui fait une priorité de la mitigation, de l'adaptation et de la résilience climatiques.

Décarbonation et transition vers une économie carbonneutre

La crise climatique a amené un mouvement mondial en faveur des sources d'énergie renouvelable et de technologies propres. Figurant parmi les 194 signataires de l'Accord de Paris, le Canada s'est engagé à réduire

ses émissions de gaz à effet de serre (GES) de 40 à 45 % par rapport aux niveaux de 2005 d'ici 2030. En 2022, le gouvernement du Canada a publié le Plan de réduction des émissions pour 2030, qui sert de feuille de route pour atteindre les objectifs fixés dans les localités du pays, surtout celles du Nord. Dans ces grandes démarches pour contrer le dérèglement climatique, la normalisation peut favoriser l'adaptation, la résilience et la sûreté du parc d'infrastructures en proposant des références pensées pour notre contexte en pleine évolution.

En outre, le Canada s'est rallié à un groupe de plus de 120 pays s'engageant à atteindre la carboneutralité d'ici 2050. Pour y parvenir, il doit trouver des moyens d'éliminer ou de compenser les émissions de gaz à effet de serre. Des solutions de normalisation peuvent servir à réaliser ces objectifs. Mentionnons à titre d'exemple le remplacement de normes prescriptives par des normes axées sur la performance pour resserrer l'encadrement de l'empreinte carbone dans le secteur privé.

Croissance et confiance dans l'économie numérique

La production, la distribution et la consommation de données sont à l'origine grandes avancées technologiques. Or, si les données proposent d'énormes avantages sociétaux et économiques, elles comportent également des préjugés, des discriminations ainsi que des risques en matière d'éthique, de confidentialité, de santé et de sécurité. Le contenu généré par les systèmes d'IA peut aussi contribuer à la diffusion de fausses informations et à la manipulation de l'opinion publique, ce qui nourrit beaucoup de doutes à l'égard de la fiabilité et de la sécurité de ces systèmes.

Ces préoccupations créent un besoin crucial de normalisation pour « fixer la barre » et fournir des lignes directrices éthiques et opérationnelles sur l'utilisation et la sécurité de l'IA, ainsi que des lignes directrices sur la manière dont nous structurons, sécurisons et encadrons les données.

Le CCN est fermement résolu à soutenir le projet de loi C-27 relatif à la protection de la vie privée, à la protection des données et à l'IA, et à élaborer des stratégies normatives susceptibles de jeter les

bases d'une conception, d'un développement et d'un déploiement responsables des systèmes d'IA. La normalisation dans ce domaine établira des règles et un cadre commun pour l'utilisation responsable de l'IA et contribuera à garantir que les systèmes d'IA déployés au Canada sont sûrs et non discriminatoires.

Modification de la structure relative au commerce international

Le Canada est l'une des nations les plus dépendantes des échanges dans le monde, les exportations étrangères représentant plus de 60 % du PIB du pays. En 2022, le commerce international du Canada a atteint de nouveaux records, ayant augmenté de plus de 21 %. Toutefois, le commerce est de plus en plus compétitif et complexe, et il est essentiel pour la croissance économique et la prospérité future du Canada de tirer parti des possibilités offertes par les nouveaux secteurs et marchés, ainsi que les secteurs et marchés émergents.

Quelque 70 % des exportations canadiennes sont actuellement destinées aux États-Unis, ce qui représente toutefois une diminution par rapport au passé. La diversification des échanges est essentielle et, en guise de soutien à la Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique, le CCN établira un cadre pour le renforcement de la coopération indo-pacifique dans la normalisation afin de solidifier les relations du Canada dans la région et d'accroître sa participation au sein du Sous-comité sur les normes et la conformité de l'Organisation de coopération économique Asie-Pacifique. Ce travail soutiendra l'objectif stratégique de la Stratégie pour l'Indo-Pacifique, notamment pour développer le commerce et les investissements en ouvrant les marchés, en diversifiant les chaînes d'approvisionnement et en promouvant des occasions commerciales compétitives.

Ralentissement économique et inflation

Les occasions et défis externes du CCN doivent être interprétés dans le contexte de la volatilité économique qui sévissait au moment de la rédaction de ce plan et qui a entraîné une augmentation des taux d'intérêt et des pressions financières sur les budgets du gouvernement et de l'industrie. Cette situation se répercutera sur les ressources disponibles pour investir et participer à l'élaboration de normes, en particulier pour les experts et expertes techniques canadiens

qui offrent bénévolement leurs services et comptent sur le CCN pour financer en partie leur participation à l'élaboration des normes internationales. Une forte inflation associée à une hausse marquée du coût de la vie, y compris d'éventuels défis économiques majeurs susceptibles d'affecter le logement et les soins de santé, pourrait modifier considérablement les priorités gouvernementales et décourager les investissements immédiats dans la normalisation.

On estime que 95 400 petites et moyennes entreprises (PME) exportent des biens ou des services depuis le Canada et que huit nouvelles entreprises d'exportation canadiennes sur dix sont des PME. Cependant, les exigences juridiques, techniques et réglementaires peuvent constituer un obstacle au commerce pour les entreprises d'exportation canadiennes, en particulier les PME. La mise en place de normes et de procédures d'évaluation de la conformité efficaces accroît les possibilités de commercialisation des produits canadiens en garantissant que les produits et les services répondent aux exigences réglementaires des marchés étrangers. En étant certifiées selon les normes internationales, les PME peuvent acquérir un avantage concurrentiel sur les marchés du monde entier.

La normalisation est un moteur essentiel du commerce et en favorise la diversification. La baisse des investissements ou de l'engagement à cet égard entraînera des répercussions négatives sur les perspectives économiques des entreprises canadiennes, qui s'appuient sur le CCN et les services consultatifs en matière de normalisation pour être compétitives et mettre des produits en marché.

Occasions et défis internes

Croissance et viabilité financière

Le CCN a pour mission d'encadrer et de faciliter le recours à la normalisation pour améliorer la vie de la population canadienne. De plus en plus, les autorités décisionnelles et réglementaires se tournent vers la normalisation en quête de solutions à des défis touchant les avancées technologiques, les changements climatiques et d'autres questions connexes. Par conséquent, la demande pour les services du CCN a beaucoup augmenté.

Organisme national de normalisation du Canada, le CCN joue un rôle central dans l'élaboration et l'application de normes nationales et internationales. Il participe notamment aux travaux d'organismes de normalisation internationaux comme l'ISO et l'IEC, conformément aux exigences définies par la législation. Ces démarches, qui servent l'intérêt du public, sont habituellement financées par les crédits de base fédéraux. De par leur nature, elles sont souvent incompatibles avec les modèles opérationnels de recouvrement des coûts par des frais de service.

Si le CCN a connu des années fructueuses récemment, la croissance réalisée a été soutenue par des financements ponctuels pour de nouveaux programmes associés à des priorités particulières. Les crédits de base du CCN n'ont pas été modifiés depuis plus de dix ans, et son pouvoir d'achat s'est affaibli en raison de l'inflation. Cette situation entraîne des pressions importantes qui rejaillissent sur le financement des opérations principales du CCN.

Pour alléger les pressions budgétaires, le CCN a pris de nombreuses actions, dont la gestion des risques et la réduction des dépenses, l'introduction de frais modiques pour ses services et le recours à ses financements temporaires pour dynamiser ses opérations. Il a aussi révisé ses stratégies tarifaires pour ses services payants et dessiné un plan de marketing pluriannuel pour augmenter les recettes et favoriser la croissance de sa Direction des Services d'accréditation. Ces mesures, ainsi qu'un financement ponctuel de 7,2 M\$ issu du budget fédéral 2024, pallieront, à court terme, les pressions budgétaires.

Ensuite, pour assurer sa viabilité financière à long terme, le CCN poursuivra sa stratégie financière, ce qui entraînera notamment la recherche de nouvelles sources de financement et le lancement d'actions stratégiques arrimées aux intérêts et aux besoins des parties concernées, du ministre et du gouvernement. À court et à moyen terme, la stratégie du CCN prévoit aussi la modernisation de son modèle de service pour englober l'intégralité des démarches de normalisation. Mentionnons d'ailleurs l'actualisation de sa gamme de services et de son cadre de prospection. À long terme, le CCN explorera la possibilité d'augmenter de façon permanente ses crédits de base pour garantir le financement pérenne de ses opérations principales.

Augmentation de la sensibilisation à la normalisation

Malgré l'ampleur des retombées de la normalisation, son utilité et sa valeur ne sont pas toujours bien comprises. D'après l'expérience du CCN avec les entreprises canadiennes, ce manque de sensibilisation est l'un des obstacles à l'engagement des PME dans le système de normalisation, tout comme leur capacité limitée à déployer leurs ressources et leur savoir-faire.

Au cours de la période de planification, le CCN amplifiera ses activités de recherche, de sensibilisation et de communication afin que les avantages du recours aux normes et à l'évaluation de la conformité soient mieux compris et davantage intégrés dans la prise de décisions. Par exemple, en 2025, le CCN prévoit mettre à jour son étude économique sur la valeur de la normalisation afin que les retombées de la normalisation soient bien documentées. En phase avec les priorités

Figure 1. Le réseau de normalisation du Canada



liées aux secteurs et aux systèmes de la Stratégie nationale de normalisation, le CCN élaborera des plans d'action et de communication afin que les utilisatrices et utilisateurs de normes, novices ou d'expérience, découvrent tous les avantages directs de l'intégration des stratégies de normalisation dans l'élaboration des politiques, des initiatives et des programmes.

Mise en valeur du réseau de normalisation au profit du Canada

Le CCN collabore avec un large éventail d'organisations, notamment des OEN, des parties issues de divers secteurs, des entreprises, des organisations non gouvernementales, des membres du milieu universitaire et la population dans le cadre d'activités d'élaboration de normes et d'évaluation de la conformité. Les employeurs qui soutiennent les contributions individuelles aux activités de normalisation, par exemple en tant que membres de comités techniques internationaux, exercent également un rôle important au sein du réseau de normalisation. Le CCN facilite et coordonne l'ensemble de ces activités.

On attend du réseau qu'il reflète les évolutions sociétales modernes en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. De plus en plus, les gouvernements et l'industrie se tournent vers le système de normalisation pour trouver des solutions dans des domaines moins explorés, comme la santé mentale et la santé liée à la consommation de substances. Ainsi, les changements et les attentes de la société obligent le système de normalisation à s'adapter et à accélérer le rythme d'élaboration de normes dans divers domaines. Le CCN a donc lancé une gamme de solutions souples, telles que des accords d'atelier et des spécifications techniques, fondées sur les normes et conçues pour accélérer et faciliter l'élaboration de lignes directrices et de spécifications pour les nouvelles technologies et les nouveaux produits et services, tout en laissant suffisamment de temps pour la création ou la mise à jour d'une norme.

Attraction de talents et d'expertes et experts techniques

Pour répondre à la demande croissante de ses services, le CCN a augmenté son effectif ces dernières années. Il y a huit ans à peine, le CCN employait 100 personnes (au 31 décembre 2015); il compte aujourd'hui 156 employées et employés. Compte tenu du marché du travail hautement compétitif, il est difficile d'attirer et de fidéliser le personnel de haut niveau dont le CCN a besoin pour fonctionner.

Le bassin d'expertes et experts techniques bénévoles canadiens qui participent à l'élaboration de normes internationales rétrécit. Les départs à la retraite et les contraintes financières qui forcent les entreprises et les gouvernements à réduire les ressources allouées au soutien des travaux d'élaboration de normes sont à blâmer. L'élaboration de normes repose en grande partie sur des contributions en nature. En moyenne, près de 3 200 Canadiennes et Canadiens consacrent chaque année du temps à l'élaboration de normes, ce qui représente environ 3,6 heures par semaine et par personne en temps non rémunéré. La valeur des contributions en nature pour l'économie canadienne est estimée à 26 M\$ par an. Le CCN fournit une petite contribution sous la forme d'un soutien aux déléguées et délégués, mais a été contraint de réduire ce financement de moitié en 2023. En conséquence, le Canada perd de son influence par rapport aux autres pays du G20. En 2008, le Canada était le dixième pays en matière de participation (nombre de bénévoles), mais en 2024, il est parmi les trois pays du G20 qui participent le moins. Mentionnons aussi que les autres pays du G20, et surtout la Chine, continuent de faire des investissements stratégiques dans la participation, alors que le financement du Canada pour ses activités ne fait que diminuer. Ce n'est qu'en participant activement aux travaux que nous pourrions faire valoir les intérêts du Canada dans les normes qui façonneront les règles pour l'avenir.

Modernisation de l'infrastructure informatique du CCN

Les systèmes de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI/TI) du CCN sont en cours de modernisation. Cependant, des efforts considérables sont nécessaires pour mettre à niveau tous les systèmes.

Le CCN vise l'intégration de ses applications pour favoriser l'accès aux données générées par l'ensemble de l'organisme et contenues dans différents systèmes. Les systèmes à jour nécessitent encore une saisie et une validation manuelles des données, ce qui requiert beaucoup de travail et de temps. Dans le cadre de la solution en cours, le CCN adapte les systèmes pour transférer les données vers le nuage et ainsi améliorer l'interopérabilité des applications.

Le CCN reconnaît le potentiel de l'IA pour appuyer son effectif, rationaliser les processus opérationnels et déchiffrer les données. Pour garantir une utilisation éthique et responsable de l'IA, le CCN a cerné un certain nombre d'initiatives clés qui permettront au personnel d'utiliser cette technologie de manière sûre et pratique dans leur quotidien :

- ▶ activation des fonctions d'IA pour les solutions de GI/TI existantes;
- ▶ mise à l'essai de nouveaux services d'IA qui améliorent les processus opérationnels existants – tant que les outils d'IA ne sont pas utilisés directement ou indirectement pour des processus de prise de décision;
- ▶ renforcement de la capacité d'utilisation de l'IA dans le projet de refactorisation des données sur les normes du CCN en veillant à ce que le CCN utilise l'évaluation de l'incidence algorithmique, l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée et d'autres outils pour mieux comprendre et utiliser les données qui sont entreposées, générées ou traitées.



Activités et résultats

Cette année, le CCN a modernisé et mis à jour son orientation stratégique pour tenir compte de l'environnement changeant dans lequel nous vivons et de l'évolution rapide des besoins de nos parties prenantes pour des conseils et des services en matière de normalisation. Les principaux éléments de ce cadre stratégique actualisé comprennent de nouveaux énoncés de vision et de mission, ainsi que quatre valeurs qui témoignent de l'incidence que nous souhaitons avoir en tant qu'organisme axé sur le savoir. Ces valeurs reconnaissent également l'atout le plus précieux dont nous disposons, à savoir le personnel talentueux du CCN.



Vision

Mettre le pouvoir de la normalisation au service de toutes et tous



Mission

Encadrer et favoriser l'utilisation de la normalisation pour améliorer la vie au Canada



Valeurs

- ▶ Nous sommes centrés sur les gens
- ▶ Nous sommes guidés par des démarches réfléchies
- ▶ Nous sommes tournés vers l'avenir
- ▶ Nous sommes une équipe solidaire

Le CCN doit relever de nouveaux défis multidimensionnels exigeant des efforts importants et une action de coordination nationale et internationale qui n'avaient pas été envisagés lors de sa création il y a 50 ans. Mentionnons à titre d'exemple :

- ▶ la géopolitique de la normalisation, qui se traduit par des pressions exercées par des acteurs majeurs comme la Chine, l'UE et les États-Unis, lesquels utilisent la normalisation comme plateforme stratégique pour faire avancer leurs intérêts économiques en dominant les tribunes de normalisation internationales;
- ▶ la complexité accrue de l'élaboration de nouvelles normes dans des domaines de l'économie intangible comme la gouvernance des données, l'IA et la gouvernance environnementale, sociale et d'entreprise;

- ▶ le recours à la normalisation comme outil de gestion des crises sociétales pour résoudre des problèmes complexes, tels que la norme et le programme de certification accélérés en matière d'équipement de protection individuelle afin d'atténuer les perturbations de la chaîne d'approvisionnement canadienne pendant la pandémie de COVID-19.
- ▶ la multiplication des références aux normes dans la réglementation fédérale, provinciale et territoriale et

les demandes de nouvelles normes pour soutenir les exigences plus strictes des codes modèles nationaux;

- ▶ la nécessité, pour l'économie canadienne interdépendante et orientée vers l'exportation, d'aligner les normes à l'échelle internationale, comme pour la région indo-pacifique, afin de faciliter les échanges et d'éliminer les barrières commerciales pour les entreprises canadiennes.

Cadre stratégique du CCN

L'action du CCN au cours de la période de planification de 2024-2025 à 2028-2029 repose sur quatre piliers décrits dans son cadre stratégique.

PILIER STRATÉGIQUE	OBJECTIF STRATÉGIQUE	RÉSULTATS VISÉS
 1 Faire rayonner la normalisation et le recours aux normes dans les collectivités clés	Promouvoir la normalisation et ses avantages dans le cadre de l'élaboration de politiques, d'initiatives et de programmes.	<p>La normalisation est intégrée dans l'élaboration des politiques, des programmes et d'autres initiatives.</p> <p>Les collectivités clés comprennent la valeur des stratégies en matière de normalisation et les utilisent pour élaborer des politiques, des programmes et d'autres initiatives.</p>
 2 Mettre en œuvre le cadre d'établissement des priorités du CCN conformément à la Stratégie nationale de normalisation de 2022	Concevoir et mettre en œuvre un cadre d'établissement des priorités pour les activités de normalisation nationales et internationales, y compris l'évaluation de la conformité, afin d'améliorer la compétitivité et le bien-être des Canadiennes et Canadiens.	<p>Le CCN a mis en place une procédure solide et détaillée pour examiner régulièrement et efficacement les priorités en matière de normalisation pour l'organisme.</p> <p>Des plans d'action dans les domaines prioritaires liés aux secteurs et aux systèmes cernés dans le cadre de la Stratégie nationale de normalisation (NSS) sont élaborés et font l'objet d'un suivi systématique afin d'atteindre les résultats établis.</p>
 3 Améliorer la prestation des services	Coordonner et harmoniser les fonctions, établir des partenariats et garantir les ressources pour traiter de manière proactive les priorités des parties prenantes et maximiser les retombées des services du CCN.	<p>Un modèle de prestation des services intégré, évolutif et réactif est conçu et mis en œuvre afin d'accroître les retombées des services du CCN et de garantir les ressources nécessaires à la réalisation des activités de normalisation dans les domaines prioritaires.</p> <p>La conception organisationnelle ainsi que les systèmes et les processus opérationnels et financiers sont mis à jour et alignés sur le modèle de prestation des services intégré.</p>
 4 Favoriser l'excellence organisationnelle	Mettre en place des systèmes informatiques, de ressources humaines et de gouvernance interne allégés et intégrés qui soutiennent une culture axée sur le rendement élevé au sein du CCN.	Le CCN dispose d'une main-d'œuvre diversifiée et d'un bassin de personnes talentueuses ayant à leur disposition des outils et des pratiques efficaces pour mener à bien les programmes et services de l'organisme.



Faire rayonner la normalisation et le recours aux normes dans les collectivités clés

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Promouvoir la normalisation et ses avantages dans le cadre de l'élaboration de politiques, d'initiatives et de programmes.

RÉSULTATS VISÉS

La normalisation est intégrée dans l'élaboration des politiques, des programmes et d'autres initiatives.

Les collectivités clés comprennent la valeur des stratégies en matière de normalisation et les utilisent pour élaborer des politiques, des programmes et d'autres initiatives.

Le CCN a un rôle important à jouer dans la valorisation de la normalisation et la mise à profit en des démarches normatives pour fournir des renseignements susceptibles d'aider les instances du Canada à prendre des décisions plus éclairées.

Le CCN continuera d'assurer la liaison avec les parties prenantes, en particulier les responsables des politiques et les instances des sphères publique et privée, en ce qui concerne les avantages de la participation à la normalisation et la valeur associée aux normes internationales. Compte tenu des récents changements de gouvernance des codes modèles nationaux, le CCN et le Conseil national de recherches travailleront en étroite collaboration pour faire progresser l'intégration des normes dans les codes. Une coopération fluide entre les deux organismes et les deux systèmes permettra aux provinces, aux territoires et aux municipalités, ainsi qu'à l'industrie, de tirer parti des avantages liés à l'établissement des priorités, à l'élaboration de normes et à l'adoption opportune des normes dans les codes.

SOUS LES PROJECTEURS :

Rapprocher les mondes des normes et des codes

Il existe une relation symbiotique entre les normes et les codes. Les normes référencées dans les codes fournissent des spécifications sur les exigences de performance des matériaux, des produits et des systèmes. La collaboration entre les deux systèmes est donc primordiale pour garantir que les normes, liées par exemple à l'atténuation des changements climatiques et à l'adaptation à cet égard, soient incorporées dans le code du bâtiment afin de rendre l'environnement bâti résilient et sûr pour l'ensemble des Canadiennes et Canadiens.

Chantal Guay, la directrice générale du CCN, occupe aussi le poste de présidente suppléante du Comité canadien de l'harmonisation des codes de construction. C'est grâce à sa participation au Comité que le réseau de normalisation du Canada peut s'impliquer dès le début dans la fixation des priorités des codes modèles nationaux, ce qui permet aux provinces, aux territoires, aux municipalités et au secteur privé de profiter pleinement de l'intégration rapide des normes dans les codes.

Aider les entreprises canadiennes à créer des emplois et percer les marchés

Depuis 2017, grâce aux programmes d'innovation et de propriété intellectuelle, le CCN a appuyé avec grand succès les PME et les innovatrices et innovateurs. L'organisme bénéficie d'un financement continu dans le cadre de la Stratégie nationale en matière de propriété intellectuelle du gouvernement du Canada et continuera à soutenir la participation des PME et des innovatrices et innovateurs à la normalisation, bien qu'à une échelle restreinte en raison de ressources limitées.

À ce jour, plus de 250 PME ont profité de conseils sur la manière de s'y retrouver dans le système de normalisation au Canada et à l'étranger. Le CCN a aidé directement 130 entreprises canadiennes en leur fournissant des conseils personnalisés en matière de normalisation. Parmi les entreprises sondées, 68 % ont déclaré que l'engagement du CCN et l'application de la normalisation avaient entraîné une augmentation directe des revenus, des exportations et de la création d'emplois.

Les PME, en raison de leur taille et de leur capacité, se heurtent souvent à des obstacles liés aux normes lorsqu'elles tentent de percer de nouveaux marchés. La participation à l'élaboration des normes internationales est donc essentielle pour veiller à ce que la propriété intellectuelle d'entreprises canadiennes novatrices soit reconnue dès le début du processus d'élaboration de normes. Il est prouvé que le CCN a aidé les innovatrices et innovateurs canadiens à relever des défis, à éliminer des obstacles et à se tailler une place aux tables de discussion. En outre, nous savons dorénavant qu'il existe une corrélation positive entre la participation du Canada à l'élaboration de normes internationales par l'intermédiaire des comités techniques de l'ISO/IEC et la probabilité d'exportation des PME. Selon une récente étude du CCN, la participation un seul comité technique est associée à une augmentation potentielle de 516 M\$ en exportations nationales annuelles provenant des PME.

SOUS LES PROJECTEURS :

La Stratégie pour l'Indo-Pacifique : soutenir l'accès aux marchés pour les entreprises canadiennes

L'Indo-Pacifique abrite plus des deux tiers de la population mondiale. D'ici 2040, cette région à forte croissance devrait représenter 50 % du PIB mondial. Au cours des cinq prochaines années, le CCN recevra du financement fédéral pour soutenir la mise en œuvre de la Stratégie pour l'Indo-Pacifique, en particulier pour faire progresser la coopération stratégique avec les principaux partenaires régionaux et améliorer l'accès aux marchés pour les entreprises canadiennes en contribuant à éliminer les obstacles techniques au commerce.

Le CCN entretient déjà de solides relations dans la région, mais il sera en mesure de les élargir et de les approfondir, particulièrement avec l'Australie, le Japon, la Corée du Sud, la Mongolie, Singapour, Taïwan et le Vietnam. Il intensifiera sa participation au Sous-comité sur les normes et la conformité de l'Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC) pour faire avancer les priorités canadiennes en matière de normalisation. Le Canada présente des propositions de projets au Sous-comité sur les normes et la conformité de l'Organisation de coopération économique Asie-Pacifique, dont une visant à soutenir les PME. Au cours des prochaines années, ces efforts contribueront à positionner le Canada en tant que partenaire fiable dans la région et à définir des priorités et des approches régionales en matière de normalisation qui appuient les intérêts canadiens et contribuent à la résilience et à la durabilité de la chaîne d'approvisionnement mondiale.



Mettre en œuvre le cadre d'établissement des priorités du CCN conformément à la Stratégie nationale de normalisation de 2022

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Concevoir et mettre en œuvre un cadre d'établissement des priorités pour les activités de normalisation nationales et internationales, y compris l'évaluation de la conformité, afin d'améliorer la compétitivité et le bien-être des Canadiennes et Canadiens.

RÉSULTATS VISÉS

Le CCN a mis en place une procédure détaillée et solide pour examiner régulièrement et efficacement les priorités en matière de normalisation pour l'organisme.

Des plans d'action dans les domaines prioritaires liés aux secteurs et aux systèmes cernés dans le cadre de la Stratégie nationale de normalisation (SNN) sont élaborés et font l'objet d'un suivi systématique dans le but d'atteindre les résultats établis.

La SNN fournira, au cours de la période de planification, les lignes directrices nécessaires à l'identification et à l'affectation de ressources dans les domaines à l'égard desquels des conseils et services en matière de normalisation sont requis. Selon les besoins, le cadre d'établissement des priorités du CCN combinera et livrera l'ensemble ou une partie des services offerts par le réseau de normalisation (depuis la détermination des besoins et l'élaboration d'une stratégie jusqu'à la mise en œuvre et la mise en application sur le marché) et inclura des analyses des occasions à saisir sur les scènes nationale et internationale.

Le projet prend son point de départ dans les priorités liées aux systèmes et aux secteurs cernés dans la SNN (2022). Ces priorités ont été validées par rapport aux tendances nationales et mondiales afin de veiller à ce que les activités de normalisation répondent aux besoins actuels et apportent une valeur ajoutée au Canada :

Priorités liées aux systèmes :

- ▶ Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion dans la participation au système de normes;
- ▶ Faciliter le commerce de biens et de services par des solutions de normalisation harmonisées;
- ▶ Assurer la durabilité du système de normalisation canadien;
- ▶ Renforcer le dialogue avec les peuples autochtones.

Priorités liées aux secteurs :

- ▶ Atténuation des changements climatiques, adaptation et résilience;
- ▶ Environnement, société et gouvernance (ESG);
- ▶ Santé, bien-être et sécurité;
- ▶ Économie numérique et technologies innovantes;
- ▶ Stabilité des chaînes d'approvisionnement.

Le CCN élaborera des plans d'action pour chacune des priorités cernées et assurera le suivi et la communication des résultats. L'ordre de priorité des activités et la séquence de mise en œuvre seront déterminés sur la base d'examen réguliers au cours desquels le CCN mettra à contribution les parties prenantes concernées et intégrera leurs recommandations. Les travaux existants constituent une base solide pour de nombreuses activités dont la portée pourra être étendue davantage en fonction de la demande.

SOUS LES PROJECTEURS :

Le Canada dirige les efforts en matière de normalisation de l'IA

Le Canada dirige les efforts en matière de normalisation de l'IA. La numérisation ne peut se faire sans normalisation. L'absence de règles et de lois claires concernant l'infrastructure des données et la manière dont ces dernières sont détenues, recueillies, traitées, entreposées et utilisées peut rendre les citoyennes et citoyens vulnérables et les entreprises désespérées. Le gouvernement fédéral a octroyé 17 M\$ au CCN pour des activités de normalisation visant à soutenir la mise en œuvre de la *Loi sur la mise en œuvre de la Charte du numérique*. Au cours des cinq prochaines années, le CCN dirigera un programme de normalisation de l'IA et de la gouvernance des données qui facilitera l'élaboration de stratégies normatives visant à promouvoir l'utilisation sûre, fiable et efficace des technologies d'IA et de données.

Le Canada, par l'intermédiaire du comité technique ISO/IEC JTC 1/SC 42 sur l'IA, est à l'avant-garde des efforts de normalisation internationale dans le domaine. Le comité parallèle canadien de l'ISO/IEC JTC 1/SC 42 a proposé avec succès de modifier les normes actuelles sur les définitions de l'IA afin d'inclure les concepts et les documents liés à l'IA générative. Le terme « IA générative » est sous les projecteurs en raison de la popularité croissante des programmes de ce type et

des robots conversationnels. L'IA générative désigne les modèles ou algorithmes qui créent du nouveau contenu, tel que du texte, des photographies, des vidéos, du code, des données ou des rendus 3D, à partir de la vaste quantité de données avec lesquelles ils sont formés. Cette technologie constitue donc à la fois une menace et une occasion, selon l'utilisation qu'on en fait. La normalisation contribuera à définir un cadre pour l'application sûre et transparente de l'IA générative dans l'avenir, notamment en ce qui concerne des questions centrales comme les préjugés, l'équité, l'inclusion, la sûreté et la sécurité, ainsi que la transparence.

La norme ISO/IEC 42001 sert de base à une initiative pilote novatrice du CCN visant à définir et à tester les exigences d'un programme d'évaluation de la conformité sur mesure pour les systèmes de management de l'IA. En fin de compte, l'obtention d'une certification selon les normes nationales et internationales relatives aux systèmes de management de l'IA permettra aux organismes canadiens de prouver leur engagement en faveur d'une application responsable de l'IA, ce qui contribuera à renforcer la confiance de leur clientèle et de leurs partenaires nationaux et internationaux à l'égard de leurs opérations.

Au cours de la période de planification, grâce au financement associé aux programmes, le CCN mettra en œuvre des stratégies en matière de normalisation afin de soutenir un large éventail de priorités gouvernementales :

- ▶ le Programme de normes pour des infrastructures résilientes, mis en œuvre dans le cadre de la Stratégie nationale d'adaptation;
- ▶ le programme d'élaboration et d'adoption de normes relatives à l'IA, mis en œuvre dans le cadre de la Stratégie pancanadienne en matière d'intelligence artificielle;
- ▶ le programme d'avancement des normes de gouvernance des données à l'échelle de l'industrie, mis en œuvre dans le cadre de la *Charte canadienne du numérique* et de la *Loi sur la mise en œuvre de la Charte du numérique*;
- ▶ le programme canadien de certification en cybersécurité, mis en œuvre dans le cadre des efforts visant à améliorer la résilience de la chaîne d'approvisionnement relative à la défense du Canada;
- ▶ le programme de renforcement de l'engagement dans la région indo-pacifique en matière de normalisation, mis en œuvre dans le cadre de la Stratégie pour l'Indo-Pacifique;
- ▶ le programme de propriété intellectuelle et d'innovation qui soutient les innovatrices et innovateurs et les PME canadiennes avec des stratégies de normalisation, dans le cadre des efforts continus de mise en œuvre la Stratégie en matière de propriété intellectuelle.

SOUS LES PROJECTEURS :

La normalisation pour un avenir plus vert et plus résilient

La Stratégie nationale de normalisation définit les domaines dans lesquels la normalisation peut aider le Canada à faire progresser les initiatives en matière de changements climatiques et à s'orienter vers une économie décarbonée. Au cours des prochaines années, le CCN prévoit s'attaquer à trois grandes catégories de travaux : améliorer la résilience et la durabilité climatique du Canada; faire progresser le leadership canadien en matière de climat grâce à des normes internationales; et faciliter la décarbonation et la transition du pays vers la carboneutralité.

Dans le cadre du Programme de normes pour des infrastructures résilientes, le CCN continuera de diriger un large éventail d'initiatives visant à assurer la résilience aux changements climatiques et la sûreté des infrastructures et des collectivités du Canada. Compte tenu des conditions météorologiques extrêmes des dernières années, le CCN s'est associé au Conseil national de recherches pour normaliser la planification communautaire dans les zones présentant un risque d'incendies de forêt (milieu périurbain). Une norme aidera les collectivités visées à réduire les risques causés par les incendies de forêt en orientant leur état de préparation et leur planification dans l'avenir. De même, le CCN collabore avec Santé Canada pour faire progresser la cartographie des îlots de chaleur urbains, dont les effets constituent une menace pour la population, les infrastructures et l'environnement.

La normalisation dans ce domaine permettra d'atténuer l'effet des incidents liés à la chaleur et, éventuellement, de sauver des vies.

Pour soutenir les activités nationales, le CCN joue un rôle de premier plan dans l'élaboration de normes internationales qui abordent directement les répercussions des changements climatiques. Par exemple, le CCN assure le secrétariat du Comité de coordination sur le changement climatique de l'ISO. Le Canada préside également le comité technique international de l'ISO sur le management environnemental (ISO/TC 207), qui met en œuvre le plan d'action de l'ISO dans le cadre de la Déclaration de Londres (ce plan définit l'approche de l'ISO en matière d'utilisation des normes pour soutenir la transition vers une économie carboneutre). Les travaux internationaux du CCN dans ce domaine sont axés sur le recours à la normalisation pour gérer des enjeux importants comme la prise en compte du carbone intrinsèque dans les matériaux de construction et la décarbonation des chaînes d'approvisionnement. Étant donné que les chaînes d'approvisionnement sont responsables de 60 % des émissions de carbone dans le monde et que le carbone intrinsèque dans les matériaux de construction représente 11 % des gaz à effet de serre (GES), ce travail sera essentiel pour atteindre les objectifs mondiaux de carboneutralité.

Améliorer la prestation des services

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Coordonner et harmoniser les fonctions, établir des partenariats et garantir les ressources pour traiter de manière proactive les priorités des parties prenantes et maximiser les retombées des services du CCN.

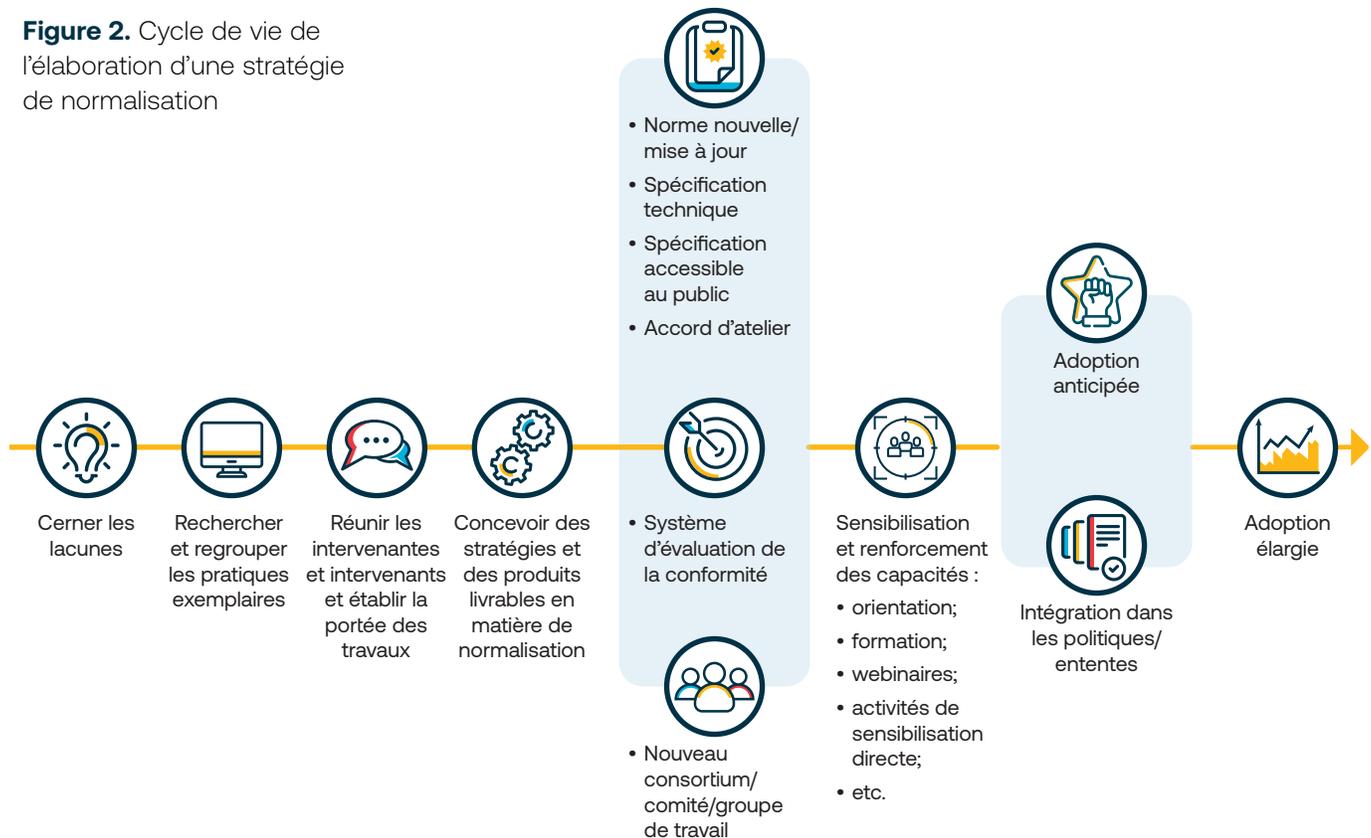
RÉSULTATS VISÉS

Un modèle de prestation des services intégré, évolutif et réactif est conçu et mis en œuvre afin d'accroître les retombées des services du CCN et de garantir les ressources nécessaires à la réalisation des activités de normalisation dans les domaines prioritaires.

La conception organisationnelle ainsi que les systèmes et les processus opérationnels et financiers sont alignés sur le modèle de prestation des services intégré.

Pour que le Canada puisse répondre à la demande croissante de solutions et de services de normalisation et que les parties prenantes aient accès aux services et au soutien appropriés afin de saisir les occasions et relever les défis décrits dans l'aperçu du contexte opérationnel du plan, le CCN examinera et modernisera son modèle de prestation des services en fonction d'une approche axée sur la chaîne de valeur intégrée, comme le montre le modèle ci-dessous :

Figure 2. Cycle de vie de l'élaboration d'une stratégie de normalisation



Cette approche recentrera la prestation de services sur les domaines prioritaires et les arrimera aux besoins des principales parties prenantes. La simplification de l'accès aux services permettra aussi au CCN d'aider les intervenants et intervenantes à se repérer dans le système de normalisation. S'inspirant des leçons tirées de ses récentes initiatives, notamment le programme d'innovation et le Programme de normes pour des infrastructures résilientes, le CCN appliquera des méthodes et des outils éprouvés qui appuieront ses travaux de normalisation dans les domaines essentiels pour l'économie canadienne et feront avancer les priorités de la SNN.

Au chapitre des résultats, la valeur que le CCN apporte aux parties prenantes devrait s'en trouver considérablement améliorée, tout comme le soutien à la mise en œuvre des stratégies en matière de normalisation dans les domaines prioritaires. L'objectif de ces changements est de tirer parti du rôle unique du CCN afin de maximiser la valeur pour les parties prenantes et d'accroître l'engagement et la participation des partenaires pour fournir des solutions qui correspondent aux besoins des parties prenantes et répondent aux priorités nationales.

Compte tenu des contraintes budgétaires auxquelles le CCN fait face, ces efforts comprendront également la mise en œuvre d'un modèle de prestation pour des programmes et services de normalisation générateurs de revenus et dont les coûts sont recouvrables. Le CCN cherchera à développer et à élargir les partenariats d'affaires pour garantir des ressources soutenant ses activités de normalisation dans les domaines prioritaires. En raison de la demande croissante pour les services du CCN, ces changements permettront à l'organisme de continuer à fournir des services de normalisation novateurs qui répondent aux besoins changeants du marché.

La modernisation et l'intégration de sa prestation de services offrent également au CCN la possibilité de rationaliser ses activités et de les rendre plus réactives aux besoins des parties prenantes en amplifiant leur portée et leurs retombées. Ces efforts seront soutenus par des initiatives visant à promouvoir l'excellence organisationnelle, comme la modernisation des systèmes de GI/TI et l'amélioration de la planification des effectifs.



Favoriser l'excellence

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Mettre en place des systèmes informatiques, de ressources humaines et de gouvernance interne allégés et intégrés qui soutiennent une culture axée sur le rendement élevé au sein du CCN.

RÉSULTATS VISÉS

Le CCN dispose d'une main-d'œuvre diversifiée et d'un bassin de personnes talentueuses ayant à leur disposition des outils et des pratiques efficaces pour mener à bien les programmes et services de l'organisme.

Une main-d'œuvre mobilisée et diversifiée

Compte tenu des défis croissants liés à l'attraction et à la fidélisation des talents, il est essentiel que le CCN ait des assises solides pour mener à bien les activités prévues. Les efforts visant à cultiver l'excellence organisationnelle restent donc un aspect essentiel de la stratégie globale du CCN.

Le CCN est résolu à avoir une main-d'œuvre mobilisée et à offrir un milieu de travail sain, en mettant l'accent sur le bien-être, il sonde son personnel pour connaître leur niveau de bien-être au travail. En 2024, le CCN mènera son sondage bisannuel sur l'engagement des employées et employés dans le but de maintenir ou d'améliorer son classement actuel parmi le 75^e percentile de l'industrie.

La diversité est également un élément clé de la stratégie en ressources humaines du CCN. Au cours de la période de planification, il mettra en œuvre sa

stratégie en matière de diversité en améliorant ses systèmes pour soutenir les principes d'inclusion, de diversité, d'équité et d'accessibilité. Il mettra en œuvre des stratégies visant à combler les lacunes relevées dans l'analyse en matière d'inclusion, de diversité, d'équité et d'accessibilité réalisée en 2022-2023, offrira une formation à l'ensemble du personnel et maintiendra le pointage en matière de diversité et d'inclusion obtenu dans le cadre du sondage sur l'engagement de 2022-2023. Le CCN mettra également en œuvre son plan d'accessibilité 2023-2026 afin d'être exempt d'obstacles d'ici 2040.

Renforcement des outils informatiques et de la cybersécurité

Le CCN s'appuiera sur les investissements déjà réalisés dans son infrastructure de GI/TI et suivra une feuille de route pour l'architecture d'entreprise afin de se préparer en vue des progrès rapides et d'en tirer parti. Il continuera de prioriser et mettre en œuvre les activités les plus prometteuses et essentielles compte tenu des menaces des exigences opérationnelles. Les initiatives importantes au cours de la période de planification comprennent des efforts pour consolider les données et transférer les systèmes informatiques déterminants vers le nuage, ainsi que le lancement de la phase 2 d'un système de gestion des relations avec la clientèle. Le CCN a également l'intention d'achever la modernisation de son système de gestion des enregistrements et de son système financier.

Les politiques et processus relatifs à l'application en toute sécurité de l'IA en milieu de travail seront particulièrement importants pour les activités futures, afin que tout le personnel puisse bénéficier des possibilités offertes par ces outils sans compromettre l'intégrité des services et des produits fournis.



Synthèse des risques

Dans le cadre de sa démarche de planification générale, le CCN évalue et met régulièrement à jour les risques généraux auxquels il est exposé en se basant sur la norme internationale ISO 31000 – Management du risque. Il harmonise également ses pratiques de gestion des risques avec les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor afin de mettre en œuvre les stratégies d'atténuation appropriées.

Le CCN est financé en partie par des crédits et en partie par des revenus générés par ses activités. Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, il a recours à des pratiques de gestion financière rigoureuses pour protéger ces ressources. Pour préserver sa pertinence, le CCN reconnaît qu'il est important de conserver la confiance des gouvernements, des entreprises et des autres parties prenantes à l'égard de la valeur de la normalisation et du rôle que joue l'organisme pour la faire progresser. Cette confiance exige qu'il réponde à ses exigences organisationnelles et gère ses risques efficacement afin de maintenir son statut de conseiller de confiance et de représentant au sein des régimes et des organismes de normalisation internationaux et régionaux.

Voici les principaux risques que le CCN surveillera et gèrera au cours de la période de planification.

Durabilité financière

En ce qui concerne l'atténuation des risques financiers, le CCN dispose de mesures rigoureuses de contrôle financier, d'une base de dépenses discrétionnaires restreinte et d'une exposition limitée attribuable à un contexte opérationnel relativement simple en matière

de financement et de décaissement. Son principal défi est de maintenir sa durabilité financière tout en gérant un portefeuille croissant d'objectifs normatifs dans des secteurs prioritaires et émergents. Bien que le CCN bénéficie d'un financement destiné à certains programmes et qu'il multiplie les efforts d'autofinancement, des limites subsistent. Pour des raisons inflationnistes, les crédits de base fixes du CCN représentent une somme beaucoup moins importante qu'il y a dix ans. De plus, les coûts opérationnels, notamment en matière de sécurité informatique, ne font qu'augmenter. Par conséquent, la capacité du CCN à réaliser ses objectifs stratégiques est de plus en plus compromise.

Le CCN continue de gérer les ressources existantes :

- ▶ en rééquilibrant son plan quinquennal chaque année, notamment en alignant les dépenses sur les priorités stratégiques ayant les retombées les plus substantielles;
- ▶ en harmonisant ses dépenses sur le plan d'entreprise et le budget d'exploitation en recherchant des occasions de recouvrement des coûts dans la mesure du possible et s'il y a lieu;

- ▶ en faisant le suivi des résultats financiers par rapport au plan en temps opportun et en faisant régulièrement rapport au Conseil d'administration;
- ▶ en vérifiant minutieusement les dépenses à l'échelle de la haute direction et en réorganisant les priorités à cet égard avant de prendre des engagements importants.

Grâce à ces efforts, le CCN est parvenu à alléger et à canaliser ses activités. Toutefois, l'érosion du financement fixe et les nouvelles exigences en matière de conformité empêchent l'organisme de résister aux pressions multidimensionnelles exercées par les domaines émergents nécessitant une participation aux réseaux de normalisation national et international. C'est pourquoi le CCN continue de travailler à la compression des coûts, à l'établissement des priorités et à la réduction de la participation essentielle afin d'équilibrer son plan financier. Le CCN étudie également d'autres modèles de financement pour répondre à la demande croissante et du financement de base pour compenser une décennie d'érosion inflationniste.

Disponibilité du personnel clé et capacité

Le CCN est un organisme axé sur le savoir et les processus. À ce titre, il compte sur son effectif pour réaliser son mandat et générer les retombées décrites dans le présent plan. Si le principal risque était auparavant le besoin d'assurer la continuité et de préparer la relève pour des postes de direction clés, les indicateurs récents montrent que le risque de voir sa capacité opérationnelle diminuer en raison des charges de travail insoutenables gagne du terrain. Ce risque découle de la demande pour les services du CCN dans des secteurs émergents, notamment l'économie numérique et la durabilité environnementale. Le risque est exacerbé dans de nombreux cas, car le CCN dispose d'une seule personne engagée à temps plein dans certains domaines clés en raison des restrictions budgétaires.

Les mesures d'atténuation du risque lié à la charge de travail excessive et l'incidence des postes vacants sont les suivantes :

- ▶ processus de recrutement plus réactifs;
- ▶ examens de la planification du lieu de travail afin de mieux faire correspondre les besoins avec les compétences et la demande;

- ▶ pratiques de gestion du personnel (par exemple, les entretiens de départ) pour déceler les occasions d'amélioration;
- ▶ modèle de flexibilité au travail afin d'améliorer les perspectives de maintien en poste et de recrutement;
- ▶ utilisation de sondages sur l'engagement des employées et employés pour faire le suivi des commentaires recueillis et y répondre en vue d'améliorer l'expérience professionnelle et la conciliation travail-vie personnelle;
- ▶ promotion et transparence en ce qui concerne les possibilités de formation et de perfectionnement.

Un risque connexe, mais distinct est la pénurie de personnel d'évaluation qualifié pour mettre en œuvre le programme des Services d'accréditation. Afin de garantir la disponibilité d'un personnel d'évaluation qualifié pour réaliser les activités d'accréditation et répondre aux besoins des clients, le CCN a adopté un mécanisme d'analyse des besoins et des actions de recrutement pour attirer et retenir des évaluatrices et évaluateurs compétents et qualifiés. Ce plan est complété par de nouveaux outils et de nouvelles formations. Les Services d'accréditation du CCN tiennent des évaluations à distance et en ligne afin d'atténuer les risques pour sa base de revenus.

Expertes et experts des comités techniques et de gouvernance

Le CCN offre un soutien financier aux bénévoles qui représentent le Canada auprès de comités techniques et de gouvernance d'organismes de normalisation. En raison des ressources limitées du CCN et des répercussions de la pression inflationniste sur son budget, le niveau global de soutien disponible pour les comités techniques et de gouvernance a considérablement diminué. Par rapport aux niveaux de financement avant la pandémie, le CCN a coupé en deux son soutien aux représentantes et représentants canadiens, ce qui a entraîné une réduction de leur participation aux travaux normatifs internationaux. Cette diminution suscite des interrogations sur l'éventuelle réduction du poids du pays dans la normalisation mondiale. Par conséquent, le CCN veille, dans la mesure du possible, à allouer les ressources aux comités techniques prioritaires.



Sommaire financier

Le CCN est inscrit à l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et se conforme aux obligations prévues à la partie X de la Loi; il a mis des politiques et des procédures en place afin de respecter, voire dépasser ses obligations législatives.

L'organisme a fait preuve de résilience en adoptant des pratiques de gestion financière rigoureuses pour optimiser l'utilisation de ses ressources. Il est financé à la fois par des crédits gouvernementaux et des recettes provenant de la vente de services d'accréditation et de normes internationales. En outre, depuis 2016, le CCN a reçu un financement temporaire de 59 M\$ pour des initiatives d'adaptation des infrastructures aux changements climatiques, d'innovation, de protection de la propriété intellectuelle, d'IA et de gouvernance des données, de commerce dans la région indo-pacifique et de cybersécurité, avec une enveloppe supplémentaire de 36 M\$ approuvée jusqu'en 2029. Bien que cette situation illustre la pertinence de la normalisation dans des domaines d'intérêt majeur pour le gouvernement et la population canadienne, la partie des services votés des crédits du CCN a été considérablement réduite au cours des 11 dernières années.

L'augmentation des demandes adressées à l'organisme, l'érosion inflationniste du financement de base et la dépendance du CCN à l'égard du financement temporaire et à la temporisation du financement pour remplir son mandat sont autant de pressions financières qui nuisent considérablement à la capacité du CCN à atteindre ses objectifs stratégiques. L'organisme multiplie donc les efforts pour augmenter les recettes

dans les domaines d'activités touchant son mandat. Un financement ponctuel de 7,2 M\$ dans le budget fédéral 2024 lui permettra de soulager certaines des pressions budgétaires dans l'immédiat pour continuer à préparer sa stratégie de financement durable. L'ampleur et le calendrier de cette réduction dépendront de la capacité du CCN à compenser l'érosion à l'aide de ses propres efforts de financement durable. Cependant, ceux-ci ne permettront vraisemblablement pas d'éliminer la nécessité d'un certain niveau de réduction.

Le CCN a entrepris un exercice de hiérarchisation des priorités pour s'assurer de bien encadrer ses engagements actuels, tout en faisant progresser ses objectifs stratégiques. Sont ressorties de cette démarche de nombreuses mesures de réduction des coûts et de service. L'exécution et l'ampleur de ces mesures dépendront de la capacité du CCN de bonifier son financement avec de nouvelles recettes.

Pendant la période de planification en question, le CCN continuera à réexaminer les priorités établies pour s'assurer de mener des actions opportunes. À mesure de l'exécution du présent plan, le CCN prendra toutes les dispositions nécessaires pour veiller à la cohérence de ses démarches et modifier les démarches en cours pour veiller à la réalisation des résultats escomptés.

Crédits parlementaires

Le tableau suivant donne un aperçu des crédits prévus sur un horizon de cinq ans :

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉEL	PLAN	PRÉVISIONS	PLAN				
	2022-2023	2023-2024	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Crédits de base	9 462	11 529	11 539	15 129	15 129	13 806	13 806	14 279
Crédits temporaires	8 506	8 621	8 621	9 903	10 960	5 136	5 893	-
Crédits totaux	17 968	20 150	20 160	25 032	27 089	18 942	19 699	14 279

Le CCN propose un plan de réduction importante dans les domaines bénéficiant habituellement d'un soutien lié aux programmes et de crédits de base, contrebalancés en partie par une croissance ciblée au chapitre des services d'accréditation et des recettes tirées des services consultatifs. Au cours de la période visée par la planification, le CCN achèvera la mise en œuvre de tous les programmes en cours arrivant à échéance. Le CCN a l'intention de compléter ses crédits en misant sur ses services d'accréditation, l'élaboration de stratégies de normalisation et d'autres domaines de services afin de recouvrer les coûts qui soutiennent les domaines d'importance stratégique. À plus long terme, le CCN déploiera une stratégie de financement durable pour donner des impulsions et multiplier les possibilités de réinvestissement.

Sources de revenus

Les revenus du CCN proviennent de plusieurs sources qui, dans ses états financiers, sont catégorisées comme suit :

▶ **Revenus d'accréditation**; frais annuels et frais d'évaluation.

- ▶ **Revenus de la boutique numérique du CCN**; redevances perçues des ventes de normes internationales en vertu de la désignation d'organisme membre auprès de l'ISO et de l'IEC. Mentionnons aussi que le CCN perçoit des redevances pour les normes vendues par des distributeurs indépendants grâce à des accords nationaux d'exploitation des droits d'auteur et d'autres types de services pour recouvrir les coûts afin de soutenir des domaines d'importance stratégique.
- ▶ **Contributions de soutien aux déléguées et délégués**; financement provenant de tierces parties pour soutenir la participation aux comités techniques.
- ▶ **Produits des services d'innovation**; frais perçus en échange de solutions normatives et de conseils en normalisation à la clientèle.
- ▶ **Autres recettes**; autres sources de revenus, notamment des distributions de bénéfices de l'ISO et des produits d'intérêts.

Sources de financement

Le présent tableau montre l'augmentation du pourcentage des fonds provenant des recettes par rapport aux crédits pendant la période de planification.

SOURCE DE FINANCEMENT (en pourcentage du financement total)	RÉEL	PLAN	PRÉVISIONS	PLAN				
	2022-2023	2023-2024	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Recettes	39 %	41 %	42 %	33 %	32 %	40 %	40 %	47 %
Ventes de normes internationales	6 %	5 %	5 %	5 %	5 %	6 %	5 %	7 %
Crédits	55 %	54 %	53 %	62 %	63 %	54 %	55 %	46 %

Les crédits et les dépenses atteignent leur maximum en 2025-2026 en raison des programmes financés provisoirement. Avant et après ce pic, le CCN doit gérer la variabilité des coûts de ses services internes dans un contexte où les coûts sont principalement fixes.

Le CCN vise une augmentation des recettes et des contributions sur le plan des services d'accréditation et d'autres activités de développement, ainsi que la rentabilisation des services existants dans la mesure du possible. Il demeure que dans de nombreux cas, la normalisation profite à plusieurs sections de l'économie canadienne. De ce fait, un financement basé sur les recettes n'est pas toujours pratique.

Le CCN continuera à investir dans une architecture d'entreprise plus moderne et plus sûre en menant à bien les projets de numérisation et de cybersécurité requis pour son infrastructure informatique et en introduisant l'utilisation graduelle d'outils d'IA. Ainsi, 9,8 M\$ en dépenses d'exploitation et en immobilisations seront nécessaires au cours des cinq prochaines années pour fournir au personnel du CCN des outils numériques modernes leur permettant de travailler de manière plus efficace et efficiente, y compris des mises à niveau de plateformes pour favoriser la collaboration, l'engagement des parties prenantes et l'amélioration de la sécurité. En outre, pour assurer un soutien adéquat à sa

main-d'œuvre, le CCN fera des investissements mesurés pour opérationnaliser certains éléments de sa stratégie actualisée de gestion des talents.

Réserve ciblée

À titre d'organisme à but non lucratif, le CCN fixe, sous la direction de son Conseil d'administration, une réserve ciblée conformément à sa politique de protection contre les événements imprévus. Au cours de l'exercice 2022-2023, le CCN a commencé à augmenter sa réserve ciblée afin d'atténuer le risque lié à la dépendance à l'égard des produits non spécifiques autogénérés et d'autres sources de financement. En conséquence, la réserve ciblée du CCN augmentera, passant de 1,5 M\$ en 2023-2024 à 2,5 M\$ en 2027-2028 et au-delà.

Les fonds reçus pour les programmes ont contribué à un excédent cumulé temporaire, car les dépenses accusent généralement un retard d'un an par rapport à la réception des fonds; ces montants sont affectés au soutien à l'exécution des programmes dans les années à venir. Le solde de l'excédent est réinvesti dans l'organisme et les infrastructures. Dans l'ensemble, le CCN s'attend à enregistrer des déficits au cours de deux des cinq prochaines années, ce qui lui permettra d'utiliser entièrement la partie des services votés de son excédent cumulé, à l'exclusion de la réserve pour risques.

Excédent cumulé

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉEL	PLAN	PRÉVISIONS	PLAN				
	2022-2023	2023-2024	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Excédent/(Déficit) net de l'exercice	960	(1 343)	311	1 038	1 419	(4 340)	427	(5 349)
Excédent cumulé, début	8 057	7 983	9 016	9 328	10 366	11 785	7 445	7 872
Excédent cumulé, fin	9 016	6 641	9 328	10 366	11 785	7 445	7 872	2 523
Réserve ciblée pour risques			1 500	1 500	2 000	2 000	2 500	2 500
Excédent cumulé pour les engagements en matière de programme et autres occasions stratégiques			7 828	8 866	9 785	5 445	5 372	23

Principales hypothèses

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 :

- ▶ Les salaires et les dépenses augmenteront à un taux de 2 % chaque année comprise dans le plan. Pour compenser les augmentations inflationnistes considérables, le CCN prévoit offrir à son personnel un paiement compensatoire unique supplémentaire de 2 % au cours de la première année du plan.
- ▶ Le niveau d'effectif diminuera tout au long du plan pour maintenir l'équilibre financier et, dans une moindre mesure, pour tenir compte de la fin des postes à durée déterminée financés par des programmes arrivant à échéance.
- ▶ Le taux d'inoccupation des employées et employés sera de 5 % sur toute la période.
- ▶ Les employées et employés admissibles du CCN verseront des cotisations au Régime de retraite de la fonction publique; la responsabilité du CCN envers le Régime sera limitée à ses cotisations. Les excédents ou déficits actuariels seront enregistrés dans les états financiers du gouvernement du Canada.
- ▶ Le financement pour les initiatives de GI/TI commencera à 2,8 M\$ au cours de l'exercice 2024-2025 et passera à 1,7 M\$ la dernière année; un montant de 1,5 M\$ par année représentera les charges d'exploitation et la différence représentera les immobilisations.
- ▶ Le soutien aux personnes bénévoles canadiennes représentant le Canada dans les comités techniques de l'ISO/IEC sera réduit à 0,5 M\$, soit la moitié des niveaux historiques. Ce resserrement s'explique par le passage à un contexte virtuel/à distance, mais aussi par la réduction nécessaire des dépenses pour maintenir l'équilibre financier.
- ▶ Les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements diminueront de 30 % par rapport aux dépenses historiques, pour tenir compte du paysage post-pandémique et favoriser l'équilibre financier.
- ▶ Les recettes des Services d'accréditation augmenteront, passant d'un montant de 9,3 M\$ prévu pour l'exercice 2023-2024 à 11,6 M\$ pour la dernière année du plan, soit une augmentation de 23 % au cours de la période.



ANNEXE A : **Directives du ministre responsable**

Le CCN arrimera son action aux priorités du Gouvernement du Canada, notamment en ce qui concerne le bien-être au travail et la diversité, la Stratégie pour un gouvernement vert, ainsi que

les engagements présentés dans la lettre de mandat transmise en décembre 2021 au ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie.

Cabinet du
Premier ministre



Office of the
Prime Minister

Monsieur le Ministre,

Je vous remercie de continuer de servir les Canadiens en tant que ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie.

Depuis le début de la pandémie, les Canadiens ont dû faire face à un défi qui ne se produit qu'une fois par siècle. Malgré tout, les gens ont su se montrer à la hauteur, et ce, d'un océan à l'autre. Lorsque cela comptait le plus, les Canadiens se sont adaptés, se sont entraïdés et ont fait preuve de compassion, de courage et de détermination, autant de valeurs qui nous sont chères. C'est ce qui a défini jusqu'à présent notre parcours dans cette pandémie. Et c'est ce qui nous permettra d'aller de l'avant.

En cette période difficile, les Canadiens se sont prononcés de façon démocratique. Ils nous ont confié le soin de terminer la lutte contre la COVID-19 et de soutenir le rétablissement d'une classe moyenne forte. Ils nous ont, par le fait même, donné une orientation claire : prendre des mesures audacieuses et concrètes afin de bâtir un avenir où la santé et la résilience prévaudront. C'est ce que les Canadiens nous ont demandé, et c'est exactement ce que notre gouvernement est prêt à faire. Nous nous emploierons à bâtir cet avenir meilleur en continuant de miser sur la collaboration, la mobilisation, la science et la prise

de décisions fondées sur des données probantes. En nous appliquant sans relâche à obtenir des résultats, nous travaillerons de manière constructive avec les parlementaires et maintiendrons nos solides partenariats avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, les administrations municipales et nos partenaires autochtones. Le début de cette nouvelle décennie a été extrêmement difficile, mais le moment est venu de rebâtir un pays plus résilient, plus inclusif et plus fort pour tous.

La science est claire. Les Canadiens ont été clairs. Nous devons non seulement continuer d'agir concrètement à l'égard des changements climatiques, mais aussi le faire plus vite et aller plus loin à ce chapitre. Comme les Canadiens le constatent de plus en plus partout dans le pays, les changements climatiques constituent une menace existentielle. Afin de bâtir un avenir plus propre et plus vert, il nous faudra tous faire des efforts soutenus et concertés. Je m'attends à ce que vous cherchiez au sein de votre portefeuille, en votre qualité de ministre, des façons de soutenir nos efforts pangouvernementaux visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, à créer des emplois propres et à relever les défis liés au climat avec lesquels les collectivités composent déjà.

Cette année, les Canadiens ont été horrifiés par la découverte de sépultures non identifiées près d'anciens pensionnats autochtones. Ces découvertes nous rappellent la nécessité d'accélérer la réconciliation avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis. Nous savons que cette réconciliation ne peut se faire sans l'obtention de la vérité, et le gouvernement continuera d'investir dans la quête de cette vérité. À titre de ministres, nous avons le devoir de faire progresser les travaux à cet égard, tant collectivement qu'individuellement. Par conséquent, je demande à chaque ministre de mettre en oeuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et de travailler en partenariat avec les Autochtones pour faire mieux reconnaître leurs droits.

Nous devons continuer de nous attaquer aux inégalités et aux disparités systémiques profondes qui demeurent présentes dans notre tissu social, notamment au sein de nos institutions fondamentales. À cet égard, il faut que les Canadiens de chacune des régions du pays puissent se reconnaître dans les priorités de notre gouvernement et dans ce que nous réalisons. Je m'attends à ce que vous collaboriez, en votre qualité de ministre, avec diverses communautés dans un souci d'inclusion et cherchiez activement à obtenir les divers points de vue des Canadiens et à les intégrer dans votre travail. Cela comprend les femmes, les Autochtones, les Canadiens noirs et racisés, les nouveaux arrivants, les groupes confessionnels, les personnes en situation de handicap et les Canadiens LGBTQ2. Bien entendu, le tout doit se faire dans le respect des deux langues officielles.

Dans tous les aspects de notre travail, nous continuerons de nous assurer que les politiques publiques sont élaborées dans une perspective intersectionnelle, notamment par l'application de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) et des indicateurs de qualité de vie dans la prise de décisions.

Les Canadiens continuent de compter sur les journalistes et le journalisme pour obtenir des nouvelles exactes et en temps opportun. Je m'attends à ce que vous entreteniez des relations professionnelles et respectueuses avec les journalistes afin que les Canadiens soient bien informés et disposent des informations dont ils ont besoin pour assurer leur sécurité et celle de leur famille.

Tout au long de la pandémie, les Canadiens et leurs gouvernements se sont adaptés à de nouvelles réalités. Les gouvernements doivent s'inspirer des leçons tirées de la pandémie pour s'adapter davantage et proposer des moyens plus flexibles et efficaces de servir les Canadiens. À cette fin, je m'attends à ce que tous les ministres se penchent sur des moyens d'actualiser nos façons de faire afin que le gouvernement puisse continuer de relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

Pour assurer le succès de la présente législature, il faudra que les parlementaires, tant à la Chambre des communes qu'au Sénat, travaillent ensemble, tous partis confondus, dans le but de réaliser de grandes choses pour les Canadiens. Je m'attends à ce que vous entreteniez des relations constructives avec les porte-paroles de l'opposition, et à ce que vous coordonniez toute mesure législative avec le leader du gouvernement à la Chambre des communes. Dans votre rôle de ministre, vous êtes responsable devant le Parlement à la fois individuellement, de votre style de leadership et de l'accomplissement de vos responsabilités, et collectivement, à l'appui du Conseil des ministres et des décisions prises par le Cabinet. Le document *Pour un gouvernement ouvert et responsable* énonce ces principes fondamentaux et les normes de conduite que votre cabinet et vous devez respecter. Je m'attends à ce que vous vous familiarisiez avec ce document, qui décrit mes attentes à l'égard de chaque membre du Conseil des ministres.

Les engagements pris dans notre programme électoral sont ambitieux. L'achèvement de la lutte contre la pandémie doit demeurer au centre de nos préoccupations; toutefois, nous devons continuer de bâtir une classe moyenne forte et un avenir meilleur où chacun a une chance réelle et équitable de réussir et où personne n'est laissé pour compte.

En tant que ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie, vous dirigerez les efforts visant à créer plus d'emplois et à réaliser une transformation économique et industrielle à long terme vers un avenir carboneutre, notamment par la réalisation stratégique de l'initiative Accélérateur net zéro. Vous veillerez à ce que le Canada soit un chef de file mondial dans le domaine des technologies propres, en mettant l'accent sur les minéraux essentiels et le développement d'un écosystème industriel novateur durable en matière de production de batteries, et vous positionnerez le pays pour qu'il puisse saisir les occasions offertes par l'économie numérique, en protégeant les droits et la concurrence et en mettant sur pied un groupe de travail sur les politiques numériques afin de faciliter l'intégration des efforts pangouvernementaux. De même, vous poursuivrez la mise en oeuvre de la Stratégie en matière de biofabrication et de sciences de la vie afin d'améliorer la croissance économique et d'assurer la préparation aux pandémies pour les années à venir. Enfin, vous veillerez à ce que nous continuions à mieux comprendre les répercussions de nos programmes et politiques sur les Canadiens grâce à l'utilisation accrue de données désagrégées.

Pour atteindre ces objectifs, je vous demande d'obtenir des résultats pour les Canadiens en vous acquittant des engagements suivants.

- ▶ Avec l'appui du ministre de l'Environnement et du Changement climatique et du ministre des Ressources naturelles, diriger la mise en oeuvre de l'initiative Accélérateur net zéro. Pour ce faire, vous devrez établir une structure de gouvernance solide et horizontale et une stratégie claire d'investissements à long terme. Cela vous permettra d'effectuer l'examen stratégique d'investissements à grande échelle visant des secteurs clés de l'industrie dans toutes les régions pour encourager la transition de l'industrie et une réduction importante des émissions de gaz à effet de serre dans une mesure qui permet d'atteindre les objectifs climatiques du Canada et de transformer profondément l'industrie canadienne pour qu'elle agisse comme chef de file et puisse soutenir la concurrence dans un avenir carboneutre.

- ▶ Créer un groupe de travail sur les politiques numériques pour intégrer les efforts à l'échelle du gouvernement afin de faire du Canada un leader de l'économie numérique et de façonner la gouvernance mondiale des technologies émergentes.
- ▶ Présenter un projet de loi pour promouvoir la Charte du numérique, renforcer la protection de la vie privée des consommateurs et établir des règles claires assurant une concurrence loyale sur le marché numérique.
- ▶ Accélérer le déploiement du service à large bande en exigeant que ceux ayant acheté des droits pour déployer la large bande respectent les jalons établis dans l'offre de la large bande, sous peine de perdre leurs droits de spectre.
- ▶ Continuer à faire preuve de leadership en santé publique avec le ministre de la Santé en améliorant la surveillance des menaces à la santé publique ainsi que la capacité de les détecter et d'y répondre; en renforçant la sécurité des chaînes d'approvisionnement dans le domaine de la santé; en travaillant avec vos collègues à promouvoir la stratégie en matière de biofabrication et de sciences de la vie; et en investissant dans l'étude des répercussions à long terme de la COVID-19 et de la COVID-19 de longue durée sur différents groupes, notamment les populations vulnérables et les enfants.
- ▶ Diriger la création d'un nouveau fonds de recherche sur les maladies à forte incidence pour lesquelles un vaccin pourrait être développé.
- ▶ Continuer à soutenir la croissance économique et le rétablissement des industries canadiennes traditionnellement fortes, notamment les secteurs de l'automobile, de l'aérospatial, des ressources naturelles et de l'agroalimentaire, afin d'accroître la productivité et l'innovation et de renforcer la base manufacturière du Canada.
- ▶ Appuyer la stratégie des mines à la mobilité en attirant des investissements à court terme dans des domaines clés comme le traitement des minéraux, la fabrication de piles, les pièces de véhicules zéro émission et les usines d'assemblage, et utiliser tous les outils, y compris la *Loi sur l'investissement Canada*, pour assurer la protection et la mise en valeur de nos minéraux critiques. Il s'agira notamment de collaborer avec le ministre des Ressources naturelles pour concevoir et lancer une stratégie canadienne sur les minéraux essentiels pour positionner le Canada au premier plan de l'exploration, de l'extraction, du traitement et de la fabrication et en faire un chef de file mondial pour ce qui est de la production de piles et d'autres technologies numériques et propres, et pour développer un écosystème industriel novateur et durable en matière de piles au Canada, notamment pour faire du Canada un leader mondial de la fabrication, du recyclage et de la réutilisation des piles.
- ▶ Prendre des mesures pour veiller à ce que le Canada soit un leader mondial dans les technologies propres, notamment en :
 - tirant profit des services de conseil existants pour guider les nouvelles entreprises de technologies propres de la création à l'exportation;
 - en ayant l'appui de la ministre du Commerce international, de la Promotion des exportations, de la Petite Entreprise et du Développement économique, favoriser l'émergence d'entreprises canadiennes de technologies propres et de petites et moyennes entreprises oeuvrant dans le domaine de la décarbonisation;
 - travaillant avec la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement pour favoriser l'approvisionnement en technologies propres canadiennes;
 - collaborant avec des établissements d'enseignement postsecondaire et des organisations autochtones pour accélérer la création et la croissance d'entreprises autochtones de technologies propres.

- ▶ Travailler avec le ministre des Ressources naturelles à élaborer des codes du bâtiment modèles, y compris la publication d'un code de bâtiment carboneutre et un code de rénovation modèle d'ici la fin de 2024, qui s'alignent sur les objectifs nationaux en matière de climat et fournissent une norme pour les bâtiments résilients aux changements climatiques. Vous travaillerez également à modifier le Code national du bâtiment du Canada pour définir la sécurité des pompiers et des premiers intervenants comme un objectif fondamental. Pour assurer une mise en oeuvre efficace de ces normes de rendement, travailler avec des partenaires pour concevoir des stratégies concernant les mesures incitatives, les programmes de formation et les projets pilotes.
- ▶ Collaborer avec le ministre de l'Environnement et du Changement climatique à la création d'un nouveau fonds d'infrastructure et d'innovation qui permettra l'expansion et la commercialisation de technologies et de solutions fabriquées au Canada pour la réutilisation et le recyclage de plastiques.
- ▶ Collaborer avec le ministre des Ressources naturelles pour établir un centre d'excellence mondial en matière de détection et d'élimination de méthane.
- ▶ Appuyer le ministre de l'Environnement et du Changement climatique et le président du Conseil privé de la Reine pour le Canada et ministre de la Protection civile, à l'élaboration d'une stratégie relative aux données climatiques pour s'assurer que le secteur privé et les communautés ont accès à des informations utiles sur le climat pour orienter la planification et les investissements en infrastructure.
- ▶ Contribuer aux efforts globaux visant à promouvoir la sécurité économique et lutter contre l'ingérence étrangère en procédant à l'examen et à la modernisation de la *Loi sur l'investissement Canada* pour renforcer le processus d'examen en matière de sécurité nationale et mieux évaluer et atténuer les menaces à la sécurité économique découlant des investissements étrangers.
- ▶ Travailler avec le ministre de la Justice et procureur général du Canada, la ministre de la Défense nationale et le ministre de la Sécurité publique, pour continuer à faire progresser, avec le soutien de la ministre des Affaires étrangères, le Plan d'action national en matière de cybersécurité, en veillant à ce que le Canada soit bien placé pour s'adapter aux cybermenaces et lutter contre celles-ci, et assurer la sécurité et l'intégrité des systèmes essentiels du Canada.
- ▶ Travailler avec le ministre de la Sécurité publique, la ministre des Affaires étrangères et la ministre de la Défense nationale et, en collaboration avec les autres ministres concernés, élaborer et mettre en oeuvre une Stratégie nationale de cybersécurité renouvelée, qui énoncera la stratégie à long terme du Canada visant à protéger la sécurité et l'économie du pays, à dissuader les auteurs de cybermenaces et à promouvoir l'adoption, sur la scène internationale, d'un comportement fondé sur les normes dans le cyberspace.
- ▶ Aller de l'avant avec la Stratégie pancanadienne en matière d'intelligence artificielle et prendre des mesures supplémentaires, comme promouvoir des normes et assurer la coordination des efforts internationaux, pour appuyer les innovations et la recherche en matière d'intelligence artificielle au Canada.
- ▶ Lancer une stratégie quantique nationale pour amplifier les forces importantes du Canada dans la recherche quantique et élargir nos technologies, nos entreprises et nos talents prêts à évoluer dans l'univers quantique.

- ▶ Investir dans le Centre canadien de dispositifs photoniques du Conseil national de recherches du Canada et renforcer le leadership du Canada en recherche, en mise à l'essai et en prototypage.
- ▶ Élaborer une nouvelle approche pour appuyer la recherche et le développement à risque et à rendement élevés axés sur la transformation pour susciter de nouvelles idées de recherches audacieuses, favoriser les percées technologiques, protéger l'avantage concurrentiel du Canada et aider les entreprises canadiennes à croître et à créer des emplois hautement spécialisés. Dans le cadre de l'adoption d'une approche distinctement canadienne inspirée du modèle de la Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA) des États-Unis, travailler avec le ministre de la Santé afin d'élaborer un plan de modernisation de l'écosystème fédéral de financement de la recherche pour maximiser les retombées des investissements en matière d'excellence en recherche et d'innovation en aval en accordant une attention particulière aux relations entre les organismes subventionnaires fédéraux et la Fondation canadienne pour l'innovation.
- ▶ Ajouter 1 000 chaires de recherche au Canada pour aider à attirer et retenir les meilleurs chercheurs dans les universités canadiennes et soutenir la recherche de cycle supérieur en améliorant l'équité entre les genres et l'équité ethnique dans les facultés canadiennes, en favorisant la recherche interdisciplinaire et en renforçant les capacités de calibre mondial du Canada dans les sciences de la vie et dans la recherche biomédicale.
- ▶ Établir un nouveau fonds à l'intention des collèges et université pour les aider à commercialiser des recherches de pointe, y compris en cernant et en protégeant les droits de brevet à l'égard de recherches menées à bien sous leur égide et en rapprochant les chercheurs et les personnes ou entreprises pour aider à trouver des applications pratiques des innovations et à faire croître notre économie.
- ▶ Continuer à appuyer les écosystèmes d'innovation dans l'ensemble du pays pour favoriser la création d'emplois ainsi que l'adoption et la mise à niveau de la technologie. Vous travaillerez avec le ministre de la Sécurité publique et en étroite collaboration avec l'industrie canadienne et les établissements postsecondaires afin de protéger l'écosystème de recherche de pointe du Canada ainsi que les entreprises à forte intensité de propriété intellectuelle (PI).
- ▶ En tant que ministre responsable de Statistique Canada, continuer à aider la présidente du Conseil du Trésor à créer une approche pangouvernementale pour améliorer la collecte, l'analyse, la disponibilité et la publication des données désagrégées.
- ▶ Améliorer le soutien offert aux chercheurs des communautés noires et autochtones. Établir une cible précise en matière d'équité pour leur représentation dans le domaine de la recherche scientifique financée par le gouvernement fédéral, dont les fonds sont versés par les conseils subventionnaires, et fournir un financement réservé pour aider les diplômés prometteurs, favoriser le mentorat et le perfectionnement des jeunes chercheurs et offrir plus de possibilités aux Canadiens noirs et autochtones fréquentant un établissement d'enseignement postsecondaire.
- ▶ Consulter les provinces et obtenir le point de vue des universités, des collèges, des spécialistes, des prêteurs et d'autres intervenants du milieu de l'enseignement postsecondaire afin d'explorer des moyens d'améliorer la protection des fonctions d'intérêt public des établissements d'enseignement postsecondaires en situation d'insolvabilité ou de restructuration.

- ▶ Soutenir la Conseillère scientifique en chef dans ses efforts pour renforcer la capacité et accroître la coordination de l'utilisation de la science dans l'ensemble du gouvernement.
- ▶ Travailler avec le ministre du Patrimoine canadien pour modifier la *Loi sur le droit d'auteur* afin de protéger plus efficacement les artistes, les créateurs et les détenteurs d'un droit d'auteur, y compris permettre le droit de revente pour les artistes.
- ▶ Entreprendre une étude approfondie des éléments législatifs et structureaux existants qui peuvent limiter ou nuire à la concurrence afin d'améliorer la protection des consommateurs et de donner des chances égales à toutes les entreprises. Il s'agit notamment de revoir immédiatement le mandat du commissaire de la concurrence pour veiller à ce que les Canadiens soient protégés contre les pratiques nuisibles aux consommateurs dans les secteurs critiques, ce qui comprend les secteurs du pétrole et du gaz, des télécommunications et des services financiers.
- ▶ Avec la ministre du Commerce international, de la Promotion des exportations, de la Petite Entreprise et du Développement économique, prendre des mesures pour renforcer et sécuriser les chaînes d'approvisionnement, et aider le ministre des Transports à réduire et éliminer les goulots d'étranglement dans les réseaux de transport du Canada.
- ▶ Travailler avec le ministre de l'Environnement et du Changement climatique pour mettre en place un « droit à la réparation » pour prolonger la durée de vie des appareils ménagers, et plus particulièrement des appareils électroniques, en obligeant les fabricants à fournir des manuels et des pièces de rechange et en modifiant la *Loi sur le droit d'auteur* pour permettre la réparation des appareils et des systèmes numériques.
- ▶ Collaborer avec la vice-première ministre et ministre des Finances pour élaborer, avec l'appui de la ministre du Revenu national, un registre de propriété effective.
- ▶ Aider la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, la ministre des Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne et la ministre de la Défense nationale à renouveler les flottes de la Garde côtière canadienne et de la Marine royale canadienne, à faire progresser l'industrie de la construction navale, y compris le processus d'ajout d'un troisième chantier naval en tant que partenaire stratégique à la Stratégie nationale en matière de construction navale, à créer des emplois pour la classe moyenne et à veiller à ce que le Canada dispose des navires modernes dont il a besoin.

En tant que ministre, vous devez également collaborer activement avec vos collègues du Cabinet et du caucus. Pour remplir nos engagements, il faudra que les membres du Conseil des ministres continuent de collaborer et de travailler de manière constructive pour soutenir un processus décisionnel rigoureux et productif au sein du Cabinet. Je m'attends à ce que vous aidiez vos collègues à s'acquitter de leurs engagements, notamment en tirant parti de l'expertise de votre ministère et de vos propres expériences.

Pour que les Canadiens obtiennent les meilleurs résultats possible, les ministres doivent faire preuve de rigueur et coordonner leurs efforts de mise en oeuvre. Je vous prie donc de m'indiquer la démarche que vous entendez suivre pour réaliser les engagements liés à votre mandat, ainsi que les priorités que vous comptez mettre en oeuvre dans les plus brefs délais. De plus, pour que nous soyons responsables de notre travail, je vous demanderai de me communiquer publiquement, ainsi qu'à tous les Canadiens, les progrès accomplis dans la réalisation de ces engagements, et ce, de façon périodique.

Comme on nous l'a rappelé tout au long de la pandémie, il est non seulement souhaitable mais aussi impératif que le gouvernement s'adapte au changement. Alors que vous vous emploierez à concrétiser nos engagements, je m'attends à ce que vous preniez activement en considération les nouvelles idées et questions qui se font jour, que ce soit à la lumière de consultations menées auprès de la population, de votre travail avec les parlementaires ou de conseils formulés par la fonction publique. Je m'attends également à ce que vous travailliez avec votre sous-ministre pour réévaluer sans cesse les priorités à mesure que nous bâtissons un avenir meilleur pour tous les Canadiens. En plus de l'atteinte des résultats, vous êtes responsable de superviser le travail de votre ministère et de veiller au bon fonctionnement de votre portefeuille.

Je vous demande de respecter les principes de l'équité, de la diversité et de l'inclusion lorsque vous embaucherez du personnel pour votre cabinet et mettrez en oeuvre des stratégies d'information et de recrutement pour les postes de direction et de membres de conseils dont les titulaires sont nommés par le gouvernement fédéral. Nous contribuerons ainsi à faire en sorte que les milieux de travail au gouvernement fédéral soient dynamiques et représentatifs de la population que nous servons. Vous devez également veiller à ce que votre cabinet et votre portefeuille ministériel tiennent compte de notre engagement relativement à des milieux de travail sains et sécuritaires.

Les Canadiens veulent que nous travaillions fort, que nous parlions avec franchise et que nous ayons à coeur de promouvoir leurs intérêts et aspirations. Lorsque nous commettrons des erreurs, et nous le ferons tous, les Canadiens s'attendent à ce que nous les reconnaissons et, surtout, à ce que nous en tirions des leçons.

Je sais que je peux compter sur vous pour vous acquitter des importantes responsabilités qui vous sont confiées. Sachez que vous pouvez me consulter ainsi que la vice-première ministre, dès maintenant et souvent, pour que nous puissions vous soutenir dans votre rôle de ministre.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma considération respectueuse.

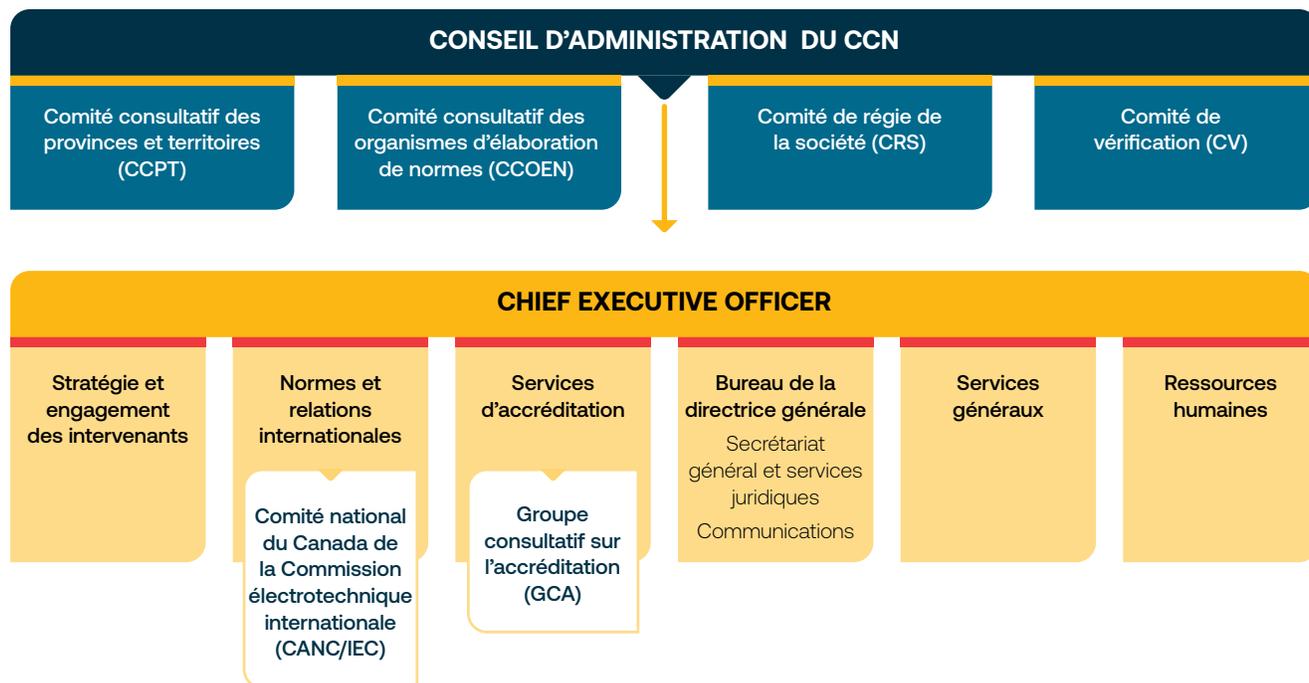
A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Justin Trudeau', written in a cursive style.

Le très hon. Justin Trudeau, c.p., député
Premier ministre du Canada



ANNEXE B : Structure de gouvernance

Le CCN est régi par un Conseil d'administration qui relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie. Le Conseil d'administration assume la responsabilité générale de la surveillance du CCN, tient la direction responsable de la réalisation du mandat statutaire et des objectifs de l'organisme, et veille à ce que les risques importants pour la société soient identifiés et gérés. Il encadre l'orientation stratégique du CCN et assure l'harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada.



Le Conseil d'administration est composé d'au plus 13 membres : 10 sont nommés par le gouvernement fédéral et les trois autres intègrent le Conseil

d'administration par leur rôle de présidence ou de vice-présidence des comités établis en vertu de la *Loi sur le Conseil canadien des normes (Loi sur le CCN)*.

NOM	DÉBUT DU MANDAT ACTUEL	FIN DU MANDAT	PERSONNE NOMMÉE PAR DÉCRET	COMITÉ
1. Coallier, François, président du Conseil d'administration	2023-12-15	2027-12-14	√	CRS/CV
2. Clark, Colin, vice-président du Conseil d'administration	2018-10-03	2024-12-01	√	Président du CRS
3. Bursey, Tom	2018-10-03	2022-10-02	√	Président du CV
4. Dolan, Jeff	2021-11-24	2024-11-23		Président du CCPT
5. Hawkins, William	2022-01-05	2025-01-04		Vice-président du CCPT
6. Ramlochan, Mark	2023-10-15	2026-10-14		Président du CCOEN
7. Burns, Michael	2022-10-14	2026-10-14	√	CV
8. Kassam, Zakiah	2018-10-03	2022-10-02	√	CRS
9. Reid, Glenda	2018-10-03	2022-10-02	√	CRS
10. Salt, Dianne	2023-12-15	2027-12-14	√	
11. Schacter, Brent	2022-07-07	2026-07-07	√	CRS
12. Shalabi, Ahmed	2023-12-15	2027-12-14	√	
13. Winnitoy, Tayt	2022-07-07	2026-07-07	√	CV

Tous les membres sont bénévoles, à l'exception de la présidente ou du président, qui perçoit une indemnité journalière de 575 dollars. Les membres du Conseil d'administration sont nommés pour représenter divers intérêts des parties prenantes dans les secteurs privé et public et apportent un large éventail de connaissances et d'expériences pour soutenir la réalisation du mandat du CCN.

Le Conseil d'administration compte deux comités permanents et bénéficie également des conseils de ses deux comités statutaires :

- ▶ **Comité de vérification (CV) :** Le CV 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 de vérification interne et externe, la gestion des risques, les pratiques d'information continue, la conformité aux exigences éthiques et réglementaires et d'autres responsabilités connexes.
- ▶ **Comité de régie de la société :** Le CRS veille à ce que le Conseil d'administration assume ses responsabilités en matière d'établissement de politiques de gouvernance, de stratégies de recrutement, de programmes de formation, de suivi des activités, d'évaluation du rendement des membres et d'encadrement des objectifs et du rendement de la directrice générale.
- ▶ **Comité consultatif des provinces et territoires (CCPT) :** Le CCPT favorise la coopération et la communication entre les provinces, les territoires et le CCN, de même que la participation provinciale et territoriale aux activités canadiennes de normalisation.
- ▶ **Comité consultatif des organismes d'élaboration de normes (CCOEN) :** Le CCOEN encourage la collaboration et la coopération entre le CCN et les organismes d'élaboration de normes accrédités par le CCN.

La directrice générale supervise l'équipe de la haute direction. Les membres de la haute direction sont responsables de la gestion et des activités liées à leurs domaines fonctionnels respectifs. La rémunération de la directrice générale est déterminée par le Bureau du Conseil privé. Les membres de la haute direction sont classés au niveau SCM4, dont la fourchette salariale va de 174 200 \$ à 217 400 \$. En plus de leur salaire, les membres de la haute direction reçoivent une prime au rendement annuelle, une protection santé, une assurance maladie et dentaire et des allocations de stationnement mensuelles.

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

- ▶ **Groupe consultatif sur l'accréditation :** Cette instance est composée de représentantes et représentants de groupes qui touchent les services d'accréditation (clients, organismes de réglementation, expertes et experts de secteurs d'activité, responsables de programmes, évaluatrices et évaluateurs). Il propose des conseils pour veiller à l'équité et à l'impartialité dans les politiques et programmes pertinents du CCN. Le groupe relève de la Direction des services d'accréditation.
- ▶ **Comité national du Canada de la Commission électrotechnique internationale :** Ce comité éclaire les stratégies et les politiques du CCN concernant les priorités canadiennes touchant les secteurs de l'énergie, de l'électrotechnique et de l'électricité, ainsi que d'autres questions connexes. Il relève de la Direction des normes et des relations internationales du CCN.

ANNEXE C : Résultats prévus



Faire rayonner la normalisation et le recours aux normes dans les collectivités clés

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Promouvoir la normalisation et ses avantages pour éclairer l'élaboration de politiques, d'initiatives et de programmes

INITIATIVE PRINCIPALE	MESURE DE LA PERFORMANCE		OBJECTIF À COURT TERME 2024-2025/2025-2026	OBJECTIF À MOYEN TERME 2026-2027/2027-2028	OBJECTIF À LONG TERME 2028-2029	SOURCE DES DONNÉES		
	RÉSULTAT	INDICATEUR DE RÉSULTAT						
1.1 Fournir des conseils et un soutien en matière de normalisation pour faire valoir les intérêts économiques et sociaux du Canada, améliorer l'accès aux marchés, dynamiser les échanges commerciaux et promouvoir des actions de réglementation responsables.	1.1.1 Les autorités réglementaires comprennent la valeur de la normalisation et disposent des informations nécessaires pour évaluer le statut des normes mentionnées dans leurs règlements.	Nombre de ministères fédéraux mobilisés pour discuter de l'état des normes mentionnées dans leurs règlements aux deux ans.	Cinq (5).	Réévaluer la stratégie d'engagement avec les autorités réglementaires fédérales et fixer un point de référence.	Montrer les progrès accomplis par rapport au point de référence.	S.O. (Cette activités a lieu aux deux ans).	Montrer les progrès accomplis par rapport au point de référence.	Sources internes : Communications au sujet de la réglementation pertinente avec les ministères.
		Degré d'adoption des solutions de normalisation par les autorités réglementaires.	Élaboration et approbation interne d'une proposition de recherche, y compris la méthodologie, pour mesurer le degré d'adoption des solutions de normalisation par les autorités réglementaires d'ici le 31 décembre 2024.	Données de recherche recueillies (sondages, etc.).	Élaboration de nouveaux indicateurs harmonisés aux résultats de la recherche et établissement de cibles.	Suivre et communiquer les progrès réalisés par rapport aux cibles établies en 2026-2027.	Suivre et communiquer les progrès réalisés par rapport aux cibles établies en 2026-2027.	Sources internes : Recherche et données recueillies pour soutenir et mesurer le point de référence.
	1.1.2 Un processus est établi entre les codes modèles nationaux et le système de normalisation afin d'accroître la collaboration, l'harmonisation et l'efficacité.	Prise en compte des recommandations relatives à l'agilité et aux normes référencées du Conseil consultatif sur l'harmonisation des codes de construction dans les plans de travail liés aux codes modèles nationaux.	Inclusion des recommandations relatives à l'agilité et aux normes référencées dans le plan de travail lié aux codes modèles nationaux de 2025-2030.	Suivi et inclusion continue des recommandations relatives à l'agilité et aux normes référencées dans le plan de travail lié aux codes modèles nationaux.	25 % d'avancement sur les points pertinents du plan de travail lié aux codes modèles nationaux de 2025-2030.	50 % d'avancement sur les points pertinents du plan de travail lié aux codes modèles nationaux de 2025-2030.	100 % des points pertinents du plan de travail lié aux codes modèles nationaux de 2025-2030 sont achevés.	Données recueillies en collaboration avec le Conseil national de recherches.



Faire rayonner la normalisation et le recours aux normes dans les collectivités clés (suite)

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Promouvoir la normalisation et ses avantages pour éclairer l'élaboration de politiques, d'initiatives et de programmes

INITIATIVE PRINCIPALE	MESURE DE LA PERFORMANCE		OBJECTIF À COURT TERME 2024-2025/2025-2026		OBJECTIF À MOYEN TERME 2026-2027/2027-2028		OBJECTIF À LONG TERME 2028-2029	SOURCE DES DONNÉES
	RÉSULTAT	INDICATEUR DE RÉSULTAT						
1.1 Fournir des conseils et un soutien en matière de normalisation pour faire valoir les intérêts économiques et sociaux du Canada, améliorer l'accès aux marchés, dynamiser les échanges commerciaux et promouvoir des actions de réglementation responsables.	1.1.3 Les provinces et les territoires mettent en valeur et libèrent les potentialités de la normalisation.	Degré de satisfaction des provinces et territoires envers leurs partenariat avec le CCN par l'intermédiaire du CCPT.	80 %.	80 %.	80 %.	80 %.	80 %.	Sources internes : Sondage annuel sur la satisfaction des partenaires des provinces et territoires.
	1.1.4 Réduction continue des obstacles techniques au commerce pour permettre aux entreprises canadiennes de percer sur les marchés.	Nombre d'initiatives du CCN soutenant la négociation et la mise en œuvre des accords commerciaux du Canada, des initiatives de coopération en matière de réglementation et des priorités multilatérales et bilatérales.	Cinq (5) initiatives en chantier à tout moment.	Cinq (5) initiatives en chantier à tout moment.	Cinq (5) initiatives en chantier à tout moment.	Cinq (5) initiatives en chantier à tout moment.	Cinq (5) initiatives en chantier à tout moment.	Sources internes : Nombre d'initiatives en chantier.
1.2 Mettre en œuvre une stratégie de communication et de sensibilisation arrimée aux secteurs prioritaires de la Stratégie nationale de normalisation (SNN).	1.2.1 Les communautés clés comprennent la valeur des stratégies en matière de normalisation et les utilisent pour élaborer des politiques, des initiatives et d'autres programmes.	Progrès réalisés par rapport à la stratégie de communication et de sensibilisation.	Une stratégie de communication et de sensibilisation est élaborée dans deux domaines prioritaires de la SNN (changements climatiques et IA/gouvernance des données), y compris une mise en œuvre progressive du plan dès 2024-2025.		Mise à jour continue. La stratégie de communication et de sensibilisation est revue et deux secteurs prioritaires supplémentaires de la SNN sont ajoutés.		La stratégie est révisée afin d'inclure deux domaines prioritaires supplémentaires de la SNN et ajustée en fonction du cadre de résultats.	Sources internes : Comptes rendus d'état par plan de projet.
		Rapports de recherche à l'appui de communications fondées sur des preuves.	Des rapports de recherche soutenant deux domaines prioritaires de la SNN (changements climatiques et IA/gouvernance des données) sont rédigés et intégrés aux messages clés de la stratégie de communication.		Des rapports de recherche en appui aux deux domaines prioritaires supplémentaires de la SNN sont élaborés et intégrés aux messages clés de la stratégie de communication.			Sources internes : Rapports de recherche pour les domaines prioritaires de la SNN.
		Établissement d'un cadre de résultats pour mesurer les retombées de la stratégie de communication et de sensibilisation.	Un cadre de résultats pour mesurer les retombées de la stratégie de communication et de sensibilisation est élaboré et des cibles sont établies.		Un cadre de résultats est mise en œuvre pour mesurer le succès.			Sources internes : Comptes rendus d'état par plan de projet.

Mettre en œuvre le cadre d'établissement des priorités du CCN conformément à la Stratégie nationale de normalisation de 2022

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Concevoir et mettre en œuvre un cadre d'établissement des priorités pour les activités de normalisation et d'évaluation de la conformité nationales et internationales afin d'améliorer la compétitivité et le bien-être de la population canadienne

INITIATIVE PRINCIPALE	MESURE DE LA PERFORMANCE		OBJECTIF À COURT TERME 2024-2025/2025-2026		OBJECTIF À MOYEN TERME 2026-2027/2027-2028		OBJECTIF À LONG TERME 2028-2029	SOURCE DES DONNÉES
	RÉSULTAT	INDICATEUR DE RÉSULTAT						
2.1 En consultation avec les principales parties prenantes, concevoir et mettre en place un processus évolutif pour déterminer les priorités du Canada en matière de normalisation.	2.1.1 Le CCN a mis en place une procédure robuste et détaillée pour examiner régulièrement et efficacement ses priorités de normalisation.	Un processus évolutif et bien consigné est élaboré la première année pour cerner les priorités.	Élaborer un processus pour cerner les priorités. Mener des consultations pour révéler les lacunes potentielles entre les priorités des parties prenantes et les activités de normalisation actuelles.	Élaborer un document de consultation sur les priorités en matière de normalisation ainsi qu'une stratégie de mobilisation.	Mettre en œuvre la stratégie de mobilisation.	Communiquer les priorités en matière de normalisation actualisées aux parties prenantes.	Réviser le document de consultation sur les priorités en matière de normalisation et la stratégie de mobilisation.	Sources internes : Comptes rendus d'état par plan de projet.
		Des consultations avec les parties prenantes sont organisées aux deux ans, en particulier avec les comités statutaires du CCN et d'autres parties prenantes concernées.	Élaborer une méthodologie relative à la façon d'évaluer la satisfaction des parties prenantes, le point de référence et les objectifs.	Valider et actualiser les priorités en matière de normalisation en mobilisant les groupes concernés.	S.O.	Les priorités de normalisation sont validées et actualisées grâce à une mobilisation des groupes concernés.	S.O.	Sources internes : Enregistrements relatifs aux consultations avec les parties prenantes.
2.2 Réaliser les priorités sectorielles et de système énumérées dans la Stratégie nationale de normalisation (SNN) de 2022 pour faire progresser les priorités canadiennes au pays et à l'international.	2.2.1 Des plans d'action dans les domaines associés aux priorités sectorielles et de système de la SNN sont élaborés et font l'objet d'un suivi systématique afin d'atteindre les résultats établis.	Nombre de priorités dans le cadre de la SNN qui sont transformées en plans d'actions.	Mise en œuvre de 2 plans d'action prioritaires sur 9 dans le cadre de la SNN.	Mise en œuvre de 5 plans d'action prioritaires sur 9 dans le cadre de la SNN.	Mise en œuvre des 9 plans d'action prioritaires envisagés dans le cadre de la SNN.	Redéfinition des priorités en fonction du contexte opérationnel et des résultats obtenus.	À déterminer.	Sources internes : Suivi et présentation de rapports sur le plan d'action.
	2.2.2 De nouvelles relations sont nouées avec les organismes de normalisation de l'Indo-Pacifique, offrant aux entreprises canadiennes des possibilités d'accès aux marchés.	Nombre de nouvelles relations officialisées et de nouveaux plans de travail élaborés conjointement avec les organismes nationaux de normalisation et les organismes d'accréditation de la région.	Au moins un (1) nouvel accord de coopération signé et un (1) nouveau plan de travail élaboré (p. ex. portée des travaux définie et mandat et charte des travaux adoptés.).	Au moins un (1) nouvel accord de coopération signé et un (1) nouveau plan de travail élaboré.	Trois projets de l'APEC proposés par d'autres pays sont appuyés par le CCN.	Deux projets de l'APEC proposés par d'autres pays sont appuyés par le CCN.	Élaborer un plan d'action pour le financement continu, y compris des indicateurs et des objectifs.	Sources internes : Ententes, propositions et plans des travaux.
	2.2.3 Le programme canadien de certification en cybersécurité est mis en place afin d'améliorer la résilience de la chaîne d'approvisionnement canadienne en défense.	Accréditation pour les organismes de certification en cybersécurité offerte au Canada.	Le programme d'accréditation est lancé avec les normes disponibles à l'heure actuelle.	Achèvement de la révision des normes et des exigences.	Un projet de l'APEC proposé par le CCN est encadré par le Canada.	Un projet de l'APEC proposé par le CCN est encadré par le Canada.	S.O.	Sources internes : Enregistrements relatifs à l'accréditation.

INITIATIVE PRINCIPALE	MESURE DE LA PERFORMANCE		OBJECTIF À COURT TERME 2024-2025/2025-2026		OBJECTIF À MOYEN TERME 2026-2027/2027-2028		OBJECTIF À LONG TERME 2028-2029	SOURCE DES DONNÉES
	RÉSULTAT	INDICATEUR DE RÉSULTAT						
2.2 Réaliser les priorités sectorielles et de système énumérées dans la Stratégie nationale de normalisation (SNN) de 2022 pour faire progresser les priorités canadiennes au pays et à l'international.	2.2.4 Des solutions fondées sur les normes et un programme d'évaluation de la conformité sont élaborés et mis en œuvre dans le cadre du programme d'IA et de gouvernance des données pour soutenir la Charte du numérique et la Stratégie pancanadienne en matière d'intelligence artificielle.	Nombre de stratégies en matière de normalisation (p. ex. portée des travaux définie et plan de travail approuvé) lancés par année pour favoriser la fiabilité de l'IA et de la gouvernance des données.	14 stratégies de normalisation lancées (objectif cumulé : 21 sur 65).	14 stratégies de normalisation lancées (objectif cumulé : 35 sur 65).	15 stratégies de normalisation lancées (objectif cumulé : 50 sur 65).	15 stratégies de normalisation lancées (objectifs cumulés : 65 sur 65).	À déterminer.	Sources internes : Nombre de stratégies en matière de normalisation.
		Lancement d'un programme d'accréditation en matière d'IA basé sur la norme ISO/IEC 42001 - Systèmes de management de l'IA.	Lancement d'un programme d'accréditation en matière d'IA.	Un organisme d'évaluation de la conformité est accrédité en vertu du nouveau programme en matière d'IA.	Un deuxième organisme d'évaluation de la conformité est accrédité en vertu du nouveau programme en matière d'IA.	Un troisième organisme d'évaluation de la conformité est accrédité en vertu du nouveau programme en matière d'IA.	Un quatrième organisme d'évaluation de la conformité est accrédité en vertu du nouveau programme en matière d'IA.	Sources internes : Nombre d'organismes d'évaluation de la conformité accrédités en vertu du nouveau programme en matière d'IA.
	2.2.5 Des solutions en matière de normalisation sont élaborées dans le cadre du Programme de normes pour des infrastructures résilientes pour favoriser l'adaptation et la résilience sobre en carbone des infrastructures et des bâtiments.	Nombre de stratégies en matière de normalisation (p. ex. portée des travaux définie et contrat signé avec un OEN, par exemple) lancées par année pour favoriser l'adaptation aux changements climatiques des infrastructures et des bâtiments dans le cadre du Programme de normes pour des infrastructures résilientes.	19 stratégies en matière de normalisation lancées (objectif cumulé : 48 sur 86).	18 stratégies en matière de normalisation lancées (objectif cumulé : 66 sur 86).	10 stratégies en matière de normalisation lancées (objectif cumulé : 76 sur 86).	10 stratégies en matière de normalisation lancées (objectif cumulé : 86 sur 86).	Suivi et évaluation du programme terminés.	Sources internes : Nombre de stratégies en matière de normalisation lancées par année.
	2.2.6 Des initiatives en matière de normalisation d'importance stratégique au Canada font l'objet d'une promotion internationale.	Nombre de nouvelles propositions canadiennes acceptées chaque année à l'international dans les domaines d'importance stratégique pour le Canada.	Trois propositions acceptées.	Trois propositions acceptées.	Trois propositions acceptées.	Trois propositions acceptées.	Trois propositions acceptées.	Sources internes : Nombre de nouvelles propositions d'études approuvées.
	2.2.7 L'égalité des genres dans le domaine de la normalisation est favorisée grâce à la mise en œuvre du plan de travail relatif aux genres du CCN.	Progrès par rapport aux étapes clés du plan de travail relatif aux genres du CCN.	Décision à savoir si le CCN doit mener des recherches supplémentaires ou entreprendre des actions précises pour aplanir les obstacles à la participation des femmes, y compris l'attraction et la rétention.		Rapport de recherche visant à évaluer les progrès réalisés en matière de normes tenant compte des questions de genre et les répercussions pour les femmes.	Déterminer les lacunes des normes tenant compte des questions de genre et s'efforcer d'y remédier.		Sources internes et résultats des recherches.

Améliorer la prestation des services

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Coordonner et harmoniser les fonctions, établir des partenariats et garantir les ressources pour traiter de manière proactive les priorités des parties prenantes et maximiser les retombées des services du CCN

INITIATIVE PRINCIPALE	MESURE DE LA PERFORMANCE		OBJECTIF À COURT TERME 2024-2025/2025-2026		OBJECTIF À MOYEN TERME 2026-2027/2027-2028		OBJECTIF À LONG TERME 2028-2029	SOURCE DES DONNÉES
	RÉSULTAT	INDICATEUR DE RÉSULTAT						
3.1 Concevoir et mettre en œuvre un modèle de prestation de services intégré, évolutif et réactif afin de multiplier les incidences sur les domaines prioritaires nationaux.	3.1.1 Un modèle de prestation des services intégrant l'ensemble de la chaîne de valeur des activités de normalisation (de la définition des besoins à la mise en application) est mis en place pour améliorer la coordination et maximiser les retombées des services du CCN.	Progrès réalisés par rapport aux étapes de la feuille de route relative à la modernisation de la prestation des services.	Achever la feuille de route et commencer les premières phases de mise en place.	Progrès réalisés par rapport aux étapes déterminées.	Progrès réalisés par rapport aux étapes déterminées.	À déterminer.	À déterminer.	Sources internes : Comptes rendus des progrès de la feuille de route relative à la modernisation de la prestation des services.
		Maintien du taux de satisfaction des parties prenantes et des membres.	Élaborer un cadre de mesure des retombées.	Établir un point de référence et et des degrés de satisfaction.	Atteinte des degrés de satisfaction.	Atteinte des degrés de satisfaction.	Atteinte des degrés de satisfaction.	Sources internes : Sondage sur la satisfaction.
	3.1.2 Une fonction de développement des affaires, des partenariats et des programmes est mise en place pour l'obtention des ressources nécessaires à la prestation durable d'activités de normalisation dans les domaines prioritaires.	Pourcentage (%) d'augmentation des revenus annuels.	Déterminer les perspectives de revenus, établir une structure et fixer des objectifs.	À déterminer.	À déterminer.	À déterminer.	À déterminer.	Sources internes : Rapports financiers du CCN.
3.2 Structurer les rôles, les responsabilités et les processus opérationnels et financiers dans un modèle de prestation de services intégré.	3.2.1 Les principaux processus opérationnels et financiers sont mis à jour pour permettre un modèle de prestation des services intégré, évolutif et réactif.	Mesure par rapport aux étapes déterminées dans le cadre du plan de projet.	Élaborer un plan de projet.	Progrès réalisés par rapport aux étapes déterminées.	Progrès réalisés par rapport aux étapes déterminées.	Progrès réalisés par rapport aux étapes déterminées.	Progrès réalisés par rapport aux étapes déterminées.	Sources internes : Comptes rendus par plan de projet.
	3.2.2 La conception organisationnelle est mise à jour pour permettre au CCN de mettre en œuvre son nouveau modèle de prestation.	Progrès réalisés par rapport aux plans de projet.	Mettre à jour et réviser les descriptions de postes. Mettre en œuvre les recommandations découlant des examens organisationnels et liés à la prestation des services. Créer une stratégie de gestion du changement et de communication.	À déterminer.	À déterminer.	À déterminer.	À déterminer.	Sources internes : Évaluation du modèle de conception organisationnelle.



Favoriser l'excellence organisationnelle

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Mettre en place des systèmes informatiques, de ressources humaines et de gouvernance interne allégés et intégrés qui soutiennent une culture axée sur le rendement élevé au sein du CCN

INITIATIVE PRINCIPALE	MESURE DE LA PERFORMANCE		OBJECTIF À COURT TERME 2024-2025/2025-2026		OBJECTIF À MOYEN TERME 2026-2027/2027-2028		OBJECTIF À LONG TERME 2028-2029	SOURCE DES DONNÉES
	RÉSULTAT	INDICATEUR DE RÉSULTAT						
4.1 Élaborer un plan relatif à la main-d'œuvre afin de veiller à ce que le CCN dispose des capacités et des compétences nécessaires pour faire face à l'évolution et à l'élargissement de la portée de ses responsabilités.	4.1.1 Une main-d'œuvre régulière et stable à long terme, capable de répondre aux besoins spécifiques aux cycles variables de financement des programmes.	Un plan relatif à la main-d'œuvre est élaboré, mis à exécution et maintenu d'une année à l'autre.	Élaborer un plan des effectifs.	Continuer la mise en œuvre du plan des effectifs.	Réévaluer le modèle du plan des effectifs après sa mise en œuvre.	À déterminer.	À déterminer.	Sources internes : Compte rendu d'état par plan de projet.
		La satisfaction du personnel concernant les caractéristiques de l'emploi, le climat organisationnel et le travail d'équipe est maintenue, voire améliorée.	Établir un point de référence en fonction du sondage auprès du personnel de 2024, et fixer des objectifs d'amélioration.	Élaborer un plan pour combler les lacunes et atteindre les objectifs fixés.	Réévaluer la satisfaction du personnel et analyser les résultats.	À déterminer.	À déterminer.	Sources internes : Sondage sur l'engagement.
4.2 Fournir aux employées et employés des outils numériques modernes pour favoriser le travail collaboratif et virtuel et améliorer la mobilisation des parties prenantes, tout en maintenant une sécurité informatique solide.	4.2.1 Les employées et employés et les partenaires du CCN peuvent tirer parti de solutions évolutives, fiables et accessibles, qui sont sécurisées et adaptées aux nouvelles exigences opérationnelles.	90 % des solutions essentielles du CCN fonctionnent dans le nuage.	Mettre en production la refactorisation des données sur les normes et terminer la phase 2 de la gestion des relations avec la clientèle (GRC).	Mettre en production l'outil d'évaluation à distance et remplacer Espace Normes par une nouvelle solution.	Mettre en production une solution relative à la conformité en matière de risque lié à la gouvernance.	Lancer un projet d'examen de la solution de gestion des programmes et de la feuille de route en matière de GI/TI.	À déterminer.	Sources internes : Compte rendu d'état par plan de projet.
		80 % des données liées aux normes du CCN ont été transférées dans le nuage et sont facilement accessibles par l'intermédiaire d'interfaces de programmation d'applications. Les données sont stockées à l'aide d'une refactorisation des données, par opposition à des silos d'informations.	Lancer un projet lié au système de management électronique des enregistrements : analyse des enregistrements de l'entreprise, propriétaires de données et documents.	Rendre accessibles de nouveaux outils d'intelligence d'affaires.	Mettre SiteScape hors service et mettre en œuvre la classification des données au CCN.	Rendre la refactorisation des données accessible à l'ensemble des actrices et acteurs gouvernementaux.	À déterminer.	Sources internes : Compte rendu d'état par plan de projet.
		L'IA est facilement utilisée dans l'ensemble de l'organisme de manière sûre et fiable.	Intégrer des outils d'IA dans les solutions existantes (Microsoft 365).	Ajouter des outils d'IA pour améliorer le programme de sensibilisation aux risques cybernétiques.	Introduire des outils d'IA dans les solutions existantes et adopter une approche axée sur la vérification systématique en matière de cybersécurité.	À déterminer.	À déterminer.	Sources internes : Compte rendu d'état par plan de projet.

INITIATIVE PRINCIPALE	MESURE DE LA PERFORMANCE		OBJECTIF À COURT TERME 2024-2025/2025-2026		OBJECTIF À MOYEN TERME 2026-2027/2027-2028		OBJECTIF À LONG TERME 2028-2029	SOURCE DES DONNÉES
	RÉSULTAT	INDICATEUR DE RÉSULTAT						
4.3 Promouvoir une culture tournée vers les gens : <ul style="list-style-type: none"> • L'engagement et le bien-être du personnel (y compris leur santé mentale) sont cultivés. • La stratégie du CCN en matière de diversité est mise en œuvre et les exigences redditionnelles du gouvernement sont respectées. 	4.3.1 Le CCN dispose d'une main-d'œuvre en santé, motivée et mobilisée, qui adhère aux valeurs fondamentales du CCN.	Cote dans le cadre du sondage sur l'engagement des employées et employés, y compris le pourcentage des employées et employés déclarant avoir un bien-être positif sur le lieu de travail par an.	Maintenir le classement parmi les 25 % d'employeurs de premier ordre.	Maintenir le classement parmi les 25 % d'employeurs de premier ordre.	Élaborer et administrer un sondage sur l'engagement des employées et employés, assurer un suivi et établir des étapes.	À déterminer.	À déterminer.	Sources internes : Sondage sur l'engagement (y compris les sondages éclairés).
	4.3.2 Des systèmes améliorés pour soutenir l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité (IDEA) sont mis en œuvre.	Réalisation des étapes du plan de projet. Cote d'inclusion dans le cadre du Sondage sur l'engagement du personnel.	Réalisation des étapes du plan de projet. La cote en matière de diversité et d'inclusion dans le cadre du Sondage sur l'engagement du personnel de 2023-2024 est maintenue.	Réévaluer le plan du projet.	À déterminer.	À déterminer.	À déterminer.	Sources internes : Sondage sur l'engagement.



ANNEXE D :

États financiers et budgets

Référentiel comptable

Les états financiers du CCN sont préparés conformément aux Normes comptables du secteur public 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)	RÉEL	PLAN	PRÉVISIONS	PLAN				
	2022-2023	2023-2024	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Équivalents temps plein (ETP)	148	135	155	148	142	138	119	119
Produits d'exploitation								
Recettes tirées de l'accréditation	9 069	9 261	10 081	10 778	11 184	11 608	12 050	12 512
Boutique virtuelle du CCN	1 954	1 857	1 988	1 895	1 933	1 972	2 011	2 051
Contributions au soutien aux déléguées et délégués	67	203	60	203	203	203	203	203
Services d'innovation	3 899	6 335	5 689	2 483	2 161	2 278	2 379	2 251
Autres recettes	483	308	701	333	336	339	343	346
Total des produits d'exploitation	15 472	17 964	18 519	15 691	15 817	16 400	16 986	17 363
Charges								
Salaires et avantages sociaux	21 074	21 059	22 723	22 421	21 846	21 659	19 465	19 852
Formation et perfectionnement	262	358	283	363	317	317	294	300
Frais de déplacement recouvrables	521	273	1 113	1 031	1 068	1 106	1 145	1 187
Frais de déplacement non recouvrables	709	729	1 228	1 007	986	894	880	865
Soutien financier aux déléguées et délégués canadiens	408	700	560	700	700	700	700	700
Postes et télécommunications	110	160	116	168	173	176	180	183
Impression et publications	9	21	27	109	163	23	23	18
Conférences et événements	385	219	487	268	275	265	263	252
Services d'évaluation et honoraires professionnels	5 089	11 766	7 791	9 127	10 361	9 869	8 668	8 901
Hébergement, location et réparation d'équipement	796	975	875	1 020	1 044	1 065	1 087	1 108
Cotisations générales	1 270	1 310	1 303	1 373	1 404	1 432	1 461	1 490
Fournitures de bureau et autres abonnements d'entreprise	1 034	1 033	1 074	1 084	1 120	1 143	1 166	1 189
Amortissement, assurance, créances irrécouvrables et autres	814	856	789	1 014	1 030	1 033	927	945
Total des charges	32 480	39 457	38 368	39 685	40 486	39 682	36 258	36 991

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉEL	PLAN	PRÉVISIONS	PLAN				
	2022-2023	2023-2024	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Déficit d'exploitation	(17 008)	(21 493)	(19 849)	23 993	(24 670)	23 282	19 272	19 628
Crédits parlementaires	17 968	20 150	20 160	25 032	26 089	18 942	19 699	14 279
Excédent/(Déficit) net de l'exercice	960	(1 343)	311	1 038	1 419	(4 340)	427	(5 349)
Excédent cumulé, début	8 057	7 983	9 016	9 328	10 366	11 785	7 445	7 872
Excédent cumulé, fin	9 016	6 641	9 328	10 366	11 785	7 445	7 872	2 523
Réserve pour risques		1 500	1 500	1 500	2 000	2 000	2 500	2 500
Excédent cumulé pour les engagements en matière de programme et autres occasions stratégiques		5 141	7 828	8 866	9 785	5 445	5 372	23

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

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉEL	PLAN	PRÉVISIONS	PLAN				
	2022-2023	2023-2024	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Actifs financiers :								
Encaisse	5 386	6 030	6 705	7 673	9 398	5 303	5 784	2 097
Créances :								
Ministères et organismes fédéraux	963	197	492	507	522	532	543	473
Autre	4 319	3 593	3 704	3 138	3 163	3 280	3 397	2 799
Toutes les autres créances	10 669	9 820	10 901	11 318	13 083	9 115	9 724	5 369
Passifs :								
Créditeurs et charges à payer	3 336	3 508	2 971	3 250	3 530	3 398	3 173	3 502
Apports reçus	136	103	100	103	106	108	110	117
Produits reportés	369	2 469	880	906	924	942	961	1 023
Produits reportés – Indemnité pour améliorations locatives	613	531	631	549	467	385	303	421
Total des passifs	4 454	6 611	4 582	4 808	5 019	4 833	4 547	5 063
Actifs financiers nets/ (dettes nettes)	6 215	3 210	6 319	6 510	8 064	4 282	5 177	306
Actifs non financiers :								
Charges payées d'avance	1 386	1 332	1 319	1 359	1 400	1 428	1 457	1 486
Immobilisations corporelles (nettes)	1 415	2 099	1 690	2 497	2 322	1 735	1 238	731
Total des actifs non financiers	2 801	3 431	3 009	3 856	3 722	3 163	2 695	2 217
Excédent cumulé	9 016	6 641	9 328	10 366	11 875	7 445	7 872	2 523

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)	RÉEL	PLAN	PRÉVISIONS	PLAN				
	2022-2023	2023-2024	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Excédent/(Déficit) annuel total	960	(1 343)	311	1 038	1 419	(4 340)	427	(5 349)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(242)	(1 120)	(836)	(1 580)	(608)	(195)	(173)	(177)
Amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles	497	624	561	773	783	782	670	684
(Augmentation) / diminution des charges payées d'avance	(64)	(39)	67	(40)	(41)	(28)	(29)	(29)
Augmentation/(diminution) des actifs financiers nets/(dette nette)	1 150	(1 877)	104	191	1 554	(3 782)	895	(4 871)
Actifs financiers nets/(dette nette), début de l'exercice	5 065	5 086	6 215	6 319	6 510	8 064	4 282	5 177
Actifs financiers nets/(dette nette), fin de l'exercice	6 215	3 209	6 319	6 510	8 064	4 282	5 177	306

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

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉEL	PLAN	PRÉVISIONS	PLAN				
	2022-2023	2023-2024	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Flux net de trésorerie provenant des activités d'exploitation								
Excédent/(Déficit) annuel	960	(1 343)	311	1 038	1 419	(4 340)	427	(5 349)
Ajustements pour des éléments hors trésorerie								
Amortissement des immobilisations corporelles	497	624	561	773	783	782	670	684
Variations :								
Charges payées d'avance	(64)	(39)	67	(40)	(41)	(28)	(29)	(29)
Produits reportés	(2 040)	(10)	529	(56)	(64)	(64)	(63)	180
Créances	368	(465)	1 086	551	(40)	(127)	(128)	668
Créditeurs et charges à payer	747	1 043	(365)	279	272	(124)	(225)	329
Apports reçus	39	3	(36)	3	3	2	2	7
Variation nette des flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	506	(186)	2 154	2 548	2 332	(3 900)	654	(3 510)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations								
Acquisition d'immobilisations corporelles	(242)	(1 120)	(836)	(1 580)	(608)	(195)	(173)	(177)
Augmentation/(diminution) de la trésorerie et des équivalents	264	(1 306)	1 319	968	1 725	(4 095)	481	(3 687)
Trésorerie et équivalents, début de l'exercice	5 123	7 337	5 387	6 706	7 674	9 399	5 304	5 785
Trésorerie et équivalents de trésorerie, fin de l'exercice	5 387	6 031	6 706	7 674	9 399	5 304	5 785	2 098

Budget d'exploitation et notes afférentes

Prévisions d'exploitation pour 2023-2024 par rapport au budget de 2023-2024

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2024, le CCN prévoit un excédent de 0,3 M\$, ce qui représente un écart favorable de 1,6 M\$ par rapport au déficit d'exploitation de 1,3 M\$ prévu au budget. Les principaux facteurs contribuant à l'excédent sont l'augmentation des marges sur coût variable pour les activités d'évaluation de 0,3 M\$, les dépenses associées aux nouveaux programmes, y compris les normes de gouvernance des données, la cybersécurité et les changements climatiques, qui ont fait l'objet d'un report vers les dernières années du plan (2,5 M\$), le tout contrebalancé par une augmentation des charges liées aux salaires de 1,7 M\$.

Le total des produits d'exploitation devrait s'élever à 18,5 M\$, soit 0,6 M\$ de plus que le montant de 17,9 M\$ prévu au budget. Cet écart s'explique principalement par une augmentation des déplacements relativement aux recettes tirées des services d'accréditation (0,8 M\$ contrebalancés par des charges équivalentes) et des ventes de normes plus favorables que prévu (0,1 M\$), contrebalancées par une diminution de l'expansion des affaires de 0,5 M\$.

Le total des charges d'exploitation devrait s'élever à 38,4 M\$, soit 1,1 M\$ de moins que le montant de 39,5 M\$ prévu au budget. Cet écart des charges s'explique par le report des dépenses de programmes aux exercices suivants (2,5 M\$) et le recours à des ressources internes pour les évaluations plutôt qu'à des fournisseurs externes (0,3 M\$), contrebalancé par une augmentation des dépenses salariales de 1,7 M\$.

Le montant des crédits du CCN devrait se chiffrer à 20,2 M\$, ce qui est conforme au budget. L'excédent cumulé devrait se chiffrer à 9,3 M\$ pour l'exercice. Le CCN s'attend toutefois à ce que cet excédent ne soit que temporaire, car il servira à financer les déficits prévus dans les prochaines années puisque l'excédent est principalement attribuable au décalage entre le financement des programmes temporaires et les dépenses mentionnées ci-dessus, ainsi qu'à la réserve ciblée pour risques.

Prévisions d'exploitation pour 2023-2024 par rapport au plan d'entreprise pour 2024-2025

Pour l'exercice 2024-2025, le CCN prévoit un excédent net de 1,0 M\$, comparativement à un excédent global de 0,3 M\$ pour l'exercice en cours. Selon les prévisions, les produits devraient s'élever à 15,7 M\$ en 2024-2025, comparativement aux prévisions de 2023-2024 établies à 18,5 M\$. Cette diminution des recettes de 3,2 M\$ est principalement due à l'achèvement du programme lié à la santé mentale et la santé liée à la consommation de substances et à un montant de 0,4 M\$ pour les autres recettes résultant de la stabilisation des taux d'intérêt à des niveaux historiques.

Les charges d'exploitation devraient s'élever à 39,7 M\$ pour l'exercice 2024-2025, soit une augmentation de 1,3 M\$ par rapport aux dépenses prévues de 38,4 M\$ pour l'exercice 2023-2024. Les augmentations relatives aux services d'évaluation et aux honoraires professionnels (1,3 M\$) pour les activités liées à l'exécution des nouveaux programmes de cybersécurité et de gouvernance des données sont compensées par une diminution de 0,3 M\$ au chapitre des salaires et des avantages sociaux, qui sont passés de 22,7 M\$ à 22,4 M\$. Cette baisse résulte de la diminution des équivalents à temps plein (ETP), car le financement actuel ne permet pas de maintenir le niveau d'effectif existant. Les autres catégories de dépenses combinées représentent une augmentation globale des dépenses de 0,3 M\$.

Les crédits pour l'exercice 2024-2025 devraient s'élever à 25,0 M\$, soit une augmentation par rapport à l'exercice précédent de 4,9 M\$, ce qui s'explique par le profil de financement annuel différent des programmes temporaires ainsi que le déblocage d'un financement temporaire de 3,6 M\$ pour compléter les estimations principales annoncées dans le budget fédéral 2024.

L'excédent cumulé du CCN prévu pour la fin de l'exercice 2024-2025 est de 10,4 M\$. Le solde de l'excédent cumulé du CCN servira à financer les déficits prévus au cours des quatre années suivantes afin de soutenir la réalisation des activités relatives aux programmes temporaires et le programme pluriannuel de réinvestissement du CCN dans l'organisme, de même qu'à faire progresser le mandat et les initiatives du CCN au cours de l'horizon de planification.

État des résultats du Conseil canadien des normes – comptabilité de trésorerie

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	PLAN	PRÉVISIONS	PLAN
	2023-2024	2023-2024	2024-2025
Produits d'exploitation			
Recettes tirées de l'accréditation	9 261	10 081	10 778
Boutique virtuelle du CCN	1 857	1 988	1 895
Contributions au soutien aux déléguées et délégués	203	60	203
Services d'innovation	6 335	5 689	2 483
Point d'information et services de notification	-	-	-
Autres recettes	308	701	333
Total des produits d'exploitation	17 964	18 519	15 691
Charges			
Salaires et avantages sociaux	21 059	22 723	22 421
Formation et perfectionnement	358	283	363
Frais de déplacement recouvrables	273	1 113	1 031
Frais de déplacement non recouvrables	729	1 228	1 007
Soutien financier aux déléguées et délégués canadiens	700	560	700
Postes et télécommunications	160	116	168
Impression et publications	21	27	109
Conférences et événements	219	487	268
Services d'évaluation et honoraires professionnels	11 766	7 791	9 127
Hébergement, location et réparation d'équipement	975	875	1 020
Cotisations générales	1 310	1 303	1 373
Traduction de normes nationales	-	-	-
Fournitures de bureau et autres abonnements d'entreprise	1 033	1 074	1 084
Amortissement, assurance, créances irrécouvrables et autres	820	(218)	1 084
Charges	39 421	37 360	39 755
Déficit d'exploitation	(21 456)	(18 841)	(24 063)
Crédits parlementaires	20 150	20 160	25 032
Excédent (déficit) de l'exercice – trésorerie	(1 306)	1 319	968
Ajustements au titre de la comptabilité d'exercice	(36)	(1 007)	70
Excédent (déficit) de l'exercice – comptabilité d'exercice	(1 343)	311	1 038

Budget d'immobilisations et notes afférentes

Prévisions des dépenses en immobilisations pour 2023-2024

Le CCN prévoit des dépenses totales en immobilisations de 0,8 M\$ en 2023-2024. 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 lancement d'un projet seront inscrits

à l'actif, ou considérés comme des actifs, et non des charges du CCN. La phase d'élaboration et de mise en œuvre commence après :

- ▶ la détermination des besoins technologiques;
- ▶ la conception de solutions;
- ▶ l'évaluation et la sélection de solutions.

Les dépenses en immobilisations prévues pour l'achat et le développement de logiciels devraient s'élever à 0,5 M\$ pour l'exercice 2023-2024. Le solde de 0,3 M\$ est lié à la réfection et à la remise en état des bureaux,

aux projets de remplacement à la fin du cycle de vie, tels que les mises à niveau programmées du matériel et des logiciels, et à l'achat de licences supplémentaires pour les solutions logicielles existantes. Le CCN demeure résolu à gérer rigoureusement le déploiement de ses solutions intégrées de gestion opérationnelle en matière de GI/TI pour assurer la modernisation des outils dont il a besoin pour mener à bien ses activités dans les secteurs clés visés par ses objectifs.

Plan quinquennal des dépenses en immobilisations 2024–2025

Le budget total des dépenses en immobilisations du CCN pour l'exercice 2024-2025 s'élève 1,6 M\$, un montant total de 2,8 M\$ étant prévu au cours de la période de cinq ans. Le budget pour les immobilisations en matière de GI/TI devrait s'élever à 1,5 M\$ pour l'exercice 2024-2025 et à 1 M\$ au cours des quatre années suivantes. Ces investissements touchent l'amélioration de la cybersécurité du CCN et la modernisation des outils opérationnels afin d'améliorer le travail virtuel et la collaboration avec les parties prenantes. Les retombées des nouveaux outils et de l'utilisation de l'IA sont incertaines à ce stade, mais seront considérées sur la base du rendement du capital investi pour l'instant. La sécurité restera toutefois la priorité.

Dans le cadre d'une ligne de conduite tournée vers l'infonuagique, les domaines d'intérêt en GI/TI pour les dépenses en immobilisations comprendront les projets suivants :

- ▶ protection des environnements virtuels;
- ▶ solution de gestion des relations avec la clientèle (GRC);

- ▶ modernisation et innovation des systèmes opérationnels du CCN, notamment le système de gestion des services de technologie de l'information;
- ▶ plateforme de collaboration – gestion des enregistrements et des dossiers;
- ▶ amélioration et la mise à niveau du site Web public du CCN;
- ▶ refactorisation des données sur les normes;
- ▶ gestion des enregistrements et des dossiers;
- ▶ système de planification des ressources organisationnelles
- ▶ possibilités d'intégration d'une solution de gestion des documents à Espace Normes;
- ▶ innovation commerciale grâce à l'entreposage de données et aux solutions d'intelligence d'affaires.

Les dépenses en immobilisations visant l'infrastructure de GI/TI assureront le développement de l'organisation à grande échelle, l'exactitude de ses données et la résilience de ses systèmes. En outre, tout au long du plan quinquennal, le CCN investira 0,3 M\$ dans la rénovation des espaces de bureaux et l'aménagement des espaces de travail et des salles de conférence afin de faciliter le travail à distance.

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

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉEL	PLAN	PRÉVISIONS	PLAN				
	2022-2023	2023-2024	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Matériel d'infrastructure de GI/TI	135	100	125	320	120	70	73	77
Logiciels et autres	74	820	511	1 160	438	75	50	50
Mobilier et petit matériel de bureau	4	175	175	75	25	25	25	25
Améliorations locatives	28	25	25	25	25	25	25	25
Dépenses totales en immobilisations	242	1,120	836	1 580	608	195	173	177



ANNEXE E :

Conformité aux exigences des lois et des politiques

Le CCN dispose d'un bouquet de politiques étoffé pour répondre aux exigences législatives et politiques pertinentes. Il mène une veille législative pour se mettre au diapason des projets de loi déposés au Parlement et s'assurer d'être prêt à continuer de se conformer aux nouvelles exigences fédérales. Les projets de loi et politiques ayant des répercussions sur le travail du CCN sont les suivants :

Loi sur l'accès à l'information : Le CCN s'est engagé à respecter les principes de responsabilité et de transparence et fait rapport de toutes les activités liées à l'accès à l'information chaque année au Parlement. Il facilite le droit d'accès du public aux enregistrements sous son contrôle en élaborant et en mettant en œuvre des politiques et des procédures conformes à la *Loi sur l'accès à l'information*. Le CCN s'efforce de fournir, dans les meilleurs délais, des réponses complètes et détaillées aux demandes déposées. Il offre également de la formation et de l'éducation sur l'accès à l'information afin de sensibiliser ses employées et employés à leurs obligations et responsabilités légales.

Loi canadienne sur l'accessibilité : Le plan d'accessibilité du CCN pour 2023-2025 contient les mesures que l'organisation prendra pour s'efforcer de combler certaines lacunes dans des domaines tels que l'emploi, l'environnement bâti, les technologies de l'information et de la communication, les communications, l'acquisition de biens, de services et d'installations, ainsi que la conception et la mise en œuvre de programmes et de services.

Loi sur les conflits d'intérêts : Le CCN veille à ce que les membres du Conseil d'administration examinent et affirment chaque année leur engagement et leur respect à l'égard de la *Loi sur les conflits d'intérêts* et

des lignes directrices à l'intention des titulaires de charge publique. Les membres du Conseil sont également tenus de déclarer tout conflit d'intérêts à chaque réunion. Les conflits soulevés sont documentés dans le procès-verbal de la réunion pertinente, tout comme les mesures mises en place pour régler chaque conflit.

Loi canadienne sur les droits de la personne :

La *Loi canadienne sur les droits de la personne* constitue le fondement du code de conduite du CCN et de sa politique sur le respect en milieu de travail. Le CCN se comporte d'une manière conforme aux attentes énoncées dans la Loi, et offre des expériences à ses employées et employés en conséquence.

Loi sur l'équité en matière d'emploi : Le CCN tient à jour et administre des politiques afin d'offrir des possibilités d'emploi équitables à toutes les personnes qui postulent un emploi au sein de l'organisme. Pour ce faire, il s'est doté d'une politique d'emploi ainsi que de processus conçus pour que les règles et les outils de sélection soient non discriminatoires, et que les candidatures soient examinées et évaluées en fonction de critères objectifs établis. Le CCN rend compte chaque année de sa représentation au chapitre de l'équité en matière d'emploi et de ses pratiques, mesures et activités à cet égard.

Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement :

Conformément à cette loi, le CCN commencera dès 2024 à faire rapport sur les mesures prises pour prévenir et atténuer le risque qu'il achète des produits ou des services dont la chaîne d'approvisionnement a recours au travail forcé ou au travail des enfants.

Loi sur les langues officielles : Le CCN s'efforce de créer un milieu de travail favorable à l'utilisation des deux langues officielles. Les employées et employés et les gestionnaires comprennent parfaitement les attentes à l'égard des exigences relatives à la langue en milieu de travail et dans le cadre des communications avec le public. Le public peut communiquer avec le CCN et solliciter ses services dans les deux langues officielles. Parmi les autres mesures favorisant le respect des langues officielles, citons le service de traduction interne, la participation régulière aux réunions sur les langues officielles avec des parties prenantes fédérales, une équipe de deux personnes championnes des langues officielles et des séances d'information sur les langues officielles pour tous les employées et employés.

Loi sur la protection des renseignements

personnels : Le CCN s'engage à protéger et à gérer les renseignements personnels avec la plus grande responsabilité et le plus grand soin, et prend des mesures pour protéger les renseignements sous son contrôle. Il a mis en place des politiques et des procédures qui régissent tous les aspects de la protection de la vie privée, y compris le droit

des personnes à accéder à leurs renseignements personnels. Le CCN fournit également des formations visant à sensibiliser le personnel aux pratiques de traitement des renseignements personnels. Il fait rapport chaque année au Parlement de ses activités au titre de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Accords commerciaux : La politique contractuelle du CCN pose les principes directeurs à suivre en matière d'approvisionnement en biens et services. S'appuyant sur des principes d'intégrité, d'équité et d'ouverture du processus concurrentiel, cette politique intègre les obligations du CCN en tant que société d'État fédérale au titre de divers accords commerciaux.

Directive sur les frais de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements : Conformément à l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le CCN harmonise ses politiques, directives et pratiques relatives aux frais de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor. Il dispose ainsi d'une politique en la matière, qui est pleinement conforme à la directive du Conseil du Trésor.

Autres exigences législatives : Outre les lois et politiques susmentionnées, le CCN a mis en place des politiques et des procédures pour s'acquitter de ses obligations en vertu du *Code canadien du travail*, de la *Loi sur l'assurance-emploi*, de la *Loi sur les pensions du Canada*, de la *Loi sur le multiculturalisme canadien* et de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.



ANNEXE F :

Priorités et orientation du gouvernement

Le CCN relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie, et appuie le ministre dans le cadre de la mise en œuvre de ses objectifs et politiques, notamment :

- ▶ la mise en œuvre de la Charte canadienne du numérique, y compris au moyen des travaux du Collectif canadien de normalisation en matière d'IA et de gouvernance des données;
- ▶ la Feuille de route vers un béton à zéro émission carbone d'ici 2050, notamment en participant au groupe de travail sur la comptabilisation du carbone, les codes, les normes, les compétences et l'approvisionnement;
- ▶ le Service de croissance accélérée, notamment en fournissant aux entreprises canadiennes participantes les conseils et les services liés à la normalisation dont elles ont besoin pour croître;
- ▶ le Carrefour de la croissance propre, notamment en fournissant aux entreprises de technologie verte canadiennes participantes les conseils et les services liés à la normalisation dont elles ont besoin pour élargir leurs débouchés commerciaux;
- ▶ la mise en œuvre de la Stratégie quantique du Canada, notamment en soutenant la participation canadienne aux comités techniques internationaux et en élaborant des solutions fondées sur les normes;
- ▶ la Stratégie en matière de propriété intellectuelle, notamment en fournissant des services aux entreprises canadiennes innovantes;
- ▶ la Table des organismes de réglementation, y compris la coordination avec le Secrétariat du Conseil du Trésor en vue de la mise en œuvre de la feuille de route de l'examen réglementaire des Normes internationales.

En ce qui concerne les priorités plus larges du gouvernement, le CCN s'aligne sur les initiatives et les programmes en cours et les soutient, notamment :

- ▶ la mise en œuvre de la Stratégie nationale d'adaptation, y compris par le financement de programmes pour l'élaboration de normes visant à soutenir les infrastructures résilientes en réponse aux changements climatiques;
- ▶ l'initiative relative aux identifiants et aux services de confiance numériques, pour établir une spécification technique nationale et un prototype de programme d'accréditation pour les identifiants et les services de confiance numériques alignés sur les normes internationales;
- ▶ le Comité canadien de l'harmonisation des codes de construction (CCHCC), notamment en occupant une position de leader au sein du Conseil consultatif sur l'harmonisation des codes de construction et en contribuant à l'établissement des priorités pour les futurs codes modèles nationaux;
- ▶ la mise en œuvre de la Stratégie relative à l'hydrogène pour le Canada, en particulier la réalisation de recherches sur la normalisation et la direction du groupe de travail sur les codes et les normes relatifs à l'hydrogène;
- ▶ la mise en place d'un programme de certification en cybersécurité pour rehausser la résilience de la chaîne d'approvisionnement en matière de défense du Canada;

- ▶ la mise en œuvre de la Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique, notamment de l'objectif stratégique de multiplier les échanges commerciaux et les investissements en misant sur l'ouverture des marchés, la diversification des chaînes d'approvisionnement et la promotion d'occasions affaires compétitives.

Le CCN contribue aussi à d'importants chantiers du gouvernement grâce à des démarches ciblées et à la promotion de pratiques normatives. Voici les grands axes de son action.

Transparence et gouvernement ouvert

Le CCN publie, selon les délais prescrits, les sommaires annuels et trimestriels de ses plans d'entreprise et les demandes qu'il reçoit dans le cadre de la *Loi sur l'accès à l'information*. Il applique en amont des procédures de communication conformes aux exigences de la directive sur la publication volontaire en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Mentionnons à titre d'exemple la publication et la tenue d'information sur le portail Gouvernement ouvert (ouvert.canada.ca) conformément aux exigences de la directive. Le CCN s'efforce de donner suite à toutes les demandes et de répondre aux préoccupations dans les meilleurs délais, conformément à ces procédures en matière de management de la qualité.

L'assemblée publique annuelle du CCN a eu lieu le 22 février 2023 à 13 h 30 (HE). Elle a servi à faire le point sur ses accomplissements et ses priorités futures, ainsi qu'à reconnaître les personnes qui ont contribué aux démarches de l'organisme et à la normalisation dans la dernière année.

Pour en savoir plus sur le CCN et ses activités, voir le rapport annuel 2022-2023, intitulé « Amplifier notre portée », sur le site Web de l'organisme.

Analyse comparative entre les sexes plus

Le CCN a prévu diverses activités dans le cadre de l'exécution de son mandat et de sa gestion interne pour aborder la question de l'égalité des sexes, de la diversité et de l'inclusion, et il applique rigoureusement les principes de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+).

Grâce à son processus de recrutement, le CCN maintiendra un seuil minimal de 24 % de représentation féminine au sein des comités techniques et de gouvernance. Il continuera de préparer la relève

de façon à favoriser l'expression d'une diversité de pensée intergénérationnelle. De plus, il accroîtra la représentation des femmes et des jeunes dans le secteur de la normalisation et appuiera l'élaboration de normes tenant compte des différences entre les genres en mettant de l'avant les lignes directrices de la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU), de l'ISO et de la Commission électrotechnique internationale (IEC). Ces lignes directrices serviront à renforcer la sensibilisation et à offrir des formations sur l'élaboration de normes tenant compte des différences entre les genres. Par ailleurs, le CCN examine annuellement les activités et initiatives présentées dans la Stratégie de normalisation adaptée aux genres afin de vérifier leur pertinence et leur faisabilité.

Diversité et équité en matière d'emploi

Bien qu'il n'ait pas de cible précise à respecter, le CCN s'est muni d'une main-d'œuvre très diversifiée; son effectif est d'ailleurs composé de 139 personnes maîtrisant plus de 25 langues. Le CCN prône aussi l'équilibre entre les sexes : parmi l'ensemble de son effectif, 60 % s'identifient comme étant des femmes. Ce groupe représente 33 % des gestionnaires et 57 % des membres de la haute direction. De plus, 28 % du personnel déclare être membre d'une minorité visible ou autochtone.

Le CCN continue de miser sur la diversité dans ses démarches de recrutement et diffuse des offres d'emploi sur des plateformes axées sur la diversité comme l'Organisme communautaire des services aux immigrants d'Ottawa, l'Association des agents financiers autochtones du Canada, le Aboriginal Job Centre et le Programme fédéral de stage pour les nouveaux arrivants.

Consultations autochtones

Le CCN s'engage à renforcer ses relations avec les groupes autochtones (Inuit, Métis et Première Nation) en respectant des principes de partenariat, de respect et de reconnaissance des droits.

Le CCN reconnaît que les peuples autochtones ont des soucis particuliers en ce qui concerne la normalisation (p. ex. changements climatiques, infrastructure, eau, santé mentale). Il est aussi conscient du fait que le système de normalisation doit définir des pratiques pour consulter les groupes autochtones qui s'inscrivent dans les démarches de réconciliation et dans le respect de leurs besoins et de leur statut de détenteurs de droits.

Il est essentiel de mieux comprendre les besoins des peuples autochtones en matière de normalisation; le système doit donc nouer le dialogue avec eux pour profiter de leurs acquis et veiller à ce qu'ils participent au système de façon égalitaire et en tirent avantage.

À cette fin, le resserrement des liens avec les peuples autochtones constitue une priorité dans la Stratégie nationale de normalisation (SNN).

Par la mise en œuvre de la SNN, le système de normalisation entend :

- ▶ établir des mécanismes cohérents et respectueux de dialogue avec les groupes des Premières Nations, des Inuits et des Métis pour garantir leur pleine participation aux processus du système de normes;
- ▶ collaborer avec les groupes des Premières Nations, des Inuits et des Métis pour cerner leurs priorités en matière de normalisation;
- ▶ planifier et mettre en œuvre des initiatives visant à susciter activement la participation des Premières Nations, des Inuits et des Métis, comme détenteurs de droits, à tous les domaines d'activité du système de normalisation pour assurer la représentativité du système de normes par rapport à la société canadienne,

Actions prises

Le Collectif national de normalisation en santé mentale et santé liée à la consommation de substances (SMSLCS) a dessiné de nouvelles stratégies de consultation, dont une politique de rémunération pour encourager la participation aux travaux du projet, la sollicitation d'un service de conseil autochtone pour rédiger un rapport mettant en valeur les points de vue autochtones, ainsi que l'établissement d'un groupe de travail antiraciste pour faire remonter les perspectives autochtones sur le racisme dans le système de santé. Dans le cadre du Programme de normes pour des infrastructures résilientes, le CCN a financé l'élaboration d'un document, rédigé en étroite collaboration avec des organismes autochtones pour encadrer les démarches de veille climatique de proximité.

L'élaboration de la Feuille de route canadienne sur la normalisation de la gouvernance des données, ainsi que les travaux du Collectif canadien de normalisation en matière d'IA et de gouvernance des données (IAGD), ont tous deux compris de grands volets de consultation autochtone, notamment auprès du Centre de gouvernance de l'information des Premières Nations. Cette collaboration pourrait s'approfondir pour soutenir la mise en œuvre

de la SNN, car le Centre est un organisme apolitique apte à encadrer les consultations auprès de l'Assemblée des Premières Nations, des partenaires régionaux, des collectivités et des références du domaine.

De plus, le CCN élabore des principes pour ancrer des méthodes cohérentes et respectueuses dans les démarches de consultation et de mobilisation autochtones. Ces principes structureront des projets horizontaux comme le SMSLCS, le Collectif en IAGD et le Programme de normes pour des infrastructures résilientes, et aideront le personnel à :

- ▶ Faire ressortir les éventuelles répercussions des projets normatifs (stratégies de normalisation ou actions liées à leur exécution) sur les territoires, les droits et les intérêts des peuples autochtones; si des répercussions sont recensées, prendre des mesures pour veiller à la prise en compte des priorités des peuples autochtones et faciliter leur participation à tous les aspects de l'élaboration de stratégies de normalisation.
- ▶ Nouer des relations solides avec les peuples autochtones qui s'avéreront avantageuses pour toutes les parties et pourront soutenir les peuples autochtones tout en impulsant les travaux.

Sécurité au travail

Le CCN s'efforce d'offrir un milieu de travail sûr et exempt de violence et de harcèlement, où l'ensemble des membres du personnel sont traités avec respect et dignité. En application de la présente politique, le CCN prendra toutes les mesures nécessaires pour déceler et prévenir les risques de violence qui menacent la sécurité personnelle des employées et employés.

Le CCN est déterminé à respecter, voire à dépasser les exigences, normes et devoirs établis dans le Code canadien du travail et ses règlements connexes relativement à la violence et au harcèlement en milieu de travail, ainsi que dans toute autre loi qui pourrait s'appliquer. En outre, le CCN prend des moyens raisonnables pour s'assurer de la mise en œuvre et du maintien de sa politique et du programme qui l'accompagne, et veiller à ce que tous ses employées et employés et gestionnaires disposent des renseignements et instructions nécessaires pour se protéger contre la violence et le harcèlement en milieu de travail. Le programme connexe prévoit diverses mesures visant à réduire le risque de violence et de harcèlement en milieu de travail : évaluations de risques, mesures de contrôle, mise en œuvre de politiques, communications et formation.

Glossaire

AIDG	Programme de normalisation de l'intelligence artificielle et de la gouvernance des données	ISO	Organisation internationale de normalisation
AIMS	Système de management dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA)	ISR	Feuille de route de normalisation internationale
ALEC	Accord de libre-échange canadien	LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
APAC	Asia Pacific Accreditation Cooperation	IAAC	Inter-American Accreditation Cooperation
APEC	Organisation de coopération économique Asie-Pacifique	IAF	International Accreditation Forum
CCHCC	Comité canadien de l'harmonisation des codes de construction	IDEA	Inclusion, diversité, équité et accessibilité
CCOEN	Comité consultatif des organismes d'élaboration de normes	IEC	Commission électrotechnique internationale
CCN	Conseil canadien des normes	ILAC	International Laboratory Accreditation Cooperation
CCPT	Comité consultatif des provinces et territoires	NNC	Normes nationales du Canada
CGC	Comité de régie de la société	OA	Organisme d'accréditation
CNR	Conseil national de recherches	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
CV	Comité de vérification	ODD	Objectif de développement durable
ESG	Environnement, social et gouvernance	OEC	Organisme d'évaluation de la conformité
ETP	Équivalent temps plein	OEN	Organisme d'élaboration de normes
GES	Émissions de gaz à effet de serre	OMC	Organisation mondiale du commerce
GI/TI	Gestion de l'information / Technologie de l'information	PI	Propriété intellectuelle
GRE	Gestion du risque d'entreprise	PME	Petites et moyennes entreprises
IA	Intelligence artificielle	PASC	Pacific Area Standards Congress
IPS	Stratégie pour l'Indo-Pacifique	SCSC	Sous-comité des normes et de la conformité
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada	SNN	Stratégie nationale de normalisation
		TC	Comité technique
		UE	Union européenne