Conseil canadien des normes
Standards Council of Canada

UNE VALEUR AJOUTÉE POUR LE CANADA

CONSEIL CANADIEN DES NORMES

Sommaire du plan d'entreprise 2016-2017 à 2020-2021
Sommaire du budget d'exploitation 2016-2017
Sommaire du budget d'immobilisations 2016-2017

Canada

UNE VALEUR AJOUTÉE POUR LE CANADA

NOTRE MANDAT

Encourager une normalisation efficiente et efficace au Canada lorsque celle-ci ne fait l'objet d'aucune mesure législative.

NOTRE MISSION

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

NOTRE VISION

Être un chef de file mondial apportant prospérité et bien-être au Canada par des solutions de normalisation novatrices.

Pour nous joindre

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

Édition bilingue imprimée
N° de cat. Iu81-2/1
ISSN 2369-7199
Édition française en format PDF
N° de cat. Iu81-2/1F-PDF
ISSN 2369-7229
Ottawa
Imprimé au Canada sur du papier recyclé et recyclable

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE **1**

CONTEXTE OPÉRATIONNEL **8**

PRIORITÉS STRATÉGIQUES **14**
3.1 Valeur pour le Canada 15
3.2 Rôle de chef de file mondial 21
3.3 Innovation 24
3.4 Mesurer le rendement 25

GESTION DU RISQUE **28**
4.1 Gestion du risque 28
4.2 Rendement et risque 29

PLAN FINANCIER **33**
5.1 Aperçu 33
5.2 Prévisions d'exploitation pour 2015-2016 vs résultats réels de 2014-2015 34
5.3 Prévisions d'exploitation pour 2015-2016 vs budget de 2015-2016 35
5.4 Prévisions pour 2015-2016 par rapport au plan d'entreprise de 2016-2017 36
5.5 Prévisions des dépenses en immobilisations pour 2015-2016 37
5.6 Budget d'immobilisations de 2016-2017 et plan quinquennal des dépenses en immobilisations 38
5.7 Directive sur les dépenses en matière de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements 43

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ **46**
6.1 Mandat 46
6.2 Structure du Conseil du CCN 47
6.3 Personnel et activités 49

LEXIQUE **53**

1. SOMMAIRE

De nos jours, les normes jouent un rôle plus important que jamais. Sans que l'on s'en aperçoive, les normes travaillent sans relâche pour améliorer l'économie du Canada et protéger sa population. En fait, les normes sont les piliers de notre société à de nombreux égards. Grâce à elles, nous sommes assurés du bon fonctionnement d'un grand nombre de produits, services et systèmes dont nous dépendons quotidiennement – des systèmes reposant sur la technologie Wi-Fi aux examens médicaux en passant par les voitures que nous conduisons. Aujourd'hui, quelque 5 000 normes sont citées en référence dans la réglementation canadienne. Sans elles, les produits et services ne fonctionneraient pas comme il se doit, ce qui ferait peser un risque sur la santé et la sécurité des Canadiens. Les activités de normalisation contribuent directement à l'objectif consistant à faire du Canada un pays fort et compétitif.

Le Conseil canadien des normes (CCN) est le chef de file du réseau de normalisation du Canada, et, en tant que tel, a pour mandat de fournir des solutions de normalisation de pointe qui protègent la population canadienne, mais aussi qui favorisent le commerce intérieur et international, stimulent l'innovation, contribuent au développement durable et alimentent l'économie nationale. Le CCN sait qu'il peut encore en faire davantage à l'avenir. L'organisme va de l'avant avec la ferme volonté de consolider le réseau de normalisation du Canada, réseau qui facilite l'accès aux marchés mondiaux des innovateurs canadiens et qui contribue à éliminer les obstacles au commerce, que ce soit sur le territoire national ou entre le Canada et les États-Unis. Nous avons parcouru beaucoup de chemin ces dernières années, mais nous savons qu'à l'avenir nous pouvons aller plus loin pour procurer une valeur ajoutée au Canada et défendre les intérêts de notre nation.

Fort d'une solide assise dans le domaine de la normalisation, le CCN veillera à faire du Canada un chef de file en la matière et à asseoir son rôle de premier plan sur les scènes nationale, régionale et internationale. Il continuera de nouer des relations avec l'industrie et le gouvernement, et d'apporter sa collaboration pour repérer et mieux soutenir les priorités ainsi que les secteurs les plus importants pour le Canada. Par ailleurs, l'organisme mettra tout en œuvre pour atteindre son objectif à long terme consistant à avoir « une seule norme, un seul essai — reconnus partout », objectif qui contribuera à rendre les produits et services plus abordables pour les consommateurs canadiens et à faire faire des économies substantielles aux entreprises du pays.

Afin de bâtir le solide réseau de normalisation qu'il envisage pour l'avenir, le CCN continuera de se concentrer sur ses trois priorités, à savoir créer de la valeur pour le Canada, asseoir son rôle de chef de file mondial et stimuler l'innovation. Pour y arriver, le CCN respectera au cours de la période comprise entre 2016-2017 et 2020-2021 une vision et des priorités stratégiques bien définies :

VISION

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

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

- Valeur pour le Canada
- Rôle de chef de file mondial
- Innovation

VALEUR POUR LE CANADA

Différentes études étrangères montrent clairement un lien entre normalisation, productivité du travail et croissance économique. En fait, on estime que la normalisation compte pour environ 3 milliards des 39 milliards de dollars d'augmentation du produit intérieur brut (PIB) réel du Canada en 2014[1]. Afin que la normalisation continue d'alimenter une économie plus compétitive et novatrice, le CCN effectuera une analyse visant à définir les actions et les ressources nécessaires pour soutenir les secteurs de première importance pour le bien-être économique du Canada. L'organisme a d'ores et déjà noué de solides relations avec les principaux intervenants de façon à ce qu'ils saisissent pleinement les avantages liés à la normalisation et il continuera de travailler de concert avec eux afin de consolider le réseau de normalisation canadien au cours des cinq prochaines années. Nous sommes persuadés que cette collaboration nous permettra de réduire les incohérences dans ce réseau, d'améliorer la surveillance réglementaire et d'harmoniser les normes d'une administration à l'autre.

1 Conference Board du Canada. *L'harmonisation à l'œuvre : influence des normes sur la productivité et la croissance du Canada.* (2015). Les études étrangères citées sont celles du BSI (British Standards Institute) 2015, du ministère du Commerce et de l'Industrie de la Grande-Bretagne (*The Empirical Economics of Standards*. DTI Economics Paper no. 12), juin 2005, du DIN (German Institute for Standardization), 2000, et de l'AFNOR (Association Française de Normalisation), 2009 et autres. La liste de ces rapports se trouve à la page : http://www.bsigroup.com/en-GB/standards/benefits-of-using-standards/research-reports/previous-research/.

Désormais, les entreprises canadiennes, quelle que soit leur taille, sont en mesure d'atteindre une clientèle dans le monde entier, mais, pour y parvenir efficacement, elles doivent comprendre ce qu'est la normalisation et adopter les normes. Dans les faits, près de 60 pour cent du PIB canadien dépend du commerce. Cependant, des différences de réglementation et de normes entre les pays, et au sein du Canada lui-même, provoquent des délais et génèrent des obstacles au commerce, ce qui empêche les entreprises canadiennes d'atteindre leur plein potentiel. Il est crucial pour la prospérité future du Canada de lever les obstacles au commerce, non seulement à l'échelle internationale, mais aussi à l'intérieur de nos propres frontières.

Au Canada, l'application par les provinces et les territoires de normes et de règlements différents engendre une inefficacité économique chronique et des occasions manquées. Il est important pour le pays d'éliminer ces obstacles au commerce intérieur en mettant à jour l'Accord sur le commerce intérieur (ACI). Le CCN apporte sa contribution en la matière en soutenant le travail mené dans ce sens. Grâce à sa participation au Comité consultatif des provinces et territoires (CCPT) et au Comité consultatif national sur la sécurité publique (CCNSP), il aide les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux à établir de nouvelles dispositions à intégrer dans la version actualisée de l'ACI, qui viseront à faciliter l'harmonisation des normes et des règlements au Canada et la réduction des obstacles qui engendrent des coûts inutiles pour les entreprises et les consommateurs du pays.

En outre, le CCN continuera de prêter main-forte aux ministères pour mettre à jour les normes mentionnées dans les règlements fédéraux afin de faciliter le commerce, promouvoir la prospérité économique ainsi que protéger la santé et la sécurité des Canadiens. Dans les années à venir, le CCN travaillera encore plus étroitement avec les ministères et les organismes fédéraux à la mise en œuvre d'une stratégie qui contribuera à garantir que les normes citées dans la réglementation sont pertinentes et à jour, et que les ministères fédéraux intègrent des priorités de normalisation dans leurs plans d'activités. De plus, il achèvera, avec les provinces et les territoires, l'inventaire des normes citées dans leurs règlements. Ce faisant, il franchira une autre étape importante dans la réduction des obstacles au commerce intérieur et améliorera la coordination au Canada, d'un bout à l'autre du pays.

Par ailleurs, le CCN contribue actuellement à l'élaboration de normes visant à faire face aux effets des changements climatiques dans le Nord canadien. Dans le cadre de l'Initiative de normalisation des infrastructures du Nord (ININ), il mènera à terme l'élaboration de cinq Normes nationales du Canada (NNC) qui faciliteront l'adaptation des infrastructures du Nord aux changements de température et de configuration des précipitations. Ces efforts assureront la stabilité des infrastructures actuelles et futures dans les communautés nordiques, et protégeront la sécurité de ceux qui y vivent. Il s'agit de l'une des nombreuses manières dont le CCN collabore avec les gouvernements pour fournir des solutions concrètes qui améliorent la vie quotidienne des Canadiens, y compris ceux qui vivent dans le Nord.

Dans son plan d'entreprise, le CCN a également inclus le financement pour « S'adapter aux répercussions des changements climatiques » annoncé dans le budget de 2016. Grâce à ce financement, le CCN travaillera avec le réseau de normalisation national du Canada pour concevoir et mettre en place des solutions de normalisation qui contribueront à renforcer la résilience des infrastructures et à bâtir des collectivités plus vigoureuses pour les Canadiens.

Le CCN a également à cœur de favoriser l'innovation interne. Afin de garder les équipes de talent dont il a besoin pour mener ses activités de nature technique et axées sur le savoir, il travaillera au renforcement d'une culture organisationnelle favorisant un milieu de travail sain et axé sur le soutien et le respect, qui met l'accent sur la formation et le perfectionnement professionnel ainsi que sur la planification de la relève. Le CCN continuera également d'élaborer des processus nouveaux et novateurs, et de moderniser son infrastructure organisationnelle pour être en mesure de mieux répondre aux besoins de ses employés, des intervenants et de ses clients dans les années à venir.

RÔLE DE CHEF DE FILE MONDIAL

Quelque 80 pour cent des échanges commerciaux à l'échelle planétaire sont touchés par les normes[2], et des pays des quatre coins du monde ont compris qu'ils peuvent devancer la concurrence en utilisant les normes et en participant à leur élaboration. Pour assurer la capacité concurrentielle du Canada sur l'échiquier mondial et protéger ses intérêts dans les secteurs économiques d'importance, le CCN poursuivra ses efforts pour porter la voix du pays sur la scène internationale. Il recrutera les meilleurs et les plus brillants experts, scientifiques, ingénieurs, techniciens et professionnels de la normalisation du pays pour participer aux comités techniques clés de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et de la Commission électrotechnique internationale (IEC). Grâce à eux, les normes internationales prendront en compte les réalités canadiennes. La participation de ces experts est essentielle pour favoriser le commerce, stimuler l'économie du pays ainsi que protéger la santé et la sécurité des citoyens, au Canada et dans le monde entier.

Sous la direction du CCN qui accorde une grande importance à la participation internationale, on a déjà observé ces deux dernières années une augmentation de plus de 15 pour cent du nombre d'experts bénévoles canadiens qui participent aux comités de l'ISO, nombre qui est passé de 2 628 en 2013 à 3 049 en 2015. Le CCN entend non seulement accroître ce chiffre, mais également veiller à être représenté efficacement aux comités internationaux de normalisation qui revêtent une importance stratégique pour le Canada. Le CCN participe à 376 des 750 comités techniques de l'ISO (environ 50 %). Il continuera d'accompagner et de soutenir les experts et de coordonner leur participation aux comités techniques clés de l'ISO et de l'IEC de façon à faire valoir les perspectives canadiennes lors de l'élaboration des nouvelles normes internationales et à donner une longueur d'avance sur la concurrence aux entreprises du pays.

Le CCN poursuivra son travail avec l'industrie pour déterminer où exactement se situe l'expertise canadienne dans le but de stimuler l'innovation et d'assurer une croissance à long terme au Canada. Il a lancé plusieurs initiatives pour repérer les secteurs qui pourraient profiter le plus des normes et procurer un avantage concurrentiel sur les marchés mondiaux.

Les activités d'import-export comptant pour plus de la moitié du PIB du pays, le Canada doit être en mesure de commercialiser ses produits à l'international s'il veut pérenniser sa croissance économique. Les activités du CCN concordent avec la priorité du gouvernement consistant à soutenir les entreprises canadiennes qui exportent et à attirer les investissements étrangers directs.

---

2 Normes internationales ISO : Solutions de pointe pour dirigeants, ISO (2009) p. 5
http://www.iso.org/iso/fr/ceo_brochure.pdf

L'organisme collabore avec les entreprises du pays, petites et grandes, pour les aider à retirer le maximum de bénéfices des normes et à exporter leurs idées et produits novateurs. Afin d'élargir les débouchés commerciaux pour les Canadiens, le CCN continuera de nouer des relations avec des partenaires commerciaux clés comme les États-Unis et le Mexique. En signant des ententes de coopération et en harmonisant les normes avec ces pays, il contribuera à jeter les bases d'une croissance à long terme pour le Canada.

Par ailleurs, en jouant un rôle lors de la mise en place d'accords de commerce international, tels que l'Accord de libre-échange Canada–Ukraine, le CCN contribue à réduire davantage les obstacles au commerce et à créer de nouvelles possibilités d'investissement pour les industries canadiennes. En collaboration avec ses homologues européens, le Comité Européen de Normalisation (CEN), le Comité Européen de Normalisation Électrotechnique (CENELEC) et European Accreditation (EA), le CCN travaille à un plan de mise en œuvre des clauses liées à la normalisation et à l'évaluation de la conformité énoncées dans l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne (AECG). En outre, il s'attachera à créer davantage de débouchés commerciaux avec les pays émergents, comme la Chine, en menant des projets de renforcement des capacités liées à la normalisation.

Le CCN ouvre également les portes du commerce aux entreprises canadiennes en collaborant avec des organismes de normalisation en Amérique latine, en Europe et en Asie, et en transmettant son expertise et ses connaissances pour créer des infrastructures de normalisation solides et modernes. Dans les années à venir, il s'appuiera sur sa réputation mondiale de chef de file en matière de normalisation pour aider des organismes de normalisation régionale tels que le Pacific Area Standards Congress (PASC) et la Pan American Standards Commission (COPANT) à mettre en place des stratégies de normalisation qui correspondent aux priorités canadiennes, ce qui encouragera davantage le recours aux normes internationales, et, au bout du compte, élargira les débouchés commerciaux pour le Canada.

Le CCN poursuivra également ses efforts visant à créer un réseau de normalisation plus novateur et intégré en Amérique du Nord de façon à se rapprocher de l'objectif visé d'« une seule norme, un seul essai — reconnus partout ». Il travaille main dans la main avec les parties prenantes de l'industrie canadienne et leurs homologues américains pour réduire au maximum le chevauchement dans la réglementation entre les deux pays, et augmenter le nombre de normes conjointes Canada–États-Unis. L'objectif visé pour l'avenir consiste à avoir une norme utilisée par l'industrie dans toute l'Amérique du Nord, voire dans le monde entier, et un essai pour vérifier la conformité à cette norme. Le CCN s'efforce de définir et de mettre en œuvre des solutions de normalisation qui répondent à cette priorité.

INNOVATION

Dans un monde de plus en plus interdépendant, nos économies sont liées les unes aux autres, tout comme le sont les technologies que nous utilisons chaque jour. Autrement dit, l'innovation est le moteur de l'économie moderne, et les pays concentrent leur attention et leurs ressources sur la recherche et le développement ainsi que sur la commercialisation de technologies novatrices. Selon le rapport annuel sur la compétitivité mondiale publié par le Forum économique mondial, le Canada

occupe désormais la 22e place mondiale dans le domaine de l'innovation alors qu'il était 12e en 2009. Si nous voulons réussir dans l'économie mondiale actuelle où la concurrence fait rage, nous devons absolument être les premiers à créer et à commercialiser de nouvelles technologies. Les normes peuvent jouer un rôle essentiel dans la réalisation de cet objectif.

Si nous voulons stimuler notre économie et maintenir la qualité de vie des Canadiens, nous devons faire de l'innovation une priorité. Dans le cas contraire, nous pourrions nous retrouver dépendants de normes élaborées par d'autres pays pour qui l'innovation constitue une priorité, tels que la Chine, l'Inde et le Japon. Pour garantir la réussite du Canada, le CCN continuera de concevoir des solutions de normalisation qui contribueront à faire du Canada une nation d'innovateurs. Nous sommes résolus à travailler main dans la main avec le gouvernement et l'industrie pour aider notre pays à s'engager dans la mise au point de technologies nouvelles et novatrices, de sorte que le Canada demeure concurrentiel dans l'économie mondiale actuelle et qu'il prospère dans les années à venir.

Le CCN poursuivra son projet avec l'industrie consistant à repérer deux innovations qui ont une importance stratégique pour l'économie canadienne. L'objectif est de fournir aux innovateurs et aux entrepreneurs canadiens l'aide stratégique dont ils ont besoin pour jouer un rôle prépondérant dans l'élaboration des normes internationales, et, en fin de compte, aider à façonner les règles des marchés mondiaux dans l'intérêt du pays. En soutenant l'innovation dans les secteurs où le Canada possède une expertise et un avantage naturel, le CCN aidera à stimuler les nouvelles idées et connaissances requises pour transformer les innovateurs de notre pays en personnes capables d'influencer les normes internationales.

SOMMAIRE FINANCIER

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

L'organisme continuera de financer sélectivement les initiatives les plus pertinentes et les plus bénéfiques pour le Canada. Il utilisera son excédent accumulé dans ses infrastructures et ses investissements stratégiques.

Pour l'exercice 2016-2017, le budget d'exploitation du CCN se monte à 22,5 M$ et son budget d'immobilisations à 0,7 M$, ce qui représente un montant global de 23,2 M$. Pour ce même exercice, le crédit total du gouvernement du Canada est de 10,3 M$. Le total des produits d'exploitation pour 2016-2017, y compris ceux provenant des services d'accréditation, de la boutique virtuelle du CCN et des services consultatifs, devrait s'élever à 10,1 M$. Dans son plan 2016-2017, le CCN prévoit un déficit de 2,1 M$, qui sera couvert par l'excédent accumulé alors que l'organisme gère sa situation financière en vue d'utiliser ses ressources pour réaliser ses priorités stratégiques.

Les principaux investissements stratégiques de 4,2 M$ prévus en 2016-2017 pour la réalisation ciblée des priorités du CCN sont les suivants :

INITIATIVE	SOUTIEN AUX DÉLÉGUÉS	HONORAIRES PROFESSIONNELS	AUTRES DÉPENSES	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	INVESTISSEMENT TOTAL	RÉSULTATS ATTENDUS
Participation aux comités techniques	1 300	-	-	-	**1 300**	Subvention pour couvrir les dépenses de quelque 175 délégués participant à environ 376 comités
S'adapter aux répercussions des changements climatiques	-	800	145	-	**945**	Projet à l'appui du programme sur les changements climatiques du gouvernement du Canada pour faciliter l'élaboration et la mise à jour de normes
Modernisation de la GI/TI	-	-	-	600	**600**	Conception et déploiement d'un logiciel de gestion des documents et des enregistrements, de gestion des relations avec la clientèle et de programmation des évaluations
Services d'innovation	-	480	-	-	**480**	Gestion des contrats liés aux normes et services de consultation fournis aux intervenants
Projets pilotes à l'appui de l'innovation	-	363	-	-	**363**	Élaboration de normes internationales pour deux technologies émergentes canadiennes
ININ	-	137	-	-	**137**	Mise au point d'un module d'information des intervenants sur les risques climatiques inhérents à la conception, la planification et la gestion des infrastructures du Nord
Engagement de l'industrie	-	122	-	-	**122**	Augmentation de la participation de l'industrie au processus d'élaboration de normes
Projet de recherche	-	100	-	-	**100**	Évaluation des obstacles techniques au commerce au Canada dans des secteurs d'activité spécifiques
Renforcement des capacités	-	-	58	-	**58**	Échange de bonnes pratiques avec des organismes nationaux de normalisation étrangers en phase avec les priorités du gouvernement du Canada
SNR	-	53	-	-	**53**	Recensement des normes (et du statut de chacune) incorporées par renvoi dans les règlements des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux
Solutions de normalisation	-	40	-	-	**40**	Solutions pour la mise à jour de normes mentionnées dans les règlements
Total des initiatives stratégiques	**1 300**	**2 095**	**203**	**600**	**4 198**	

2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Le CCN surveille les tendances qui se dessinent au pays et ailleurs en plus des facteurs sociaux, économiques et politiques qui ont une influence sur son contexte d'exploitation et sa capacité à réaliser ses priorités stratégiques. Les priorités des entreprises et du gouvernement, notamment la réduction des obstacles au commerce pour accroître l'accès aux marchés canadien et étrangers, l'innovation et la croissance économique, sont autant de facteurs qui continuent de rendre nécessaire le renforcement du réseau de normalisation du Canada. Il est également primordial d'apporter une valeur ajoutée aux consommateurs canadiens en leur offrant un choix plus vaste de produits à moindre coût.

PROCURER UNE VALEUR AJOUTÉE

On s'appuie depuis longtemps sur la normalisation pour assurer la prospérité économique, favoriser la compétitivité, et stimuler l'innovation et la croissance. Utilisées comme moyens d'action dans de nombreux objectifs d'intérêt public, à savoir l'économie, le commerce intérieur et extérieur, l'environnement et la santé, les activités de normalisation contribuent directement au plan du gouvernement fédéral, soit de faire du Canada un pays fort et compétitif.

Les autorités de réglementation fédérales, provinciales et territoriales se tournent vers le CCN pour obtenir des solutions de normalisation qui servent leurs objectifs de réglementation. Le CCN continuera de travailler en étroite collaboration avec ces autorités pour leur proposer des solutions normatives comme nouveaux moyens d'action, et pour faire un suivi et les informer de l'état des normes, codes et exigences d'inspection et de certification cités dans leurs règlements. Le Comité des sous-ministres adjoints (SMA) sur la normalisation facilite les travaux du CCN auprès des

autorités de réglementation fédérales pour continuer de déterminer les priorités de normalisation qui profiteront le plus aux Canadiens et veiller à la réalisation de ces priorités.

D'ailleurs, si les citoyens canadiens peuvent voyager librement d'une province ou d'un territoire à l'autre, il n'en est pas de même pour de nombreux biens et travailleurs. Au Canada, les mouvements de certains biens ainsi que la mobilité de certains professionnels et personnes de métier font l'objet de restrictions, entraînant des obstacles internes au commerce entre les provinces et territoires. En effet, des exigences divergentes existent d'une administration à l'autre, qu'il s'agisse du niveau d'études et des certifications, des formalités administratives à remplir pour respecter les dispositions en vigueur ou encore des règles de fabrication et de mise à l'essai d'un produit donné.

Par exemple, les exigences divergentes entre les provinces et les territoires entourant le numéro d'enregistrement canadien (NEC) des chaudières, appareils sous pression et raccords engendrent des coûts et un fardeau supplémentaires pour les entreprises, puisque chaque province et territoire impose ses propres exigences d'enregistrement.

Et dans certains secteurs, les produits doivent aussi respecter différentes normes d'une région à l'autre ou encore faire l'objet d'essais multiples pour des normes identiques. Les fabricants canadiens de chauffe-eau doivent parfois jongler avec des exigences qui font double emploi ou se contredisent d'une administration à l'autre. Cette situation découle des divergences entre les exigences fédérales, provinciales, territoriales et municipales, mais aussi du traitement variable que réservent les provinces et les territoires aux exigences fédérales.

Pour le consommateur canadien, ces entraves au commerce se traduisent par des coûts plus élevés et un moindre choix. Le CCN continuera de cibler et d'appuyer les efforts d'harmonisation à mener dans le domaine de la normalisation afin de faire tomber ces obstacles.

Le CCN poursuit son travail auprès de dirigeants du secteur privé pour bien leur communiquer les gains qu'ils peuvent réaliser en participant au réseau de normalisation. Pour aller encore plus loin dans la consolidation du réseau de normalisation canadien, l'organisme doit continuer de collaborer avec les chefs de file des secteurs d'activité essentiels à la compétitivité du Canada afin qu'ils saisissent pleinement la manière dont la normalisation sert et fait progresser leurs priorités, génère des bénéfices et améliore le bien-être économique et collectif du pays. Par exemple, le CCN tirera parti de sa participation au Comité national du Canada de l'IEC pour assurer la prise en compte des intérêts canadiens dans l'élaboration du prochain plan de l'IEC.

La concurrence et la complexité grandissantes du commerce international frappent surtout les petites entreprises exportatrices. En se faisant certifier selon des normes et en établissant leur crédibilité auprès de clients internationaux, ces entreprises augmentent considérablement leurs chances de croissance et de réussite à long terme. Une évaluation de la conformité par un tiers constitue un moyen pour les petites et moyennes entreprises (PME) de prouver qu'elles répondent aux critères requis pour pouvoir faire affaire dans un marché donné. En étant certifiées selon ces normes, les PME peuvent devenir des fournisseurs de choix et obtenir une avance sur la concurrence partout dans le monde.

La structure du marché canadien est telle qu'elle encourage l'entrepreneuriat, l'innovation, les investissements et la compétitivité, tout en protégeant les intérêts des citoyens canadiens. Le virage vers l'harmonisation des normes à l'échelle internationale conduit à l'ouverture des marchés réglementés et non réglementés pour un nombre croissant de fournisseurs de services d'accréditation. Le CCN doit appuyer cette structure de marché en fournissant comme toujours des services de valeur à ses clients. La Direction des services d'accréditation continue d'établir l'ordre de priorité des programmes à mettre en œuvre et de revoir son mode de tarification pour l'ensemble de ses programmes de sorte que les droits demeurent fonction de l'activité, transparents et justes.

Le CCN est un organisme axé sur le savoir dont la réussite repose sur sa capacité à attirer et maintenir en place un effectif talentueux et dévoué, doté d'outils et de processus modernes qui lui permettent de répondre efficacement aux attentes des clients face aux tendances mouvantes du marché. Pour soutenir le rythme dans un marché compétitif à la recherche d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, le CCN s'emploie à maintenir un milieu de travail sain et sans préjugés qui prône le respect, l'intégrité et le professionnalisme, et à mettre en œuvre une stratégie axée sur le recrutement et le maintien en poste des employés les plus qualifiés. Cette stratégie favorisera une culture d'excellence grâce à la formation et au perfectionnement, améliorera les compétences en leadership et mènera à des stratégies de planification de la relève qui atténuent les risques de l'organisme.

JOUER UN RÔLE DE CHEF DE FILE MONDIAL

Le monde du commerce évolue. Commerce international rime plus que jamais avec compétitivité et complexité. Lorsque les entreprises canadiennes se lancent sur de nouveaux marchés d'exportation, elles doivent faire face à des exigences juridiques, techniques et réglementaires plus strictes. Parallèlement, le monde de la normalisation évolue lui aussi pour s'adapter à cette réalité changeante afin de mieux répondre aux besoins des exportateurs et des importateurs. En aidant les entreprises du pays à pénétrer de nouveaux marchés en expansion, la normalisation joue un rôle capital en ce sens qu'elle favorise le commerce mondial et aide le Canada à atteindre son plein potentiel.

La présence de normes et de services d'accréditation garantit que les produits et les services respectent les exigences réglementaires, ce qui limite les risques, augmente la sécurité et rehausse la valeur marchande des produits canadiens sur le plan national et international. La normalisation permet aux organismes de demeurer au fait des dernières tendances technologiques pour améliorer les processus et la production, ce qui fait augmenter la confiance des consommateurs.

Le Canada doit respecter un nombre grandissant et de plus en plus varié de normes et d'exigences en matière d'évaluation de la conformité pour accéder aux marchés américain et mondiaux. Le CCN comprend la nécessité de mettre en place un système de normalisation plus rapide et efficace doté de la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux réalités changeantes du marché. Il continuera de travailler à l'harmonisation des pratiques de normalisation pour accroître les débouchés économiques des Canadiens.

L'adoption de normes internationales facilite aussi l'entrée de produits et de services canadiens sur les marchés étrangers, offrant par le fait même plus d'avantages commerciaux pour les entreprises

du pays. En travaillant en étroite collaboration avec ses intervenants, le CCN a fait d'importants progrès en vue d'améliorer les politiques du Canada relatives à l'adoption de normes internationales et d'autres documents internationaux à caractère normatif (p.ex., des rapports et spécifications techniques) afin de réduire les coûts et les délais de ces adoptions. Par exemple, le CCN a mis en place un nouveau document d'exigences et de lignes directrices visant spécifiquement à faciliter l'adoption de normes internationales comme Normes nationales du Canada (NNC). Les règles présentées dans ce document sont suffisamment flexibles pour permettre, en parallèle, l'élaboration d'une norme internationale et l'adoption de cette même norme à titre de NNC.

PROGRESSER PAR L'INNOVATION

Différents pays se positionnent stratégiquement sur l'échiquier mondial pour se donner un avantage concurrentiel et profiter des vastes retombées économiques. Bon nombre d'entre eux adoptent des normes et cherchent à siéger à des comités techniques internationaux afin de mettre de l'avant leurs propres technologies et d'influencer en leur faveur les règles du marché. Dans un contexte de mondialisation croissante, le CCN s'emploie à assurer l'influence du Canada dans les comités internationaux qui ont une importance stratégique pour le pays et qui profiteront le plus à l'économie et à la population canadiennes.

Pour préserver le rôle de chef de file du Canada sur la scène internationale, le CCN doit attirer les meilleurs experts du pays pour qu'ils participent à l'élaboration de normes internationales, surtout dans les secteurs les plus importants pour l'économie canadienne. Avec l'aide de ses intervenants, le CCN poursuit la mise à jour de ses politiques et procédures pour réduire les obstacles à la participation aux comités techniques internationaux et faciliter l'accès de jeunes professionnels compétents aux comités internationaux ciblés en remplacement des experts qui partent à la retraite.

Innovation et normalisation internationale sont de plus en plus indissociables. Pour qu'une nouvelle technologie se taille une place dans une chaîne logistique mondiale ou s'insère dans une économie émergente, l'élaboration de nouvelles normes autour de cette technologie peut être largement avantageuse. C'est pourquoi le CCN travaille avec les innovateurs canadiens dont les technologies émergentes pourraient présenter un intérêt économique pour le Canada et lorsque les normes pourraient jouer un rôle stratégique en facilitant leur entrée ou expansion sur le marché. Parmi les exemples de technologies émergentes, on compte les nanotubes de nitrure de bore dans la fabrication des matériaux de pointe, qui représentent une partie importante du secteur futur de fabrication de produits à haute valeur ajoutée. On compte aussi la technologie de géotextiles d'essorage Geotube qui pourrait faire économiser des milliards de dollars au Canada en réduisant le volume des eaux usées.

LE PAYSAGE ÉCONOMIQUE CANADIEN

Le CCN surveille le paysage économique canadien pour mieux évaluer où la normalisation pourrait profiter au pays. Le Canada est l'une des nations les plus tributaires du commerce au monde. Le commerce international compte pour plus de 60 % de son PIB et est fortement axé vers le marché américain, qui est la destination de plus de 70 % des biens et services exportés. Les ressources

naturelles représentent une part importante des biens échangés par le Canada et contribuent grandement à l'économie nationale en général. Ce secteur représente près d'un cinquième du PIB, 1,8 million d'emplois et plus de la moitié des exportations de marchandises. Près de 80 % des exportations liées aux ressources naturelles et 97 % des exportations de produits énergétiques sont destinées aux États-Unis[3].

Les changements technologiques et l'évolution des marchés ont de plus en plus d'influence sur la dépendance du Canada envers la commercialisation de produits énergétiques et de produits de base vers les États-Unis et un nombre restreint d'autres pays (p. ex., le Royaume-Uni et la Chine). On observe une hausse des réserves de gaz et de pétrole en raison des progrès accomplis dans les méthodes d'extraction et d'un niveau stable de production des pays traditionnellement producteurs, ce qui engendre une baisse des prix et une diminution des investissements consacrés à l'exploration et à l'exploitation des sables bitumineux au Canada. De plus, la demande mondiale des autres produits de base est en baisse depuis plusieurs trimestres[4].

Au Canada, la construction de nouvelles infrastructures pour acheminer le pétrole brut vers les marchés américain et émergents a ralenti, tandis que les États-Unis se dirigent vers l'autosuffisance. On s'attend à ce que les sources d'énergie renouvelable, exception faite de l'eau, comptent pour un cinquième de la production mondiale d'énergie d'ici 2030[5]. Les récentes initiatives américaines[6] et chinoises[7,8] lancées pour faire face aux changements climatiques pourraient accélérer ce phénomène.

Le secteur manufacturier canadien a également marqué le pas, tendance généralement observée dans les économies avancées. Alors qu'en 2000 le secteur manufacturier représentait 18 % du PIB, il avoisine aujourd'hui les 10 %[9,10]. Bon nombre d'emplois à faible qualification ont disparu ou ont été remplacés par l'automatisation.

La croissance de la productivité canadienne, en retrait par rapport à celle des États-Unis et à celle d'autres économies parmi les plus prospères, a une incidence sur la compétitivité du pays à l'échelle internationale. Ainsi, une augmentation de la productivité canadienne demandera une intensification et une diversification des activités d'exportation ainsi que des actions supplémentaires pour améliorer la capacité d'innovation du pays[11,12].

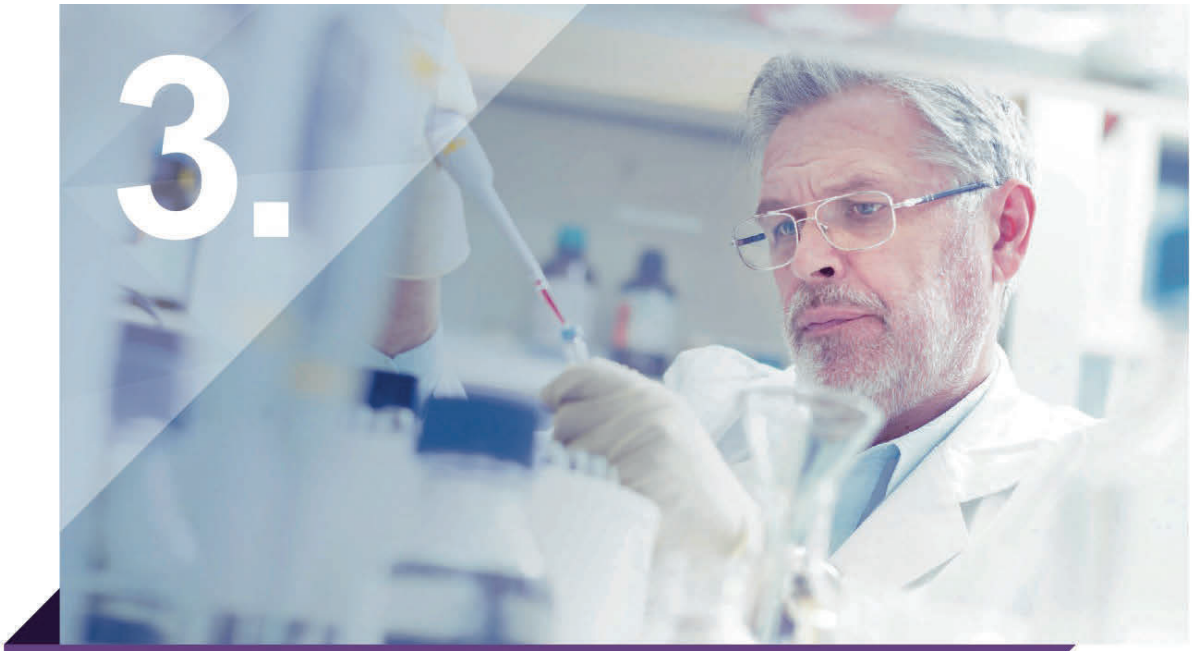
---

3 Ressources naturelles Canada. *Données et faits saillants sur le secteur des ressources naturelles*. (2015).
4 La Banque mondiale. *Overview of commodity markets* (Perspectives des marchés mondiaux des produits de base). (2015).
5 *The Economist*. *Renewable energy: not a toy*. (11 avril 2015).
6 *The Economist*. *Obama's clean energy plan.* (3 août 2015).
7 Volcovici, Valerie et Peter Galloway. *China puts $6 trillion price tag on its climate plan.* http://reut.rs/1LeWuwa (Reuters, 23 juin 2015).
8 Bureau de l'attaché de presse. *U.S.-China Joint Presidential Statement on Climate Change.* (Maison-Blanche, 2015).
9 *The Economist*. *Canada's economy: the new rustbelt.* (29 août 2015).
10 Lawrence National Centre for Policy and Management. *The Future of Canadian Manufacturing: Learning from Leading Firms*. (Ivey Business School, 2014).
11 Lynch, Kevin. *Global rankings tell worrisome tale about state of Canadian innovation.* (*Globe and Mail*, 15 septembre 2015).
12 Drummond, Don, Evan Capeluck et Matthew Calver. *The Key Challenge for Canadian Public Policy: Generating Inclusive and Sustainable Economic Growth*. (Centre d'étude des niveaux de vie. Rapport de recherches, 2015).

DONNÉES ET CONSTATS CLÉS

Outre les tendances économiques, le CCN surveille de près sa base de données de renseignements et de chiffres continuellement mis à jour et provenant des catalogues de normes des organismes d'élaboration de normes (OEN) titulaires de son accréditation, des données publiées par l'ISO, l'IEC et l'Union internationale des télécommunications (UIT), ainsi que de sa propre base de données sur les membres de comités techniques internationaux. Voici des exemples des renseignements consignés dans cette base de données.

DONNÉES ET CONSTATS CLÉS	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2014	AU 31 MARS 2015	TENDANCE	RÉPERCUSSIONS
Nombre de normes canadiennes	2 940	2 901	2 944	→	Le besoin de normes strictement canadiennes diminue vu le virage, au Canada et ailleurs dans le monde, vers l'harmonisation à l'échelle internationale. Le CCN doit suivre cette tendance mondiale en s'efforçant d'influencer et d'adopter plus rapidement les normes internationales.
Nombre de normes tenues par de grandes organisations internationales de normalisation (ISO, IEC, UIT)	30 358	30 334	31 958	↑	L'harmonisation mondiale a entraîné l'augmentation du nombre de normes tenues par des organisations internationales. Les normes internationales réduisent les obstacles au commerce, ce qui facilite l'accès aux marchés internationaux.
Nombre de NNC approuvées par le CCN	143	116	182	↑	Le CCN doit adopter promptement les normes internationales, pour maintenir la position concurrentielle du Canada sur la scène mondiale.
Nombre de normes incorporées par renvoi dans les règlements fédéraux	1 066	1 118	1 354	↑	Le CCN doit continuer de travailler avec les ministères fédéraux à assurer la mise à jour et la pertinence des normes incorporées par renvoi dans la réglementation, afin de protéger le bien-être économique et collectif des Canadiens.
Nombre de bénévoles canadiens membres de comités internationaux de normalisation	2 628	2 849	3 049	↑	Pour influencer réellement les règles du marché dans l'intérêt du Canada, le CCN doit continuer d'attirer et de retenir les bénévoles canadiens, et il doit cibler de façon stratégique les comités auxquels participent ces bénévoles.



PRIORITÉS STRATÉGIQUES

3.1 Valeur pour le Canada

Résultat stratégique attendu : la gouvernance en matière de normalisation au Canada est modernisée pour que soient mises en œuvre des solutions de normalisation qui profitent directement au bien-être économique et collectif de la population canadienne.

Objectif	Plan
Modernisation de la gouvernance en matière de normalisation	• Stratégie de normalisation et plan de financement de la normalisation pour bâtir une économie plus compétitive et novatrice (analyse effectuée par le CCN) • Principes en matière de normalisation et harmonisation des normes entre les provinces et territoires du Canada • Intégration des Autres documents reconnus (ADR) dans la structure de gouvernance en matière de normalisation

Des solutions de normalisation pour les priorités nationales	• Surveillance des normes dans la réglementation (SNR) :
	  ○ Mise à jour des normes citées dans la réglementation fédérale
	  ○ Inventaires des normes effectués pour les 13 provinces et territoires
	• Phase 3 du projet de recherche en soutien à l'Accord sur le commerce intérieur (ACI)
	• Initiative de normalisation des infrastructures du Nord

Une culture d'excellence et d'innovation pour mener à bien les activités comprises dans le mandat du CCN	• Gouvernance opérationnelle et gestion financière solides • Équipes à fort rendement et amélioration de l'engagement des employés • Modernisation de l'infrastructure opérationnelle • Services d'accréditation à valeur ajoutée • Communications efficaces et engagement des employés
Adaptation aux répercussions des changements climatiques	• Mise en place de solutions de normalisation qui contribuent à renforcer la résilience des infrastructures

Toutes les activités du CCN sont destinées à soutenir son mandat consistant à diriger un réseau de normalisation solide qui protège les consommateurs, favorise le commerce intérieur et international, contribue au développement durable et fait progresser l'économie nationale. Afin de se positionner et de préparer le Canada pour l'avenir, le CCN a classé ses objectifs par ordre de priorité dans le but de faire avancer la normalisation au profit du Canada et de faire figurer les questions de normalisation en bonne place et de façon permanente dans les stratégies des gouvernements et de l'industrie.

Pour progresser dans son rôle de chef de file en matière de normalisation qui soit capable de fournir une valeur ajoutée sans égal au Canada, le CCN effectuera une **analyse** pour définir les actions et les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une **stratégie de normalisation visant à placer les normes au centre des efforts déployés par le pays pour bâtir une économie plus compétitive et novatrice**. Cette analyse sera assortie d'une stratégie de communication pour présenter les propositions aux décideurs du gouvernement.

En sa qualité de président du Comité des sous-ministres adjoints sur la normalisation, le CCN collaborera encore plus étroitement avec les ministères et organismes fédéraux pour veiller à ce que les normes citées dans les règlements soient pertinentes et actuelles.

Dans le cadre de l'Initiative de normalisation des infrastructures du Nord (ININ), la dernière d'une série de cinq normes sera élaborée d'ici la fin de l'exercice 2017 pour aider à **combattre les effets des changements climatiques** et à réduire le besoin de travaux de modernisation coûteux ainsi qu'à **prolonger la durée de vie utile des infrastructures essentielles du Nord**. Les normes suivantes portent sur la gestion des effets de la dégradation du pergélisol sur les bâtiments futurs et existants, la gestion des charges de neige, les plans de drainage des communautés et la caractérisation des sols.

- CAN/CSA-S500-14 *Fondations à thermosiphon de bâtiments construits dans des régions pergélisolées*
- CAN/CSA-S501-14 *Modérer les effets de la dégradation du pergélisol des structures existantes*
- CAN/CSA-S502-14 *Gestion des risques liés aux charges neigeuses sur les infrastructures du Grand Nord canadien*
- CAN/CSA-S503-15 *Planification, conception et maintenance de systèmes de drainage dans les communautés du Nord*
- (En cours d'élaboration) CAN/BNQ 2501-500 *Études géotechniques pour les fondations de bâtiments construites dans le pergélisol*

Par ailleurs, le CCN mettra en œuvre les dispositions d'un protocole d'accord signé avec le Conseil consultatif canadien de sécurité-électricité (CACES) et travaillera avec les autres organismes de réglementation en vue d'**intégrer l'élaboration des Autres documents reconnus (ADR) dans la structure de gouvernance en matière de normalisation**. Autrement dit, le CCN collabore avec le CACES pour mieux coordonner les activités et les décisions qui se rapportent aux normes, aux procédures d'évaluation de la conformité et aux ADR dans le secteur de la sécurité électrique. Il s'agit d'une étape nécessaire pour veiller à ce que les normes, les procédures d'évaluation de la conformité et les ADR mentionnés dans les règlements soient à jour et harmonisées d'une administration à l'autre au Canada.

Le CCN s'attache également à réduire les obstacles au commerce au Canada et contribue à l'actualisation de l'Accord sur le commerce intérieur (ACI). Par l'intermédiaire du Comité consultatif des provinces et territoires (CCPT) et du Comité consultatif national sur la sécurité publique (CCNSP), le CCN recommande de nouvelles dispositions à intégrer dans la version actualisée de l'ACI, qui **soutiennent les efforts visant à harmoniser les normes, les pratiques en matière d'évaluation de la conformité et les règlements au Canada**. Il **achèvera également les inventaires des normes** dans les 3 provinces et territoires restants et continuera d'apporter son aide à l'ensemble des 13 provinces et territoires pour que les inventaires demeurent pertinents et actuels. En outre, le CCN continuera de travailler sur la **Phase 3 de son projet de recherche** en soutien à l'ACI afin de **repérer les obstacles au commerce intérieur** dans certains secteurs de l'industrie ainsi que de **quantifier les retombées positives générées par l'harmonisation des normes et l'élimination des processus qui font double emploi**. Les secteurs d'activité étudiés à la Phase 1 du projet étaient ceux des grues à tour, des chauffe-eau, du gaz naturel liquéfié et des véhicules récréatifs. La Phase 2, présentement en cours, porte sur les produits électroniques et les exigences liées au numéro d'enregistrement canadien (NEC) dans le secteur de la plomberie et du chauffage. Les secteurs de la Phase 3 seront déterminés au début de la prochaine année financière.

Le CCN s'est doté d'un plan financier qui affecte les ressources aux investissements stratégiques et grâce auquel les **risques sont soigneusement gérés** et tous les **éléments d'actif sont utilisés à leur capacité maximale** afin d'assurer le **respect continu des normes les plus strictes en matière de gouvernance**. Il continuera d'améliorer sa situation financière en appliquant des **mesures strictes de limitation des coûts** et en maximisant son efficacité grâce à la simplification de ses processus d'approvisionnement et à un meilleur suivi du rendement.

Le CCN se concentrera sur le **perfectionnement du personnel** et sa formation de même que sur la planification de la relève afin de disposer d'un **effectif à haut rendement** ayant les aptitudes et les compétences pour **servir efficacement la population canadienne** à l'avenir. L'Énoncé de valeurs du CCN (**respect, intégrité et professionnalisme**) et le code de conduite afférent témoignent de **la volonté** de l'organisme de favoriser **un milieu de travail sain et axé sur le soutien et le respect**, **où le harcèlement et la discrimination n'ont pas leur place** et où **tous les employés sont respectés**.

L'organisme poursuivra ses démarches visant à **moderniser son infrastructure opérationnelle** afin d'accroître sa portée et de mieux répondre aux besoins de ses clients, de ses intervenants clés et de ses employés. Dans le même ordre d'idées, il s'emploiera à actualiser ses applications opérationnelles et à améliorer son système de surveillance des normes citées dans les règlements de façon à **fournir dans les meilleurs délais un service de qualité aux acteurs du gouvernement**.

Au cours de la période couverte par le présent plan, le CCN concentrera ses efforts sur de nouvelles initiatives stratégiques qui **optimisent la valeur de ses services d'accréditation.** Sa Direction des services d'accréditation veillera à rester en règle et à **respecter toutes les exigences et obligations** énoncées dans ses accords de reconnaissance mutuelle et ses accords multilatéraux, et à demeurer l'autorité de vérification de l'initiative des Bonnes pratiques de laboratoire (BPL) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). La Direction introduira une nouvelle grille tarifaire et étudiera la possibilité d'offrir de nouveaux services pour répondre aux besoins de ses clients et faciliter le libre-échange au Canada. La Direction des services d'accréditation du CCN accrédite les organismes d'évaluation de la conformité, comme les laboratoires d'essais et les organismes de certification de produits, selon des normes reconnues à l'échelle internationale. Le CCN gère des programmes d'accréditation et de reconnaissance visant :

- les fournisseurs de services d'essais d'aptitude
- les laboratoires d'essais et d'étalonnage
- les laboratoires du programme de Bonnes pratiques de laboratoire
- les laboratoires médicaux
- les organismes de certification de produits et services
- les organismes de certification de systèmes de management
- les organismes de certification du personnel
- les organismes d'élaboration de normes
- les organismes d'inspection
- les organismes validant et vérifiant les déclarations de GES

Le CCN s'attachera à maintenir et à diriger un **réseau de normalisation flexible, réceptif et novateur où règne un esprit de collaboration**, et **bien placé pour saisir les occasions** qui **contribuent à la prospérité économique du Canada et au bien-être de sa population**.

En outre, le CCN **intensifiera encore ses efforts de communication** à destination des intervenants canadiens afin **de leur présenter, de façon plus proactive, les bienfaits économiques de la normalisation**. De plus, il se tournera vers des tactiques de communication qui rejoignent ses priorités stratégiques.

S'ADAPTER AUX RÉPERCUSSIONS DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

À l'appui de l'objectif du gouvernement du Canada visant à adapter les infrastructures aux répercussions des changements climatiques, le CCN œuvrera pour :

- faciliter l'élaboration de **normes sur les renseignements climatiques** pour l'utilisation et l'interprétation des données météorologiques et des projections futures sur le changement climatique par les spécialistes en conception;
- mettre en place un programme visant à appuyer la mise à jour d'un large éventail de normes cruciales pour assurer **l'adaptation aux changements climatiques** de projets d'infrastructures partout au Canada;
- continuer à financer l'élaboration de normes pour renforcer les **infrastructures dans le Nord**.

Normes sur les renseignements climatiques : Les courbes intensité-durée-fréquence (IDF) sont établies à partir de données météorologiques historiques pour prédire l'intensité de précipitations futures. Les modèles climatiques prédisent que ces données historiques ne tiendront pas la route à l'avenir. C'est pourquoi elles ne peuvent plus être utilisées de façon isolée dans une mesure qui conviendrait à la conception d'infrastructures. Au cours des deux prochaines années, et en étroite collaboration avec Environnement et Changement climatique Canada, des autorités provinciales et territoriales, des spécialistes en conception et des organismes d'élaboration de normes, le CCN s'emploiera à faciliter l'élaboration de normes qui fourniront une méthode pour tenir compte de l'évolution attendue du climat dans les caractéristiques de conception des infrastructures, y compris quatre normes portant sur :

- la production des données nécessaires à l'établissement de courbes IDF;
- une méthodologie pour l'établissement de courbes IDF;
- une méthodologie pour l'établissement d'une information IDF prévisionnelle;
- des principes d'évaluation et de communication des risques associés à l'utilisation d'une information IDF prévisionnelle.

Dans les années qui suivront, le CCN facilitera l'élaboration de normes sur les données climatiques qui proposeront des méthodes de production et d'interprétation des données liées aux effets des changements climatiques comme les vents extrêmes, la température, les charges de neige, la glace et la chaleur en milieu urbain.

Infrastructures adaptées aux changements climatiques : En collaboration avec les acteurs concernés, le CCN aidera à assurer l'intégration de facteurs de résilience dans les normes sur les infrastructures essentielles. Une attention particulière sera accordée à la mise à jour de normes dans des secteurs tels que :

- les autoroutes, grandes routes et ponts routiers, les systèmes de transport intelligent, y compris les antennes et tours de communication;
- les systèmes de distribution de l'énergie, y compris l'électricité, le pétrole et le gaz naturel.

Les spécialistes en conception (soit les ingénieurs, les urbanistes et les architectes) pourront citer et utiliser les normes sur les infrastructures mises à jour et adaptées aux changements climatiques. Au cours des deux premières années de ce programme, le CCN dressera l'inventaire des normes nationales, régionales et internationales sur les infrastructures et commencera la mise à jour systématique des normes pertinentes pour veiller à ce qu'elles tiennent compte de la résistance au changement climatique. Deux normes seront mises à jour pendant cette période de deux ans. Tout au long du programme quinquennal, le CCN travaillera à la mise à jour d'un total de 17 normes d'infrastructures essentielles.

Initiative de normalisation des infrastructures du Nord (ININ) : Le CCN continuera sur la lancée de l'ININ en facilitant l'élaboration et le déploiement de deux normes additionnelles d'ici la fin de 2018. Au cours du programme quinquennal, six nouvelles normes seront élaborées et mises en place pour renforcer la résilience des infrastructures du Nord.

3.2 Rôle de chef de file mondial

Résultat stratégique attendu : le Canada occupe une position stratégique de chef de file mondial afin de créer des occasions pour les entreprises du pays.

Objectif	Plan
Procurer un avantage concurrentiel et soutenir la prospérité économique en jouant un rôle de chef de file en matière de normalisation sur la scène internationale	• Représentation fructueuse à l'ISO et à l'IEC • Rôle moteur sur la scène régionale dans l'établissement des plans de normalisation du Pacific Area Standards Congress (PASC) et de la Pan American Standards Commission (COPANT) • Des partenaires commerciaux clés
Harmonisation entre le Canada et les États-Unis	• Deux normes conjointes Canada–États-Unis • Programme conjoint d'évaluation de la conformité • Proposition d'un plan d'action dans le cadre du plan de travail sur la compétitivité nord-américaine (PTCNA)

La prospérité économique canadienne à long terme dépend de la capacité du pays à tirer profit des occasions sur la scène internationale et à procurer un avantage concurrentiel à ses entreprises. Le CCN continue de s'employer à positionner le Canada stratégiquement dans les grandes sphères de la normalisation internationale de façon à ce que le pays occupe un rôle de chef de file mondial et à lui donner une avance sur la concurrence.

En tant que **comité membre représentant le Canada à l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et à la Commission électrotechnique internationale (IEC)**, le CCN se doit de veiller à ce que la participation canadienne reflète de manière équilibrée les intérêts nationaux dans le domaine faisant l'objet des travaux normatifs internationaux. Il continue donc de coordonner, de gérer et de soutenir financièrement la participation des **experts canadiens** aux réunions de normalisation internationale, et de rechercher la participation d'experts aux comités techniques les plus importants pour le pays, **afin que les intérêts nationaux soient bien représentés sur la scène internationale**.

Le CCN coordonne la participation du Canada à l'élaboration de normes internationales par le biais de comités parallèles canadiens. Ces comités représentent le point de vue du Canada au sein des comités internationaux correspondants. Établis par le CCN et formés d'un groupe d'intéressés représentatifs (p.ex., Santé Canada, intervenants de l'industrie ou participants des gouvernements fédéral/provinciaux), les comités parallèles aident à définir la prise de position du Canada sur l'élaboration d'une norme. Par exemple, lorsque le Canada participe au comité international rédigeant une norme sur le risque, les contributions apportées à l'élaboration de cette norme proviennent des intervenants qui siègent au comité parallèle canadien du CCN sur le risque. Le CCN a mis en place des politiques et des procédures sur l'établissement de ses comités parallèles en mettant à la disposition de ces comités une plateforme électronique (Sitescape) de discussion et de vote sur les scrutins internationaux, en désignant et en accréditant les experts qui participeront à des réunions internationales et en créant le document Exigences et lignes directrices du CCN sur l'accréditation et l'aide financière des comités.

Pour continuer d'élargir son bassin d'experts canadiens de calibre mondial, le CCN octroiera des primes, des avantages et des récompenses supplémentaires à ses membres afin d'attirer plus de participants, de les fidéliser davantage et d'augmenter leur engagement dans les activités d'élaboration de normes internationales. Sur la période visée, le CCN entend **mettre en place un modèle pour ses membres,** qui augmentera la participation des experts techniques issus des principaux secteurs économiques et qui leur permettra de bénéficier d'un soutien financier plus important dans le cadre des activités de normalisation de façon à stimuler davantage l'investissement et l'influence du Canada dans le façonnage des règles des marchés qui profitent au pays sur la scène internationale.

Le CCN s'appuiera sur sa renommée et **son leadership sans faille pour aider certains organismes de normalisation régionale** (PASC, COPANT) à concevoir des plans et des priorités ambitieux qui cadrent avec ceux et celles établis à l'échelle internationale et qui finiront par **accroître les débouchés commerciaux pour les Canadiens**. Il poursuivra sa participation dans les dossiers en lien avec les priorités nationales afin de maximiser l'influence du Canada.

L'organisme continuera d'**entretenir des relations dans des pays clés**, comme la Chine, les États-Unis et le Mexique, par l'intermédiaire d'ententes de coopération afin de bâtir un réseau de normalisation plus intégré, **porteur d'avantages pour chacun des pays** et de **débouchés commerciaux accrus pour les entreprises canadiennes**.

La redondance des exigences réglementaires freine le commerce, que ce soit à l'intérieur des frontières du Canada ou entre le Canada et les autres pays. En fait, les écarts entre les normes citées dans les différents règlements et les pratiques d'évaluation de la conformité subséquentes peuvent finir par entraver l'accès au marché et engendrer des coûts supplémentaires pour les consommateurs canadiens.

Le CCN travaillera à l'élaboration de **deux normes conjointes Canada–États-Unis et d'une initiative d'évaluation de la conformité** dans des secteurs clés en vue de réduire les écarts de prix des produits de consommation entre les États-Unis et le Canada, et d'**accroître la compétitivité des entreprises canadiennes** en diminuant les coûts. Le CCN est activement engagé dans trois projets d'élaboration de normes conjointes Canada–États-Unis :

- Sécurité des engins de sauvetage maritime : gilets de sauvetage (réalisation prévue en 2018)
- Sécurité des engins de sauvetage maritime : combinaisons d'immersion (réalisation prévue en 2018)
- Systèmes antiretour électropneumatiques (réalisation prévue en 2017)

Le CCN collabore également avec des dirigeants de l'industrie pour déterminer les secteurs prioritaires qui pourraient bénéficier de la publication de normes canado-américaines conjointes pour des produits nouveaux ou existants. À l'heure actuelle, le CCN travaille avec l'Institut canadien de plomberie et de chauffage (ICPC) et avec le Heating, Refrigeration and Air Conditioning Institute of Canada (HRAI) pour sélectionner 5 normes conjointes potentielles.

Le Canada, le Mexique et les États-Unis collaborent à la conception d'un **plan de travail sur la compétitivité nord-américaine** dans le but de favoriser la prospérité à l'échelle du continent et de renforcer la position de l'Amérique du Nord en tant que région la plus compétitive du monde.

Dans le cadre de ce plan de travail dirigé par Affaires mondiales Canada, le CCN s'attachera à mettre en avant sa proposition sur l'élaboration d'un plan d'action visant **l'harmonisation des normes** avec l'American National Standards Institute (ANSI) et la Dirección General de Normas – DGN (Mexique).

3.3 Innovation

Résultat stratégique attendu : le réseau de normalisation canadien aide les innovateurs du pays à se positionner comme leaders dans l'élaboration de normes internationales pour façonner les grandes règles des marchés mondiaux à l'avantage du Canada.

Objectif	Plan
Porter l'innovation canadienne sur la scène internationale	• Plan de normalisation des innovations canadiennes ○ Présentation à l'international de 2 propositions portant sur des innovations de l'industrie canadienne

Le Canada s'est engagé à favoriser l'innovation et les solutions novatrices dans le cadre du réseau de normalisation canadien afin de maximiser la valeur procurée au Canada. Ainsi, l'organisme doit positionner ce réseau de façon à offrir une valeur ajoutée maximale au gouvernement, à l'industrie et aux consommateurs, et veiller à ce que le Canada soit représenté de façon stratégique pour que le pays joue un rôle de premier plan à l'international.

La création et la commercialisation de nouvelles technologies sont **essentielles à la santé économique d'un pays**. C'est pourquoi le CCN compte travailler avec le gouvernement et l'industrie à préserver la compétitivité du Canada et à attribuer au pays un rôle de premier plan dans des secteurs clés liés à la mise au point de technologies nouvelles ou émergentes.

Pour soutenir et favoriser l'**innovation canadienne**, le CCN a fait de la participation de l'industrie une priorité. Avec l'aide de l'industrie canadienne, il **retiendra deux innovations** d'importance stratégique pour l'économie nationale, qui pourraient beaucoup apporter au pays si elles menaient à la **création de normes internationales** dans leur secteur. Le CCN fournira aux innovateurs du pays l'aide stratégique dont ils ont besoin pour influencer les normes internationales et jouer un rôle prépondérant dans leur élaboration de façon à façonner véritablement les grandes règles des marchés mondiaux à l'avantage du Canada. En particulier, le CCN travaillera avec l'industrie à déterminer et à établir l'ordre de priorité des innovations canadiennes à présenter à l'ISO et à l'IEC sous forme de propositions d'études nouvelles. Ces innovations devraient présenter un potentiel économique, notamment sur le plan de la création d'emplois, de la croissance du marché, et des économies et gains d'efficience, de la pertinence internationale et de la concordance avec les priorités du gouvernement fédéral en matière de sciences, de technologies et d'innovation.

Par ailleurs, le CCN étudie plus avant les possibilités où les experts peuvent exercer un leadership menant au renforcement de l'influence du Canada à l'international. Ces chefs de file interviendront dans des forums **régionaux et internationaux** pour intégrer les réalités canadiennes dans les activités de normalisation.

3.4 Mesurer le rendement

Pendant la période couverte par le plan, le CCN mesurera, à l'aide des indicateurs suivants, ses résultats par rapport aux objectifs prévus pour chaque priorité stratégique. Un rapport sur l'état d'avancement de chaque mesure sera présenté mensuellement à la haute direction, qui l'examinera et discutera des plans de rechange ou d'atténuation à mettre en œuvre.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE	PLAN	INDICATEUR DE RENDEMENT CLÉ				
		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
VALEUR POUR LE CANADA	Principes de normalisation et harmonisation des normes au Canada	Approbation des critères d'harmonisation des normes par le CCPT et commencement des travaux dans un secteur	1 secteur supplémentaire sélectionné et progression des travaux	1 secteur supplémentaire sélectionné et progression des travaux	1 secteur supplémentaire sélectionné et progression des travaux	1 secteur supplémentaire sélectionné et progression des travaux
		En soutien aux activités du CCNSP, signature de protocoles d'entente avec 3 conseils consultatifs fédéraux, provinciaux ou territoriaux supplémentaires dans le secteur de la sécurité publique, et participation à leurs activités				
	Protocoles d'entente avec des conseils consultatifs d'organismes de réglementation pour intégrer les Autres documents reconnus (ADR) dans la structure de gouvernance en matière de normalisation	Intégration des ADR dans la gouvernance en matière de normalisation				
	Surveillance des normes dans la réglementation : inventaires des normes dressés pour les 13 provinces et territoires (10 ont déjà été dressés)	Inventaires dressés pour 3 provinces/ territoires supplémentaires	Mises à jour des inventaires de 3 provinces/ territoires	Mises à jour des inventaires de 3 provinces/ territoires	Mises à jour des inventaires de 3 provinces/ territoires	Mises à jour des inventaires de 3 provinces/ territoires
	Phase 3 du projet de recherche en soutien à l'Accord sur le commerce intérieur (ACI)	Achèvement de la phase 3 du projet de recherche en soutien à l'ACI				

PRIORITÉ STRATÉGIQUE	PLAN	INDICATEUR DE RENDEMENT CLÉ				
		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
VALEUR POUR LE CANADA	Équipes à fort rendement et engagement accru des employés		Taux d'engagement des employés de 73 %	Écart de 1 point de moins ou de plus par rapport au point de référence global	Point de référence global	Point de référence global
		Taux d'attrition du personnel (départs volontaires) inférieur à 10 %	Maintien du taux d'attrition du personnel (départs volontaires) à moins de 10 %	Maintien du taux d'attrition du personnel (départs volontaires) à moins de 10 %	Maintien du taux d'attrition du personnel (départs volontaires) à moins de 10 %	Maintien du taux d'attrition du personnel (départs volontaires) à moins de 10 %
		1,5 % du budget salarial investi dans la formation et le perfectionnement du personnel	1,5 % du budget salarial investi dans la formation et le perfectionnement du personnel	1,5 % du budget salarial investi dans la formation et le perfectionnement du personnel	1,5 % du budget salarial investi dans la formation et le perfectionnement du personnel	1,5 % du budget salarial investi dans la formation et le perfectionnement du personnel
	Modernisation de l'infrastructure opérationnelle	Achèvement à 100 %	Maintien et mise à jour régulière	Maintien et mise à jour régulière	Maintien et mise à jour régulière	Maintien et mise à jour régulière
	Système de management de la qualité (SMQ)	Résolution des constats d'audit dans les 6 mois suivant l'audit	Résolution des constats d'audit dans les 6 mois suivant l'audit	Résolution des constats d'audit dans les 6 mois suivant l'audit	Résolution des constats d'audit dans les 6 mois suivant l'audit	Résolution des constats d'audit dans les 6 mois suivant l'audit
	Services d'accréditation à valeur ajoutée	Réussite de l'évaluation par les pairs : reconnaissance du programme d'accréditation des laboratoires par l'InterAmerican Accreditation Cooperation (IAAC) / Asia Pacific Laboratory Accreditation Cooperation (APLAC)	Réussite de l'évaluation par les pairs : Bonnes pratiques de laboratoire (BPL) par l'Organisation de coopération et de développement économiques	Réussite de l'évaluation par les pairs : certification de reconnaissance par l'Agence canadienne d'inspection des aliments	Réussite de l'évaluation par les pairs : reconnaissance par l'IAAC/APLAC des programmes des organismes d'évaluation de la conformité, des systèmes de management et d'accréditation des laboratoires	
			Taux de satisfaction de la clientèle de 80 %	Maintien ou dépassement du taux de satisfaction de l'exercice précédent	Maintien ou dépassement du taux de satisfaction de l'exercice précédent	Maintien ou dépassement du taux de satisfaction de l'exercice précédent
	Normes sur les renseignements climatiques		Élaboration de 4 normes sur les renseignements climatiques			
	Infrastructures adaptées aux changements climatiques		Mise à jour de 2 normes d'infrastructures existantes			Mise à jour de 15 normes
	ININ		Élaboration de 2 normes			Élaboration de 4 normes

PRIORITÉ STRATÉGIQUE	PLAN	INDICATEUR DE RENDEMENT CLÉ				
		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
RÔLE DE CHEF DE FILE MONDIAL	Participation fructueuse à l'ISO et à l'IEC		Atteinte ou dépassement d'un taux de satisfaction des membres de 67 %	Dépassement du taux de satisfaction de l'exercice précédent	Dépassement du taux de satisfaction de l'exercice précédent	Dépassement du taux de satisfaction de l'exercice précédent
	Principaux partenaires commerciaux	1 proposition pour élaborer des normes conjointes ou accélérer le processus d'acceptation des normes canadiennes à l'international	1 proposition pour élaborer des normes conjointes ou accélérer le processus d'acceptation des normes canadiennes à l'international	1 proposition pour élaborer des normes conjointes ou accélérer le processus d'acceptation des normes canadiennes à l'international	1 proposition pour élaborer des normes conjointes ou accélérer le processus d'acceptation des normes canadiennes à l'international	1 proposition pour élaborer des normes conjointes ou accélérer le processus d'acceptation des normes canadiennes à l'international
	En collaboration avec l'industrie, élaboration de 2 normes conjointes Canada–États-Unis	Élaboration de 2 normes conjointes Canada–États-Unis	Élaboration de 2 normes conjointes Canada–États-Unis	Élaboration de 2 normes conjointes Canada–États-Unis	Élaboration de 2 normes conjointes Canada–États-Unis	Élaboration de 2 normes conjointes Canada–États-Unis
	Programme conjoint d'évaluation de la conformité dans 1 secteur de l'industrie	Mise en œuvre de 1 programme conjoint d'évaluation de la conformité	Mise en œuvre de 1 programme conjoint d'évaluation de la conformité	Mise en œuvre de 1 programme conjoint d'évaluation de la conformité	Mise en œuvre de 1 programme conjoint d'évaluation de la conformité	Mise en œuvre de 1 programme conjoint d'évaluation de la conformité
INNOVATION	Plan de normalisation des innovations canadiennes : présentation à l'international de 2 propositions portant sur des innovations de l'industrie canadienne	Présentation à l'international de 2 propositions portant sur des innovations de l'industrie canadienne	Présentation à l'international de 2 propositions portant sur des innovations de l'industrie canadienne	Présentation à l'international de 2 propositions portant sur des innovations de l'industrie canadienne	Présentation à l'international de 2 propositions portant sur des innovations de l'industrie canadienne	Présentation à l'international de 2 propositions portant sur des innovations de l'industrie canadienne
		Augmentation de 2 % du nombre de participants du secteur de l'industrie représentant le Canada aux comités de normalisation internationale	Augmentation de 2 % du nombre de participants du secteur de l'industrie représentant le Canada aux comités de normalisation internationale	Augmentation de 2 % du nombre de participants du secteur de l'industrie représentant le Canada aux comités de normalisation internationale	Augmentation de 2 % du nombre de participants du secteur de l'industrie représentant le Canada aux comités de normalisation internationale	Augmentation de 2 % du nombre de participants du secteur de l'industrie représentant le Canada aux comités de normalisation internationale

GESTION DU RISQUE

4.1 Gestion du risque

Dans le cadre de sa démarche de planification générale, le CCN détermine chaque année les risques généraux auxquels il est exposé. Il s'aide de la norme internationale ISO 31000, *Management du risque – Principes et lignes directrices*, pour orienter sa gestion des risques, ce qui garantit le recours aux bonnes stratégies d'atténuation des risques.

Un rapprochement est effectué entre les risques généraux et le rendement de l'organisme. Ces indicateurs risque/rendement sont suivis de près et mis à jour dans le rapport sur les risques et le rendement du CCN. Ce rapport est actualisé une fois par mois et présenté régulièrement au conseil d'administration. Conformément à son plan de gestion du risque, le CCN examine aussi les principales répercussions financières trimestrielles pour les évaluer au regard des aspects qui présentent des risques constants pour l'organisme.

4.2 Rendement et risque

Dans l'exécution de son mandat, le CCN établit des priorités stratégiques directement en phase avec les priorités d'intérêt public du gouvernement. Pour bien encadrer ses risques, il cherche de plus en plus à saisir toutes les chances de mettre en rapport le risque et le rendement. Il se dote ainsi d'une structure de reddition de comptes mieux coordonnée et alignée au sein de son organisation.

Le CCN a établi sa méthode de gestion du risque à l'appui de ses objectifs généraux et de son programme de gestion du risque. Il s'agit d'une approche globale qui engage le CCN de façon continue à repérer les risques auxquels il est exposé, à les évaluer, à les traiter et à en faire rapport. Cette approche tient compte du fait que le CCN est à la fois une société d'État fédérale à vocation publique et une entreprise commerciale présente sur le marché mondial.

GOÛT DU RISQUE

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

Faible	**Mineur (0-1)** = aucun impact perceptible sur les résultats; gérable
Moyenne	**Modéré (2)** = détérioration non négligeable des résultats; pourrait ne pas être acceptable; pourrait nécessiter une intervention de la direction
Élevée	**Majeur (3)** = détérioration importante des résultats; n'est pas acceptable; exige une intervention de la haute direction
Élevée	**Grave (4)** = menace fondamentale pour les résultats d'exploitation; exige une intervention du Conseil
Élevée	**Pire éventualité (5)** = les résultats menacent la survie de l'organisme sous sa forme actuelle; exige une intervention du gouvernement

En 2016-2017, les principales orientations stratégiques et tactiques d'atténuation des risques du CCN seront les suivantes :

RISQUES STRATÉGIQUES :

- **Relève du directeur général et du Conseil :** A un impact sur l'orientation stratégique dans le cadre du mandat du CCN. Réponse : Une stratégie de relève a été mise en place.

- **Engagement efficace des intervenants :** A un impact sur la capacité du CCN de donner suite aux objectifs prévus dans son mandat et de diriger le réseau canadien de normalisation. Réponse : Communications, gouvernance et direction efficaces du réseau canadien de normalisation. En communiquant ouvertement et de façon transparente avec la clientèle et les intervenants du gouvernement et de l'industrie et en les consultant régulièrement, le CCN veillera à ce que ses objectifs stratégiques concordent avec les objectifs du gouvernement pour procurer de la valeur au Canada.

- **Participation internationale :** A un impact sur la capacité du Canada de façonner et d'influencer les règles du marché qui ont une incidence sur la prospérité économique des Canadiens. Réponse : Par l'intermédiaire de son programme des membres, le CCN s'occupe de recruter, de former et de garder les experts qui participent aux comités d'une importance stratégique pour le Canada. Il évalue les candidats et applique les critères qu'il a établis pour mesurer la participation et l'influence au sein de ces comités afin d'assurer la prise en compte des intérêts canadiens lors de l'établissement des règles du marché.

RISQUES OPÉRATIONNELS

- **Engagement des employés :** A un impact sur la capacité du CCN d'offrir des programmes optimaux aux intervenants. Réponse : Le CCN a veillé à la formation et au perfectionnement du personnel ainsi qu'à la planification de la relève pour les postes d'importance critique. Il a aussi mis en œuvre un plan d'action pour améliorer l'engagement des employés dans les domaines du perfectionnement professionnel, de la gestion du rendement et des communications.

- **Modernisation des outils et processus opérationnels :** A un impact sur la capacité du CCN de répondre aux besoins des clients et d'optimiser ses processus internes. Réponse : Le CCN continue de moderniser son infrastructure de gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI) et de mettre à jour les processus de son système de management de la qualité (SMQ).

RISQUES FINANCIERS

- **Optimisation de l'utilisation des fonds et des capitaux propres (fonds de réserve) du CCN :** A un impact sur la capacité du CCN de donner suite aux objectifs prévus dans le cadre de son mandat. Réponse : Le CCN surveille sans cesse ses ressources en appliquant des mesures strictes de limitation des coûts, en simplifiant ses processus d'approvisionnement, en suivant son rendement et en maximisant son efficacité pour s'assurer de réaliser ses objectifs stratégiques.

TABLEAU DE BORD SUR LE RISQUE ET LE RENDEMENT DU CCN

Le CCN s'est doté d'une approche intégrée à l'égard du rendement et du risque. Cette approche, qui est basée sur les pratiques exemplaires courantes, met en rapport les tolérances au risque et le rendement afin de surveiller les aspects qui risquent de l'empêcher d'accomplir son mandat.

INDICATEURS	IRC	SEUILS DE TOLÉRANCE AU RISQUE		
		Faible	Moyen	Élevé
STRATÉGIQUES				
Relève du directeur général	X	6 mois avant la fin du décret	3 mois avant la fin du décret	Fin du mandat du directeur général – aucun successeur n'a été désigné
Relève du Conseil	X	13 membres du Conseil (effectif complet)	entre 12 et 8 membres du Conseil	Moins de 8 membres du Conseil
Engagement des intervenants : - Ministères/organismes fédéraux -Secteurs d'activité -Clients des Services d'accréditation	X	Engagement de plus de 6 secteurs d'activité par le biais des ministères/organismes fédéraux	Engagement de 4 à 6 secteurs d'activité par le biais des ministères/organismes fédéraux	Engagement de moins de 4 secteurs d'activité par le biais des ministères/organismes fédéraux
	X	Taux de satisfaction des clients des SA supérieur à 80 %	Taux de satisfaction des clients des SA entre 75 % et 80 %	Taux de satisfaction des clients des SA inférieur à 75 %
	X	Taux de participation du Canada entre 100 % et 80 % aux votes organisés par l'ISO et l'IEC dans le cadre de l'élaboration de normes	Taux de participation du Canada entre 79 % et 65 % aux votes organisés par l'ISO et l'IEC dans le cadre de l'élaboration de normes	Taux de participation du Canada de moins de 65 % aux votes organisés par l'ISO et l'IEC dans le cadre de l'élaboration de normes
	X	Taux de satisfaction des membres supérieur à 70 %	Taux de satisfaction des membres entre 65 % et 70 %	Taux de satisfaction des membres inférieur à 65 %

INDICATEURS	IRC	SEUILS DE TOLÉRANCE AU RISQUE		
		Faible	Moyen	Élevé
OPÉRATIONNELS				
Engagement des employés -Sondage sur l'engagement -Attrition du personnel	X	Résultats du sondage sur l'engagement du personnel supérieurs à 75 %	Résultats du sondage sur l'engagement du personnel entre 70 % et 75 %	Résultats du sondage sur l'engagement du personnel inférieurs à 70 %
	X	Taux d'attrition des employés inférieur à 5 %	Taux d'attrition des employés entre 5 % et 10 %	Taux d'attrition des employés supérieur à 10 %
Modernisation des outils et processus opérationnels - SMQ - GI/TI	X	Résolution des constats d'audit du SMQ dans un délai de moins de 4 mois	Résolution des constats d'audit du SMQ dans un délai de 4 à 6 mois	Résolution des constats d'audit du SMQ dans un délai de plus de 6 mois
	X	Modernisation des outils opérationnels (GI/TI) achevée à plus de 95 %	Modernisation des outils opérationnels (GI/TI) achevée de 80 % à 95 %	Modernisation des outils opérationnels (GI/TI) achevée à moins de 80 %
Vérification par audit – conformité en tant qu'accréditeur international	X	Aucune non-conformité	Seulement des non-conformités mineures qui se règlent facilement	Une ou plusieurs non-conformités majeures
FINANCIERS				
Optimisation de la situation financière du CCN -Recouvrement des coûts des SA	X	L'excédent cumulé est de 1,0 à 2,5 fois supérieur à l'excédent cumulé visé	L'excédent cumulé est de 2,5 à 5,5 fois supérieur à l'excédent cumulé visé	L'excédent cumulé est inférieur à l'excédent cumulé visé ou est 5,5 fois supérieur à l'excédent cumulé visé
	X	Objectif de recouvrement des coûts des SA atteint à plus de 95 %	Objectif de recouvrement des coûts des SA atteint dans une proportion de 90 % à 95 %	Objectif de recouvrement des coûts des SA atteint à moins de 90 %

- IRC : Indicateur de risque clé

PLAN FINANCIER

5.1 Aperçu

En vertu de la *Loi sur le Conseil canadien des normes,* le CCN est un organisme de bienfaisance sans but lucratif. Il a obtenu, il y a environ quatre ans, une augmentation permanente de son crédit parlementaire. Toutefois, des décalages dans les contrats et l'utilisation des fonds ont entraîné le report de la mise en œuvre de certains programmes et, par conséquent, un excédent cumulé de fonds. Les déficits enregistrés récemment s'expliquent par la relance des dépenses qui avaient été reportées. Les déficits prévus tout au long de la période couverte par le présent plan reflètent le projet de l'organisme d'équilibrer son excédent cumulé tout en investissant dans le système de normalisation du Canada.

Le CCN demeure résolu à produire des résultats et à utiliser ses ressources efficacement dans toutes ses branches d'activités tout en s'employant à réaliser ses investissements stratégiques. Parmi ceux-ci figurent le déploiement d'une plateforme modernisée de GI/TI, le maintien d'un système de management de la qualité robuste et la mise en place des outils nécessaires pour mener à bien plus efficacement les activités de l'organisme. Au final, ces efforts transformeront le mode d'exploitation du CCN. Les changements auront pour effet de réduire les charges administratives tout en améliorant l'efficacité des processus actuels du CCN et la qualité de son service à la clientèle. De plus, le CCN a affiné son cadre de reddition de comptes et ses indicateurs pour communiquer efficacement les résultats obtenus au regard de ses priorités.

Le CCN réinvestit l'excédent cumulé des années précédentes dans ses infrastructures et ses dépenses stratégiques afin de jeter des bases solides pour la réalisation de ses principales initiatives. Il s'est réorganisé pour mieux soutenir ces initiatives et il utilisera son excédent cumulé, de même que les recettes projetées afin de donner suite aux priorités stratégiques décrites dans le présent plan.

Le plan financier du CCN et son budget d'immobilisations sont établis en fonction des activités d'exploitation prévues et sont fondés sur les hypothèses suivantes :

- Effet inflationniste de 1 % par an sur les dépenses, y compris les salaires et les avantages sociaux;
- Aucune augmentation d'effectif;
- Taux de roulement des employés de 5 %;
- Aucune augmentation des primes versées aux employés;
- Les employés admissibles du CCN versent des cotisations au Régime de retraite de la fonction publique. La responsabilité du CCN envers le Régime est limitée à ses cotisations. Les surplus ou déficits actuariels sont enregistrés dans les états financiers du gouvernement du Canada.

5.2 Prévisions d'exploitation pour 2015-2016 vs résultats réels de 2014-2015

Pour l'exercice en cours, le CCN prévoit un déficit d'exploitation de 11,5 M$, soit une diminution de 336 k$ par rapport au déficit d'exploitation de 11,9 M$ de l'exercice précédent. Cette diminution est attribuable aux efforts continus fournis par le CCN afin d'affecter les ressources aux investissements stratégiques qui correspondent à sa vision et à son mandat. Le CCN s'attend à une hausse des charges d'exploitation (419 k$) en raison de l'augmentation du soutien financier aux délégués canadiens, et de l'augmentation des frais de déplacement recouvrables et des honoraires des évaluateurs liés aux activités additionnelles des Services d'accréditation. Les honoraires professionnels sont à la baisse puisque les engagements contractuels du CCN pour la mise à jour des normes et pour le projet de l'ININ sont presque terminés.

Cette hausse est plus que compensée par la croissance des produits d'exploitation (755 k$) qui s'explique par les activités d'évaluation additionnelles des Services d'accréditation.

Le CCN prévoit une diminution de 3,1 M$ des crédits parlementaires d'une année sur l'autre. En raison d'un décalage dans les engagements contractuels établis avec les OEN pour fournir des activités de normalisation, le CCN a reporté 2 M$ de ses crédits parlementaires de 2013-2014 à l'exercice 2014-2015. Il a effectué cette opération afin d'assurer une bonne gestion de la trésorerie pour les contrats conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et du Conseil du Trésor relatives aux prélèvements sur les crédits. Également durant l'exercice 2014-2015, le CCN a reçu près de 1 M$ en fonds publics en remboursement de dépenses exceptionnelles. La diminution sur douze mois a été compensée en partie par le financement supplémentaire qui lui a été accordé pour l'initiative qu'il mène à l'appui de l'Accord sur le commerce intérieur.

Après comptabilisation de son déficit d'exploitation et de ses crédits parlementaires, le CCN prévoit un déficit de 1,7 M$ pour l'exercice 2015-2016, soit une diminution de 2,7 M$ par rapport à l'excédent de 1 M$ enregistré en 2014-2015.

5.3 Prévisions d'exploitation pour 2015-2016 vs budget de 2015-2016

Le CCN prévoit enregistrer au 31 mars 2016 un déficit d'exploitation de 11,5 M$, soit 394 k$ de moins que le déficit d'exploitation de 11,9 M$ inscrit au budget. Cet écart par rapport aux prévisions s'explique surtout par une réduction des dépenses. Les salaires et avantages sociaux ont reculé de 226 k$ en raison des postes vacants. De plus, les charges liées aux amortissements, à l'assurance et autres dépenses sont inférieures de 252 k$ vu un décalage dans le déploiement attendu des logiciels actualisés de GI/TI.

Le total des produits d'exploitation devrait s'élever à 9,3 M$, ce qui concorde avec les 9,3 M$ budgétés.

Le montant total des crédits parlementaires du CCN devrait se chiffrer à 9,8 M$, montant équivalent à celui de 9,8 M$ inscrit au budget. Sont compris dans les crédits les montants approuvés pour le projet du CCN visant à réduire les obstacles au commerce intérieur au Canada.

Après comptabilisation de son déficit d'exploitation et de ses crédits parlementaires, le CCN prévoit un déficit de 1,7 M$ pour l'exercice 2015-2016, une baisse de 394 k$ par rapport au déficit budgété pour cette même période.

L'excédent cumulé de fin d'exercice devrait s'établir à 4,6 M$ au 31 mars 2016. S'il s'agit d'un excédent important pour le CCN, celui-ci n'est que temporaire puisqu'une bonne partie sera utilisée pour éponger le déficit prévu du prochain exercice.

5.4 Prévisions pour 2015-2016 par rapport au plan d'entreprise de 2016-2017

Pour l'année financière 2016-2017, le CCN a prévu un déficit d'exploitation de 12,4 M$, ce qui dépasse de 844 k$ le déficit projeté de 11,5 M$ pour l'exercice 2015-2016.

Le total des produits d'exploitation de 2016-2017 devrait s'élever à 10,1 M$, montant qui reflète une augmentation de 837 k$, soit 9 %, des recettes prévues pour 2015-2016. Ce changement s'explique principalement par la croissance des recettes des Services d'accréditation qui progressent de 681 k$, c'est-à-dire de 9 %, sur douze mois en raison de l'augmentation prévue du nombre d'activités d'évaluation et du nouveau modèle de tarification établi pour mieux refléter les coûts d'évaluation. Les recettes des Services consultatifs ont augmenté de 87 k$ vu les efforts déployés pour fournir des services consultatifs aux intervenants du CCN qui aident à apporter des solutions liées aux normes.

Dans l'ensemble, les dépenses d'exploitation prévues pour 2016-2017 s'élèvent à 22,5 M$, soit une hausse de 1,7 M$ (8 %) par rapport aux prévisions de 2015-2016 établies à 20,8 M$. Cette augmentation est surtout attribuable à une progression des salaires et avantages sociaux, des honoraires professionnels et des amortissements. Les frais de déplacement recouvrables sont facturés aux clients et n'engendrent pas de coût net pour le CCN. Ces frais sont à la hausse (par rapport aux recettes d'accréditation) en raison de l'augmentation du nombre d'activités d'évaluation entreprises par le CCN. Toutes les autres charges sont à la hausse vu l'augmentation des activités stratégiques et la mise en place d'un effectif complet. Pour bien limiter les coûts et assurer une bonne gestion financière, le CCN a établi des politiques sur l'approvisionnement et les contrats qui sont conformes aux politiques similaires du gouvernement du Canada. Les charges liées aux salaires et avantages sociaux devraient croître de 437 k$ en raison de la dotation des postes vacants et de l'inflation. Une hausse de 343 k$ des amortissements est attendue en raison de la mise en œuvre prévue des logiciels de GI/TI actualisés. Les frais de déplacement recouvrables et les honoraires professionnels liés aux activités d'évaluation des Services d'accréditation ont aussi augmenté (249 k$ et 71 k$ respectivement). Toutefois ces hausses sont largement compensées par l'augmentation des recettes tirées des services d'accréditation. Les honoraires professionnels ont aussi augmenté de 279 k$ vu l'amorce du projet d'adaptation aux changements climatiques et l'aboutissement d'engagements contractuels du CCN liés à la mise à jour de normes.

Les crédits parlementaires prévus se chiffrent à 10,3 M$, une hausse de 445 k$ par rapport aux 9,8 M$ compris dans les prévisions de 2015-2016 du CCN. Cette augmentation est attribuable à un financement supplémentaire de 945 k$ pour le projet d'adaptation aux changements climatiques. Elle est amoindrie par la fin du financement accordé pour l'Initiative de normalisation des infrastructures du Nord (ININ). Le CCN a reçu dans le cadre de ce programme 500 k$ par année au cours des cinq dernières années pour un total de 2,5 M$.

Après comptabilisation des crédits parlementaires, le CCN prévoit un déficit net de 2,1 M$, qui sera financé par les excédents cumulés. Il s'agit d'un bond de 399 k$ par rapport au déficit de 1,7 M$ prévu pour 2015-2016.

L'excédent cumulé devrait se chiffrer à 2,4 M$ pour l'exercice se terminant le 31 mars 2017. Sans compter le 1 M$ réservé aux opérations internes conformément à l'objectif d'excédent cumulé du CCN, le solde résiduel de 1,4 M$ servira à financer les investissements stratégiques futurs, comme la participation canadienne aux comités techniques internationaux prioritaires, et les déficits prévus tandis que le CCN opère un rééquilibrage de sa situation financière en vue de remplir son mandat de façon optimale. La plupart des postes budgétaires figurant dans l'état de la situation financière du CCN sont actuels, en ce sens qu'ils devraient être utilisés dans le courant d'une année. Les postes « Indemnité pour améliorations locatives » et « Immobilisations corporelles » sont les seuls qui devraient durer plus d'un an. Le CCN prévoit accroître la participation de l'industrie à l'élaboration des normes internationales. Les apports reçus sont des fonds que le CCN reçoit et dépense pour le compte des comités d'élaboration de normes. L'augmentation des apports reçus correspond donc à l'augmentation escomptée de la participation de l'industrie. Les déficits prévus et les acquisitions d'immobilisations corporelles entraînent une diminution générale de l'encaisse tout au long de la période couverte par le plan d'entreprise du CCN.

5.5 Prévisions des dépenses en immobilisations pour 2015-2016

S'élevant à 2,3 M$, les dépenses en immobilisations totales de 2015-2016 devraient correspondre au budget.

Le bail des locaux du CCN à Ottawa a expiré en juin 2015, date à laquelle l'organisme a déménagé dans des installations nouvelles et modernes. L'utilisation de nouvelles technologies, l'application de techniques de construction modernes, la réalisation de travaux d'aménagement en collaboration avec le locateur et la réduction de l'empreinte écologique de l'organisme se traduisent au final par une réduction des dépenses du CCN : les charges locatives annuelles des nouveaux locaux du CCN sont inférieures aux charges précédentes. Sur les 2,3 M$ prévus pour les dépenses en immobilisations, 1,1 M$ se rapporte à la modernisation des installations : améliorations locatives (661 k$), mobilier (376 k$) et équipement (105 k$).

Ensuite, un montant de 978 k$ sur les 2,3 M$ prévus est lié à la modernisation des logiciels et du matériel de GI/TI. En 2015-2016, le CCN en était à la 4e année d'un plan quinquennal de modernisation de son infrastructure technologique. Les efforts au cours de cet exercice ont porté sur la définition et la mise en place d'une nouvelle solution de gestion des activités opérationnelles des Services d'accréditation et le déploiement de nouveaux matériels et logiciels de sauvegarde. Les dépenses en immobilisations prévues pour 2015-2016 se rapportent principalement à ces deux initiatives.

La politique sur les immobilisations du CCN quant aux projets d'élaboration de logiciels du CCN stipule que tous les coûts engagés durant la phase d'élaboration et de mise en œuvre du projet doivent être inscrits à l'actif, ou considérés comme des éléments d'actif et non des dépenses du CCN. La phase d'élaboration et de mise en œuvre commence après :

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

Le reste des dépenses en immobilisations de l'exercice en cours concernent principalement des projets de remplacement comme le renouvellement prévu de matériel et de logiciels.

5.6 Budget d'immobilisations de 2016-2017 et plan quinquennal des dépenses en immobilisations

Pour l'exercice 2016-2017, le budget total des dépenses en immobilisations du CCN se chiffre à 744 k$.

En ce qui concerne la vision et l'initiative touchant les systèmes de GI/TI, le plan d'entreprise de 2016-2017 s'inscrit dans le prolongement du plan de 2015-2016.

Les dépenses en immobilisations liées à la modernisation de la GI/TI devraient s'élever à 600 k$. Les modules fonctionnels de la GI/TI visés par les projets d'investissement se rapportent à la poursuite des travaux de mise en place d'une solution de gestion opérationnelle des services d'accréditation et au remplacement de l'outil de gestion du travail, de collaboration et de gestion des documents du CCN (Sitescape). Parallèlement, la GI/TI travaillera à la mise à niveau des bases de données pour les finances, les contrats et la surveillance des normes. Les efforts à ces égards entraîneront des gains d'efficience opérationnelle, grâce auxquels le CCN a prévu une réduction estimative des coûts dans son plan d'entreprise.

PLAN DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉELS 2014-2015	PRÉVISIONS 2015-2016	PLAN				
			2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Matériel d'infrastructure de la GI/TI	47	24	24	24	24	24	24
Logiciels et autres	502	1 153	670	70	70	70	70
Mobilier et petit matériel de bureau	3	426	50	50	50	50	50
Améliorations locatives	334	661	-	-	-	-	-
Dépenses totales en immobilisations	**886**	**2 264**	**744**	**144**	**144**	**144**	**144**

ÉTAT PRO FORMA DES OPÉRATIONS

Produits d'exploitation							
Recettes tirées de l'accréditation	6 689	7 380	8 061	8 142	8 223	8 305	8 388
Boutique virtuelle du CCN	1 032	976	1 000	1 010	1 020	1 030	1 040
Services consultatifs	405	374	461	757	982	1 250	1 305
Autres produits	425	576	621	626	627	628	629
Total des produits d'exploitation	**8 551**	**9 306**	**10 143**	**10 535**	**10 852**	**11 213**	**11 362**
Total des charges	**20 424**	**20 843**	**22 524**	**21 632**	**23 258**	**23 832**	**23 586**
Excédent / (Déficit) d'exploitation	**(11 873)**	**(11 537)**	**(12 381)**	**(11 097)**	**(12 406)**	**(12 619)**	**(12 224)**
Crédits parlementaires	**12 890**	**9 829**	**10 274**	**10 706**	**12 110**	**12 409**	**12 443**
Excédent / (Déficit) net pour l'exercice	**1 017**	**(1 708)**	**(2 107)**	**(391)**	**(296)**	**(210)**	**219**
Excédent / (Déficit) cumulé, début de l'exercice	**5 245**	**6 262**	**4 554**	**2 447**	**2 056**	**1 760**	**1 550**
Excédent / (Déficit) cumulé, fin de l'exercice	**6 262**	**4 554**	**2 447**	**2 056**	**1 760**	**1 550**	**1 769**

ÉTAT PRO FORMA DE LA SITUATION FINANCIÈRE

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉELS 2014-2015	PRÉVISIONS 2015-2016	PLAN				
			2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Actifs							
Actifs financiers							
Encaisse	4 045	3 396	1 446	1 300	1 413	1 461	1 517
Créances :							
Ministères et organismes fédéraux	362	366	370	374	378	382	386
Autres créances	4 504	3 292	3 086	3 211	3 313	3 428	3 476
Total des actifs financiers	**8 911**	**7 054**	**4 902**	**4 885**	**5 104**	**5 271**	**5 379**
Passifs							
Créditeurs et charges à payer	2 610	2 710	2 816	2 596	2 675	2 622	2 477
Apports reçus	92	292	345	348	351	355	359
Produit reporté	1 813	2 218	2 214	2 418	2 443	2 467	2 492
Indemnité pour améliorations locatives	-	1 099	1 023	948	872	796	720
Total des passifs	**4 515**	**6 319**	**6 398**	**6 310**	**6 341**	**6 240**	**6 048**
Actifs financiers nets	**4 396**	**735**	**(1 496)**	**(1 425)**	**(1 237)**	**(969)**	**(669)**
Actifs non financiers							
Charges payées d'avance	851	860	869	878	887	896	905
Immobilisations corporelles (nettes)	1 015	2 959	3 074	2 603	2 110	1 623	1 533
Total des actifs non financiers	**1 866**	**3 819**	**3 943**	**3 481**	**2 997**	**2 519**	**2 438**
Excédent / (déficit) cumulé	**6 262**	**4 554**	**2 447**	**2 056**	**1 760**	**1 550**	**1 769**

ÉTAT PRO FORMA DE LA VARIATION DES ACTIFS NETS

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉELS 2014-2015	PRÉVISIONS 2015-2016	PLAN				
			2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Excédent / (Déficit) net pour l'exercice	1 017	(1 708)	(2 107)	(391)	(296)	(210)	219
Acquisition d'immobilisations corporelles	(777)	(2 264)	(744)	(144)	(144)	(144)	(144)
Amortissement des immobilisations corporelles	332	320	629	615	637	631	234
(Augmentation) / diminution des charges payées d'avance	-	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)
Augmentation / (Diminution) des actifs nets	**572**	**(3 661)**	**(2 231)**	**71**	**188**	**268**	**300**
Actifs nets / (Dette nette), début de l'exercice	**3 824**	**4 396**	**735**	**(1 496)**	**(1 425)**	**(1 237)**	**(969)**
Actifs nets / (Dette nette), fin de l'exercice	**4 396**	**735**	**(1 496)**	**(1 425)**	**(1 237)**	**(969)**	**(669)**

ÉTAT PRO FORMA DES FLUX DE TRÉSORERIE

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	RÉELS 2014-2015	PRÉVISIONS 2015-2016	PLAN				
			2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Flux net de trésorerie provenant des activités d'exploitation							
Excédent / (Déficit net) pour l'exercice	1 017	(1 708)	(2 107)	(391)	(296)	(210)	219
Ajustements pour des éléments hors trésorerie :							
Amortissement des immobilisations corporelles	332	320	629	615	637	631	234
Variations du passif et de l'actif à court terme autre que l'encaisse	(940)	3 003	272	(226)	(84)	(229)	(253)
Variation nette des flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	**409**	**1 615**	**(1 206)**	**(2)**	**257**	**192**	**200**
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(777)	(2 264)	(744)	(144)	(144)	(144)	(144)
Augmentation / (Diminution) de la trésorerie et des équivalents	**(368)**	**(649)**	**(1 950)**	**(146)**	**113**	**48**	**56**
Trésorerie et équivalents, début de l'exercice	**4 413**	**4 045**	**3 396**	**1 446**	**1 300**	**1 413**	**1 461**
Trésorerie et équivalents, fin de l'exercice	**4 045**	**3 396**	**1 446**	**1 300**	**1 413**	**1 461**	**1 517**

5.7 Directive sur les dépenses en matière de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements

Une décision du gouverneur en conseil, datée du 16 juillet 2015, donne instruction aux sociétés d'État d'harmoniser leurs politiques, lignes directrices et pratiques avec les politiques, directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le CCN est d'avis que les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor sont compatibles avec les obligations légales qui lui incombent en tant que société d'État.

ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE

La Politique du CCN sur les déplacements, qui intègre les voyages, les activités de représentation, les réunions et les événements, a été remaniée en avril 2014 et approuvée par le Comité de vérification et le conseil d'administration du CCN. À quelques exceptions près, cette politique respectait la directive sur les voyages du Secrétariat du Conseil du Trésor.

En réponse à la décision du gouverneur en conseil, le CCN a élaboré un plan d'application à grande échelle prévoyant une mise en œuvre par étape. Grâce à ce plan, il respectera les grandes lignes de la directive d'ici le 1er avril 2016, et s'y conformera entièrement d'ici le 31 mars 2017.

TRANSPARENCE ET COMMUNICATION

Actuellement, le CCN déclare ses dépenses de déplacements, d'accueil, de réunions et d'événements dans ses états financiers. Pour respecter la directive du Secrétariat du Conseil du Trésor, il lui faut désormais réaffecter ces charges dans des catégories différentes, en isolant notamment les dépenses liées aux conférences.

Conformément à sa façon de faire actuelle, le CCN continuera de divulguer expressément les frais de déplacement et d'accueil de son directeur général et du président de son conseil d'administration.

DÉCLARATION DES DÉPENSES ANNUELLES EN MATIÈRE DE DÉPLACEMENTS, D'ACCUEIL ET DE CONFÉRENCES :

Le CCN déclarera ses dépenses annuelles en matière de déplacements, d'accueil et de conférences dans ses états financiers et les publiera sur son site Web à partir d'avril 2016. Son plan d'entreprise intègre les dépenses prévues dans ces catégories pour la période visée.

Le CCN rendra compte des écarts observés par rapport aux dépenses prévues et publiera une brève explication dans ses états financiers.

ENJEUX CLÉS SOULEVÉS PAR L'APPLICATION DE LA DIRECTIVE :

- Approbations

Le CCN élaborera un processus d'approbation pour les événements et les conférences d'après le concept de coût total du Secrétariat du Conseil du Trésor. Cela aura une incidence sur les activités des Services d'accréditation de l'organisme, notamment parce que les activités d'évaluation seront désormais définies en tant qu'« événements ». Les événements doivent inclure l'ensemble des frais de déplacement de toutes les personnes effectuant une évaluation.

Par ailleurs, le CCN ajustera les niveaux d'approbation définis dans son document sur la délégation des pouvoirs financiers et actualisera toutes les procédures connexes de façon à refléter les niveaux d'approbation du Secrétariat du Conseil du Trésor. En outre, il mettra en place une procédure selon laquelle les dépenses d'accueil supérieures à 5 000 $ devront être approuvées par le président de son conseil d'administration dans les cas où : de l'alcool est servi; une activité de divertissement est proposée; le lieu de réception est une résidence privée; les conjoints font partie des participants; les frais dépassent le montant maximum autorisé par personne selon les taux définis par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

- Classification des dépenses

Le CCN veillera à ce que sa façon de définir l'accueil et les catégories de dépenses concorde avec les définitions et les exigences en matière de rapports du Secrétariat du Conseil du Trésor.

- Exigences en matière de rapports

À compter du 1er avril 2016, les rapports produits par le CCN respecteront les définitions du Secrétariat du Conseil du Trésor pour les déplacements, l'accueil et les conférences. Par la suite, le CCN concevra un plan pour produire des rapports répondant au deuxième niveau des exigences en matière de production de données, en intégrant des catégories correspondant à la fonction couverte par les déplacements (p. ex., programmes de base, activités de mobilisation et formation).

- Contrats de services professionnels

À l'heure actuelle, le programme d'aide aux délégués de l'Élaboration des normes internationales du CCN prévoit un remboursement des frais de déplacement aux participants ayant reçu une autorisation préalable. Le programme sera modifié de façon à devenir une entente contractuelle de financement en lieu et place d'une entente de remboursement des frais de déplacement. Les plans seront mis au point et diffusés au troisième trimestre de chaque année, et mis en œuvre l'exercice suivant.

- Restructuration des processus internes

Le projet pluriannuel de modernisation de la GI/TI du CCN a une incidence sur le contexte opérationnel de l'organisme. Ce projet entraînera le remplacement de la plateforme applicative servant actuellement à exécuter les processus en lien avec les demandes de déplacements. Le CCN étudie des solutions pour remplacer cette plateforme désormais désuète et veillera à ce que la solution globale retenue respecte toutes les exigences énoncées dans la Directive sur les voyages du Secrétariat du Conseil du Trésor.

(000 $)	2012 2013 RÉEL	2013 2014 RÉEL	2014 2015 RÉEL	2015 2016 PRÉVISION	2016 2017 PLAN	2017 2018 PLAN	2018 2019 PLAN	2019 2020 PLAN	2020 2021 PLAN
Déplacements recouvrables	1 092	1 042	926	1 035	1 284	1 291	1 304	1 317	1 330
Déplacements non recouvrables	536	523	455	524	684	695	702	709	715
Accueil	8	3	3	2	6	6	6	6	6

Note : En date du 1er avril 2016, le CCN ajustera ses politiques et procédures de rapport pour les déplacements et l'accueil en fonction de la directive du Conseil du Trésor.

6. PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

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

6.1 Mandat

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

- d'encourager les Canadiens à participer aux activités relatives à la normalisation volontaire;
- d'encourager la coopération entre les secteurs privé et public en matière de normalisation volontaire au Canada;
- de coordonner les efforts des personnes et des organismes membres du réseau canadien de professionnels en normalisation, et de voir à la bonne marche de leurs activités;
- d'encourager, dans le cadre d'activités relatives à la normalisation, la qualité, la performance et l'innovation technologique en ce qui touche les biens et les services canadiens;

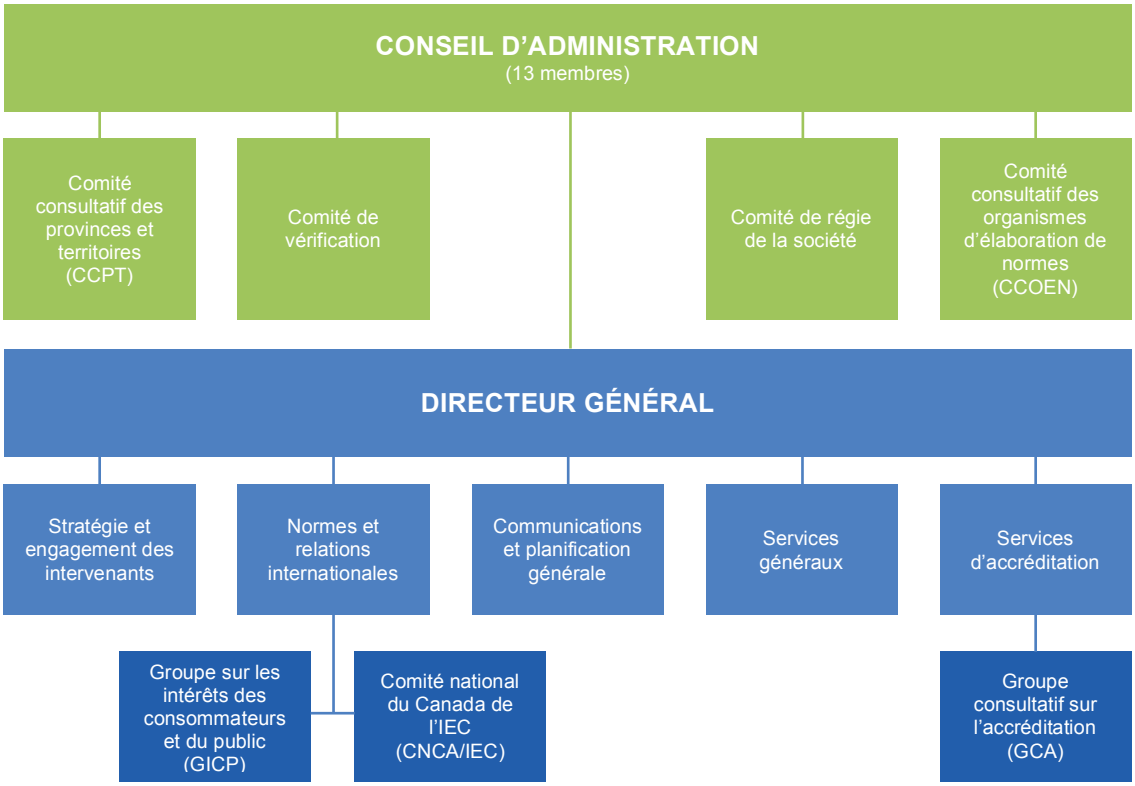
- d'élaborer des stratégies et de définir des objectifs à long terme en matière de normalisation pour faire progresser l'économie nationale, contribuer au développement durable, améliorer la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs et du public, aider et protéger les consommateurs, faciliter le commerce intérieur et extérieur, et développer la coopération internationale en matière de normalisation.

ASSEMBLÉE PUBLIQUE ANNUELLE

Par l'intermédiaire de son assemblée publique annuelle, organisée conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* du Canada, le CCN invite les intervenants et le grand public à en apprendre plus sur sa mission. Durant l'assemblée, ces derniers ont la possibilité de poser des questions, de faire des observations et de communiquer avec des membres de la direction et du conseil d'administration du CCN.

6.2 Structure du Conseil du CCN

Les membres du conseil d'administration et de l'équipe de la haute direction du CCN sont épaulés par des comités permanents et des comités et groupes consultatifs.



CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration du CCN relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique. Le directeur général du CCN est nommé par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre et relève directement du conseil d'administration. Le Conseil est composé de 13 membres; dix sont nommés par le gouverneur en conseil, par voie de décret, les trois autres y siégeant en vertu des postes de président ou vice-président qu'ils occupent au sein des comités établis en vertu de la *Loi sur le Conseil canadien des normes*. Le Conseil encadre l'orientation stratégique du CCN, s'assurant que celui-ci remplit bien sa mission, et lui donne des conseils sur les questions de gouvernance.

Les membres du conseil d'administration du CCN sont nommés de façon à représenter un large éventail d'intérêts du secteur privé. Ils possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires pour aider le Conseil à définir les axes stratégiques de l'organisme, déterminer les orientations à prendre relativement aux questions de gouvernance et s'assurer que le CCN remplit son mandat. Bien que les membres contribuent aux travaux du Conseil en apportant des compétences, des points de vue et des connaissances variés, leur rôle consiste à veiller à ce que les décisions soient prises dans l'intérêt du CCN.

Pour assurer une saine gouvernance, le CCN se sert de la grille de compétences du Conseil de pair avec d'autres pratiques pertinentes pour veiller à ce que les compétences soient adéquatement diversifiées au sein du conseil d'administration.

Les questions de planification de la relève du CCN sont régulièrement examinées par le Comité de régie de la société et communiquées au Conseil.

Membres du conseil d'administration :

Kathy Milsom,
ing., IAS.A.
Présidente du Conseil

Sam Shaw, Ph. D.
Vice-président, Formation,
Manning Centre for Building Democracy
Vice-président du Conseil et président du Comité de régie de la société

Suzanne (Suzie) Gignac
Associée, Ernst & Young s.r.l.
Présidente du Comité de vérification

Claude Bédard,
ing. Ph. D., Fellow de l'American Concrete Institute
Président, Adjuvants Euclid Canada inc.

Colin Clark
Chef de la direction d'ingénierie
Groupe énergie renouvelable
Brookfield

Kathryn Coll
Présidente et associée directrice
de HR Atlantic

G. Rae Dulmage
Directeur, Service des normes,
Normes ULC et Laboratoires des assureurs du Canada

Glenn Feltham, Ph. D.
Président-directeur général du
Northern Alberta Institute of Technology

Merete Heggelund
Directrice générale des services municipaux
Ville de Medicine Hat, Alberta

Paul Pierlot
Gestionnaire principal, Initiatives de compétitivité
Division des services aux entreprises
Entreprenariat Manitoba
Gouvernement du Manitoba

Richard Raymond
Représentant du secteur privé

Sara Jane Snook, M. Ing., ing.,
Fellow de l'Académie canadienne du génie
Directrice de SJD Management Ltd.

Jim Young, ing.
Directeur, Environnement,
Ministère de l'environnement, du Travail et de la Justice
de l'Île-du-Prince-Édouard

Le conseil d'administration compte deux comités permanents, soit le Comité de vérification et le Comité de régie de la société. Le Comité de vérification aide le Conseil du CCN à s'acquitter de ses responsabilités en ce qui a trait à la surveillance 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, légales et réglementaires et d'autres responsabilités de surveillance connexes. Le Comité de régie de la société veille pour sa part à ce que le Conseil assume ses responsabilités légales, éthiques et opérationnelles en établissant des politiques en matière de gouvernance, en ayant recours à des stratégies de recrutement et des programmes de formation, en surveillant les activités du Conseil, en évaluant le rendement de ses membres et en encadrant les objectifs et le rendement du directeur général, de même que les engagements du Conseil.

Le Comité de vérification et le Comité de régie de la société jouent tous deux un rôle important en éclairant d'un point de vue stratégique les politiques de gouvernance liées aux initiatives du CCN.

Le conseil d'administration est également secondé par deux comités consultatifs établis conformément à la *Loi sur le CCN* :

COMITÉ CONSULTATIF DES PROVINCES ET TERRITOIRES (CCPT)

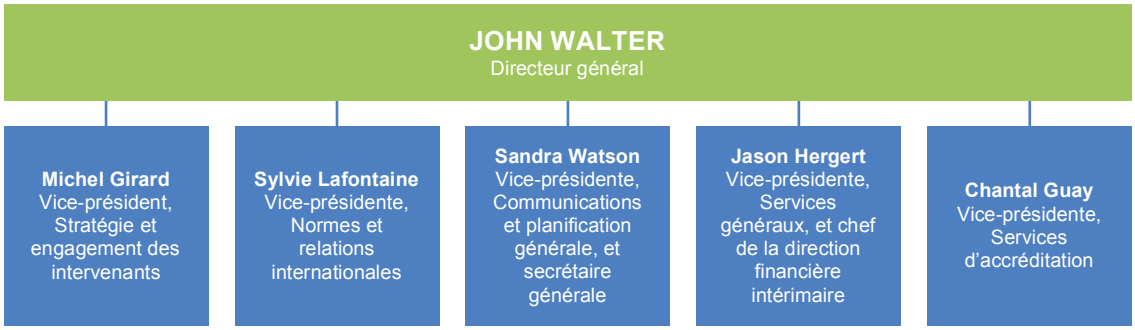
Le CCPT a été créé en vertu de la *Loi sur le Conseil canadien des normes*. Il encourage la coopération et la communication entre les provinces, les territoires et le CCN, de même que la participation provinciale et territoriale aux activités de normalisation canadiennes.

COMITÉ CONSULTATIF DES ORGANISMES D'ÉLABORATION DE NORMES (CCOEN)

Le CCOEN a aussi été constitué en vertu de la *Loi sur le Conseil canadien des normes*. Il encourage la coopération et la collaboration entre le CCN et les OEN titulaires de l'accréditation du CCN.

6.3 Personnel et activités

Les stratégies et politiques établies par le conseil d'administration du CCN sont mises en œuvre par un effectif de 93 employés. Le directeur général du CCN, John Walter, dirige les travaux de l'organisme. Il est secondé par l'équipe de la haute direction du CCN.



LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DU CCN SONT LES SUIVANTES :

STRATÉGIE ET ENGAGEMENT DES INTERVENANTS

La Direction de la stratégie et de l'engagement des intervenants joue un rôle déterminant dans l'élaboration de stratégies qui permettent au CCN d'obtenir des résultats dans des domaines clés. En établissant des positions de principe sur des questions nationales, régionales et internationales de portée générale, la Direction fournit des conseils et un appui au directeur général, aux cadres dirigeants, au conseil d'administration et aux autres directions du CCN. La Direction de la stratégie et de l'engagement des intervenants s'emploie aussi à cerner et à définir les conditions nécessaires à une utilisation optimale de la normalisation au Canada.

Afin d'assurer la réalisation des priorités stratégiques du CCN, la Direction de la stratégie et de l'engagement des intervenants travaille en collaboration avec les principaux intervenants lors de réunions avec les hauts représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et de l'industrie. Enfin, elle assume les fonctions de secrétariat du CCPT et du Comité consultatif national sur la sécurité publique (CCNSP).

NORMES ET RELATIONS INTERNATIONALES

La Direction des normes et des relations internationales du CCN facilite la participation du Canada aux initiatives d'élaboration de normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et de la Commission électrotechnique internationale (IEC), deux des principales organisations de normalisation volontaire du monde. La Direction coordonne aussi la représentation des intérêts du Canada au sein d'organismes de normalisation régionale comme :

- la Pan American Standards Commission (COPANT);
- le Pacific Area Standards Congress (PASC);
- le Forum des Comités nationaux de l'IEC des pays d'Amérique (FINCA);
- le Réseau Normalisation et Francophonie (RNF).

Ce faisant, le CCN prend part à des activités de développement des capacités visant à renforcer les infrastructures de normalisation d'importants partenaires commerciaux du Canada à l'échelle régionale et internationale.

En outre, la Direction des normes et des relations internationales :

- encadre les activités d'élaboration de normes canadiennes menées par les organismes d'élaboration de normes accrédités par le CCN;
- énonce les exigences recommandées pour l'accréditation des organismes d'élaboration de normes;

- assure la gouvernance et fournit des lignes directrices relativement aux processus à suivre pour assurer la conformité aux exigences appropriées concernant l'élaboration, l'adoption et la publication des Normes nationales du Canada;

- gère la vente de normes ISO et IEC, et de Normes nationales du Canada.

COMMUNICATIONS ET PLANIFICATION GÉNÉRALE

La Direction des communications et de la planification générale fournit les services de communications du CCN, ce qui comprend la planification des communications, une gamme complète de produits de communications, la gestion du site Web et des événements du CCN, sa présence sur les réseaux sociaux et son service de traduction.

La Direction est aussi responsable de la planification générale, de la gestion du risque, des rapports au gouvernement (y compris les demandes faites au titre des lois sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels), de la recherche et de la supervision des travaux d'inventaire des normes. Les fonctions de secrétariat général, qui englobent le soutien au conseil d'administration du CCN en matière de secrétariat et de politiques de gouvernance, sont également de son ressort.

SERVICES GÉNÉRAUX

La Direction des services généraux fournit des services de soutien professionnel à l'organisme. Elle est chargée de la gestion financière, des ressources humaines, de la planification des investissements et de l'analyse des activités d'affaires, de la GI/TI, de l'administration générale et de la passation des contrats et l'approvisionnement (y compris les déplacements).

SERVICES D'ACCRÉDITATION

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

La Direction des services d'accréditation est signataire de plusieurs accords de reconnaissance mutuelle et multilatérale avec des forums d'accréditation internationaux qui encouragent partout dans le monde l'acceptation d'une seule norme et d'un seul essai. Ces forums ont été créés par des organismes d'accréditation de partout dans le monde pour faciliter la reconnaissance des résultats d'évaluation de la conformité. Ces accords s'inscrivent dans les efforts déployés à l'international pour établir un système d'accréditation mondial.

Enfin, le CCN est soutenu par deux groupes consultatifs et un comité :

GROUPE CONSULTATIF SUR L'ACCRÉDITATION

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

GROUPE SUR LES INTÉRÊTS DES CONSOMMATEURS ET DU PUBLIC

Le Groupe sur les intérêts des consommateurs et du public donne des conseils en matière de stratégie et d'orientation sur les questions de normalisation qui ont des incidences sur les groupes de consommateurs et d'intérêt public au Canada, ainsi que sur le Comité ISO pour la politique en matière de consommation (COPOLCO). Il relève de la Direction des normes et des relations internationales du CCN.

COMITÉ NATIONAL DU CANADA DE LA COMMISSION ÉLECTROTECHNIQUE INTERNATIONALE

Le Comité national du Canada de l'IEC (CNCA/IEC) donne au CCN des conseils en matière de stratégie et d'orientation sur les priorités stratégiques du Canada concernant les entreprises des secteurs de l'énergie, de l'électrotechnique et de l'électricité, ainsi que sur les questions liées à l'IEC. Il relève de la Direction des normes et des relations internationales du CCN.

LEXIQUE

ACEPU Association canadienne des eaux potables et usées

ACI Accord sur le commerce intérieur

ACIA Agence canadienne d'inspection des aliments

ADR Autres documents reconnus

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

AHRI Air-Conditioning, Heating, and Refrigeration Institute

ALE Accords de libre-échange

ALECU Accord de libre-échange Canada-Ukraine

AML Accords de reconnaissance multilatérale

ANS Norme nationale américaine

ANSI American National Standards Institute

APA Assemblée publique annuelle

APEG Accord de partenariat économique global entre le Canada et l'Inde

APLAC Asia Pacific Laboratory Accreditation Cooperation

ARM Accords de reconnaissance mutuelle

ATCCA Programme d'assistance technique liée au commerce Canada-Amériques

BPL Bonnes pratiques de laboratoire

CACES Conseil consultatif canadien de sécurité-électricité

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

CCC Comité consultatif canadien

CCCNT Conseil consultatif canadien sur les normes de TIC

CCN Conseil canadien des normes

CCNSP Comité consultatif national sur la sécurité publique

CCOEN (CCN) Comité consultatif des organismes d'élaboration de normes

CCPT (CCN) Comité consultatif des provinces et territoires

CCR Conseil de coopération en matière de réglementation

CEN Comité Européen de Normalisation

CENELEC Comité Européen de Normalisation Électrotechnique

CNCA/IEC Comité national du Canada de l'IEC

COPANT Pan American Standards Commission

COPOLCO Comité ISO pour la politique en matière de consommation

DGN Dirección General de Normas

EA European Accreditation

EFC Électro-Fédération Canada

ENI Élaboration des normes internationales

ETP Équivalents temps plein

FINCA Forum des comités nationaux de l'IEC des pays d'Amérique

FPT Fédéral, provincial, territorial

GCA (CCN) Groupe consultatif sur l'accréditation

GCN (CCN) Groupe consultatif sur les normes

GES Gaz à effet de serre

GICP (CCN) Groupe sur les intérêts des consommateurs et du public

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

IAAC InterAmerican Accreditation Cooperation

IAF International Accreditation Forum

IC Immobilisations corporelles

ICPC Institut canadien de plomberie et de chauffage

IEC Commission électrotechnique internationale

IECE Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas

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

IECRE Système d'énergies renouvelables de l'IEC

ILAC International Laboratory Accreditation Cooperation

ININ Initiative de normalisation des infrastructures du Nord

ISDE Innovation, Sciences et Développement économique Canada

ISO Organisation internationale de normalisation

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

ISO/IEC Organisation internationale de normalisation/Commission électrotechnique internationale

JMN Journée mondiale de la normalisation

LCSPC Loi canadienne sur la sécurité des produits de consommation

NFPA National Fire Protection Association

NNC Normes nationales du Canada

OCDE Organisation de coopération et de développement économiques

OEN Organismes d'élaboration de normes

OMC Organisation mondiale du commerce

OTC Obstacles techniques au commerce

PA Protocole d'accord

PAL Programme d'accréditation des laboratoires

PASC Pacific Area Standards Congress

PE Protocole d'entente

PIB Produit intérieur brut

P/T Provincial/territorial

PTCNA Plan de travail sur la compétitivité nord-américaine

PTP Partenariat transpacifique

SCT Secrétariat du Conseil du Trésor

SMA Sous-ministre adjoint

SMQ Système de management de la qualité

SNR Surveillance des normes dans la réglementation

UE Union européenne

UIT Union internationale des télécommunications

VTE Vérification des technologies environnementales