

Un Canada tourné vers l'avenir grâce à la normalisation

Sommaire du plan d'entreprise
2025-2026 à 2029-2030



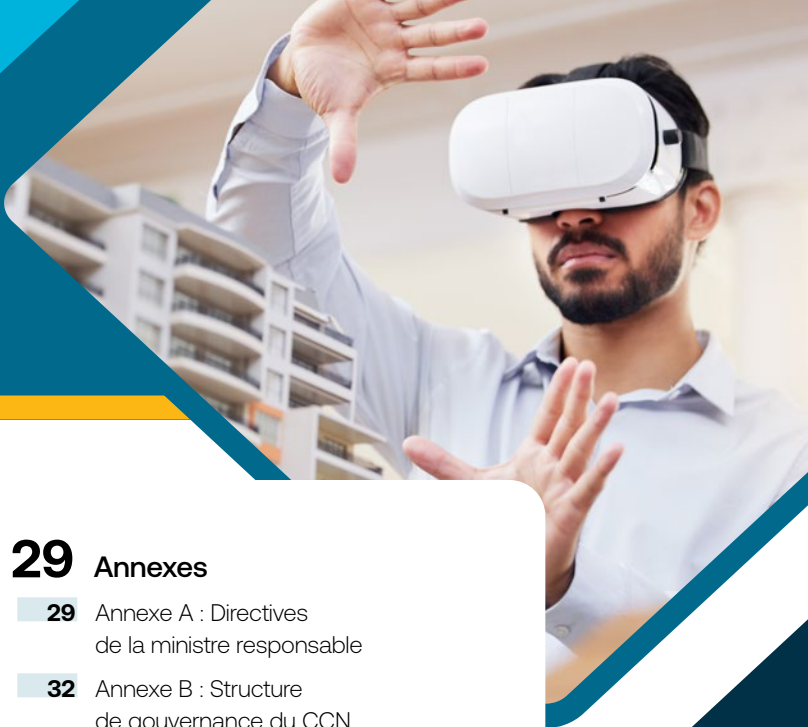
Nous vivons une époque marquée par des changements rapides et continus. Des effets dévastateurs des changements climatiques à la puissance de transformation des nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle et l'informatique quantique, ces mutations ont une incidence profonde sur tous les aspects de la vie quotidienne au pays.

Face au nouveau statu quo, le Canada doit rester suffisamment agile pour devancer les changements qui nous attendent. Nous devons agir en amont pour anticiper et relever les nouveaux défis. Et nous devons nous armer des ressources nécessaires pour profiter pleinement de ces nouvelles possibilités.

La normalisation, qui englobe l'élaboration de normes et les mécanismes de vérification de la conformité, jouera un rôle clé dans la préparation du Canada pour l'avenir. Organisme national de normalisation et organisme d'accréditation principal du Canada, le Conseil canadien des normes contribuera à l'atteinte de cet objectif en proposant solutions et orientations qui permettront au Canada de relever les défis et de saisir les occasions de demain.



Table des matières



| 2 Sommaire

| 4 Présentation

| 10 Contexte opérationnel

| 14 Objectifs et activités

- | 15 Faire rayonner la normalisation et le recours aux normes dans les milieux clés
- | 16 Établir les priorités du CCN conformément à la SNN
- | 19 Améliorer la prestation des services
- | 21 Favoriser l'excellence organisationnelle

| 23 Synthèse des risques

| 25 Sommaire financier

| 29 Annexes

- | 29 Annexe A : Directives de la ministre responsable
- | 32 Annexe B : Structure de gouvernance du CCN
- | 35 Annexe C : Résultats prévus
- | 40 Annexe D : États financiers et budgets
- | 46 Annexe E : Conformité aux exigences des lois et des politiques
- | 48 Annexe F : Priorités et orientation du gouvernement

| 52 Glossaire

Sommaire



Ces dernières années, le Canada a vécu de grands virages qui ont marqué le quotidien du pays et du monde entier. Dans certains domaines, comme le climat et l'intelligence artificielle (IA), aucun signe d'accalmie. Si, par le passé, le Canada a fait preuve de résilience face au changement, il doit absolument continuer d'agir en amont et garder son regard braqué sur l'avenir.

Organisme national de normalisation et organisme d'accréditation principal du Canada, le Conseil canadien des normes (CCN) est bien placé pour doter le pays des outils nécessaires pour gérer en amont les défis à venir. Au cours de cette période de planification, nous mènerons de multiples initiatives à l'appui des priorités du gouvernement du Canada :

- ▶ Collaborer avec les ministères fédéraux clés et les parties intéressées pour faire progresser les objectifs canadiens de normalisation de l'IA et des données. Nous lancerons notamment le pôle de normalisation sur l'IA et la gouvernance des données au Canada, pour aider les petites et moyennes entreprises à appréhender les cadres réglementaires complexes et à être concurrentielles à l'international.
- ▶ Offrir des solutions normatives innovantes pour améliorer l'écosystème numérique du Canada, par exemple en élaborant un cadre national régissant les identifiants numériques et les services numériques de confiance afin de soutenir l'écosystème des identifiants numériques du gouvernement fédéral.
- ▶ Lancer un programme d'accréditation d'organismes d'évaluation de la conformité pour vérifier la conformité d'organisations à la norme ISO/IEC 42001 – Intelligence artificielle – Système de management. Ce cadre servira de gage de confiance, car il assurera une utilisation transparente et responsable de l'IA.
- ▶ Soutenir les initiatives nationales et internationales visant à réduire les obstacles techniques au commerce, par exemple en donnant des orientations sur les obligations normatives lors de la négociation des accords de libre-échange du Canada et en participant aux activités de coopération en matière de réglementation, notamment dans le cadre du Forum de coopération en matière de réglementation établi par l'Accord économique et commercial global (AECG) Canada-Union européenne (UE).
- ▶ Soutenir le commerce et les chaînes d'approvisionnement, notamment en lançant un programme de certification en cybersécurité pour renforcer les chaînes d'approvisionnement en défense et en soutenant les initiatives nationales et internationales visant à réduire les obstacles techniques au commerce.
- ▶ Déployer des projets permettant de gérer les risques climatiques et de construire des infrastructures résistantes au climat, entre autres par l'actualisation des cadres de gestion des urgences, l'orientation de la planification d'infrastructures résilientes et la normalisation des systèmes d'ombrage et de refroidissement urbain.
- ▶ Faire progresser les intérêts du Canada en dirigeant la mise en œuvre d'un cadre pour accroître la participation aux travaux normatifs dans le contexte de la Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique, notamment au moyen d'ententes ciblées avec des organismes de normalisation clés et par l'amélioration de l'accès au marché grâce aux normes internationales.

Pour faire progresser ces travaux, nous avons apporté des changements importants à notre modèle de gouvernance interne, et d'autres initiatives sont en cours pour moderniser notre modèle de prestation de services. Au vu des déficits attendus en raison de l'érosion de notre financement permanent par l'inflation et la demande croissante pour nos services, nous transformerons notre cadre financier et les processus connexes de dotation et de développement des affaires afin d'assurer notre stabilité financière. Cela nous permettra aussi de poursuivre nos objectifs, tout en répondant aux nouveaux risques, enjeux et occasions.

Les yeux tournés vers l'avenir, nous prévoyons encore plus de changements, à la fois en tant qu'organisme et en tant que membre de la communauté nationale et internationale de normalisation. C'est tout le système de

normalisation qui est confronté à l'évolution rapide des technologies et à la contestation des lois sur la propriété intellectuelle. Nous sommes déterminés à cerner les répercussions que ces changements auront sur nous et à mettre en œuvre une réponse pour atténuer ces risques, tout en recherchant et en exploitant les possibilités qui s'offrent à nous.

Par le passé, le CCN a fait preuve de grande résilience. Certes, nous évoluons dans l'incertitude et le changement, mais nous croyons en notre capacité à remplir notre mission. Grâce à une gouvernance solide, à une stratégie cohérente et à une main-d'œuvre douée et déterminée, nous sommes bien placés pour relever ces défis et tirer parti de la normalisation pour bâtir un Canada tourné vers l'avenir.



Présentation



Organisme national de normalisation et organisme d'accréditation principal du Canada, le CCN encourage une normalisation volontaire, efficace et performante au pays depuis sa création en 1970.

Notre mandat

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

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

Société d'État fédérale, nous formulons des recommandations à la ministre de l'Industrie sur les questions de normalisation qui ont une incidence sur l'élaboration des politiques nationales ou sur les relations internationales du Canada. Nous offrons également des conseils stratégiques aux administrations publiques du pays pour les aider à créer des leviers d'intervention arrimés aux grandes priorités du gouvernement fédéral.

Notre cadre stratégique

Afin d'appuyer la stratégie nationale de normalisation (SNN) et de déceler les possibilités de la normalisation pour tout le monde au pays, nous avons créé un cadre stratégique qui définit notre vision, notre mission, nos valeurs et nos objectifs.

Figure 1 : Notre cadre stratégique

Cadre stratégique



Vision

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



Mission

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



Valeurs

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

Piliers stratégiques



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



Établir les priorités du CCN conformément à la SNN



Améliorer la prestation des services



Favoriser l'excellence organisationnelle

Nos activités principales

Outre la promotion de la normalisation au Canada, nous menons un large éventail d'activités de normalisation et d'accréditation.

Services de normalisation

Organisme national de normalisation du Canada, nous coordonnons toutes les activités nationales et internationales d'établissement des normes du pays :

- **Encadrer les exigences de conformité pour l'élaboration des normes nationales du Canada** par l'intermédiaire de notre Direction des services de normalisation et accréditer les organismes d'élaboration de normes (OEN) qui les formulent. La Direction des services de normalisation travaille également avec le Comité consultatif des provinces et territoires (CCPT) et le Comité consultatif des organismes d'élaboration de normes (CCOEN). Ces comités conseillent le CCN quant aux activités pour favoriser la collaboration, l'harmonisation et l'adoption rapide de normes et d'outils d'évaluation de la conformité entre les provinces et les territoires, et à encourager la normalisation volontaire dans tout le pays.
- **Représenter les intérêts du Canada auprès des organismes** qui élaborent des normes internationales, notamment l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et la Commission électrotechnique internationale (IEC).

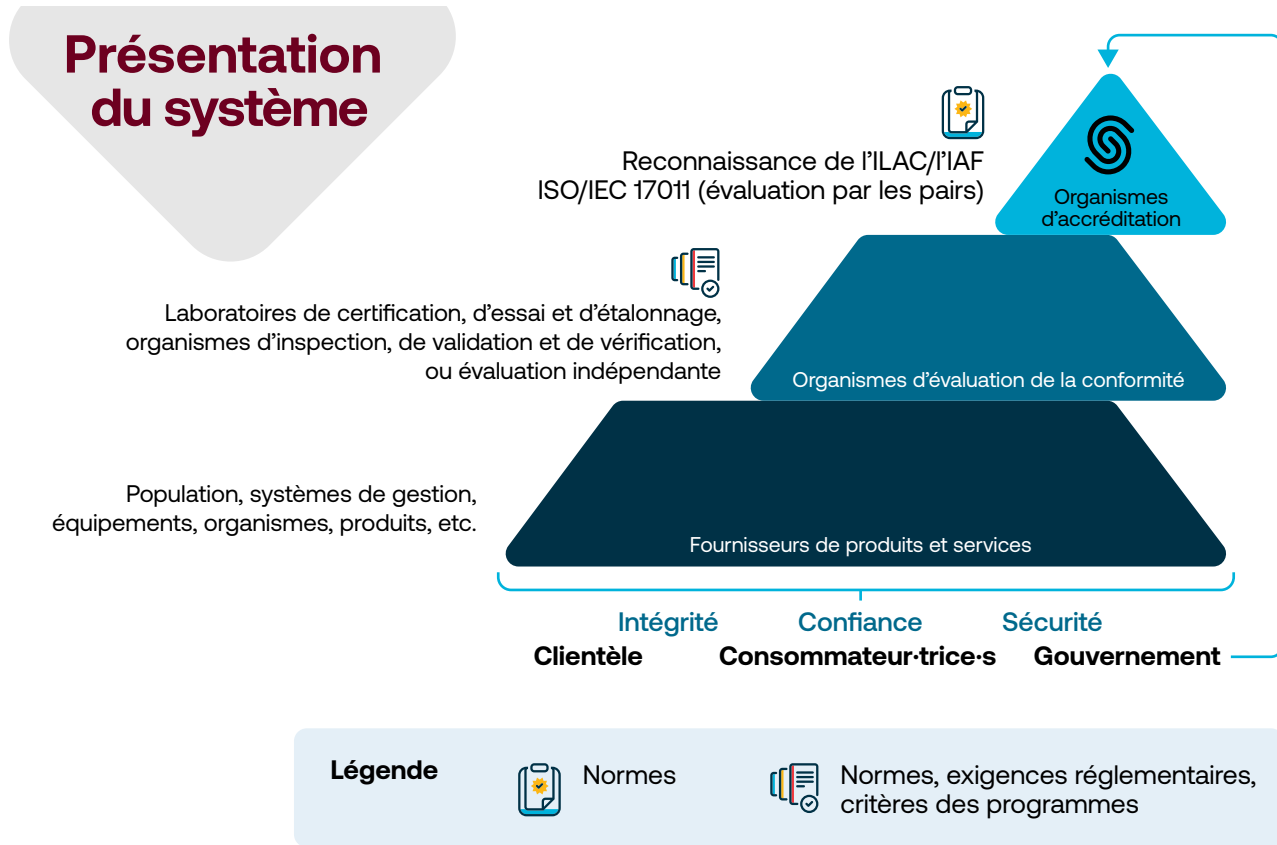
- **Mobiliser les expertes et experts canadiens** pour les faire participer aux travaux normatifs de l'ISO et de l'IEC. Le Canada compte actuellement plus de 2 800 membres qui siègent à plus de 400 comités au niveau international, et occupent environ 250 postes de responsabilité au sein de l'ISO et de l'IEC, dont des postes clés au sein du Conseil et du Comité pour l'évaluation de la conformité de l'ISO.
- **Diffuser les normes internationales** au Canada dans l'intérêt des personnes qui y vivent.
- **Favoriser la collaboration à l'international** en développant et en maintenant des partenariats multilatéraux et bilatéraux avec nos homologues d'autres pays.
- **Mener des recherches** sur les avantages économiques et sociaux découlant de la normalisation, en vue de faire rayonner nos initiatives.

Services d'accréditation

Organisme d'accréditation principal du Canada, nous veillons également à l'application systématique et adéquate des normes par les organismes.

Les organismes d'évaluation de la conformité effectuent des vérifications de produits et de processus pour s'assurer qu'ils sont conformes aux normes. Notre Direction des services d'accréditation (DSA), elle, « vérifie les vérificateurs » pour valider les démarches de ces organismes. Nous proposons également des formations sur des normes afin de bonifier le processus d'accréditation.

Figure 2 : Le système d'accréditation canadien



Programmes de normalisation et d'accréditation

Nous collaborons avec les parties intéressées de l'administration publique pour mettre en place des stratégies de normalisation et fournir des conseils touchant des domaines stratégiques connexes. Il s'agit notamment de soutenir les priorités gouvernementales, telles que les suivantes :

- **Initiatives en matière de gouvernance des données et d'IA**, en fournissant des solutions fondées sur les normes, notamment un programme de certification accrédité basé sur la norme ISO/IEC 42001 – Intelligence artificielle – Système de management.
- Le **programme canadien de certification en cybersécurité**, en établissant un programme de certification accrédité pour renforcer la chaîne d'approvisionnement canadienne en défense.
- La **Stratégie nationale d'adaptation du Canada**, en fournissant des solutions fondées sur des normes pour favoriser l'adaptation aux changements climatiques grâce à notre Programme de normes pour des infrastructures résilientes.

- La **Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique**, en concluant des ententes ciblées avec les principaux organismes de normalisation de la région et en assurant une présence de plus en plus active au sein du Sous-comité sur les normes et la conformité du forum de coopération économique Asie-Pacifique (APEC). Nous soutenons également cette stratégie en participant aux négociations d'accords de libre-échange et aux activités de coopération en matière de réglementation.

Réseau de normalisation du Canada

Dans le cadre de notre mandat, nous chapeautons le réseau de normalisation du Canada, qui regroupe un large éventail de partenaires et de parties intéressées contribuant à l'élaboration des normes, à l'accréditation et à l'évaluation de la conformité au Canada. Travaillant en étroite collaboration avec toutes les parties du système, nous facilitons et coordonnons les activités qui soutiennent le réseau de normalisation et favorisent la qualité, l'amélioration de l'efficacité, l'innovation et la coopération.

Figure 3 : Le réseau de normalisation du Canada



Viabilité financière

En tant que société d'État, nous avons le devoir de veiller à ce que nos activités soient les plus viables possible sur le plan financier. Chaque année, celles-ci sont financées par diverses activités générant des revenus ainsi que du financement fédéral permanent et temporaire.

Toutefois, nous prévoyons actuellement des contraintes budgétaires importantes pour les dernières années de la période de planification. Cela est dû à l'incidence continue d'une décennie d'inflation sur notre financement permanent, à l'introduction de nouvelles exigences en matière de conformité et de sécurité qui nécessitent des ressources supplémentaires et à la demande croissante pour nos services à la suite de notre succès dans la promotion de nos programmes de normalisation.

Au vu de ces défis, le gouvernement fédéral a prévu dans le budget 2024 un financement ponctuel de 7,2 millions de dollars. Nous recevrons la deuxième et dernière tranche de ce financement en 2025-2026. Cette aide temporaire nous a apporté un certain soulagement, mais à mesure que nous avancerons dans la période de planification, d'autres déficits se présenteront, et les réserves continueront de s'amenuiser.

C'est pourquoi nous avons élaboré un programme de transformation de la viabilité financière, que nous mettrons en œuvre au cours des trois prochaines années. Ce programme devrait nous permettre de transformer notre cadre financier et le mode d'allocation qui en découle, ainsi que de nos stratégies et processus de développement. Ainsi, nous gagnerons en stabilité financière, mais nous pourrions aussi atteindre les objectifs de l'organisme, répondre aux nouveaux risques et enjeux et saisir les occasions qui se présentent.

Notre organisme



Conseil d'administration : Nommé par le gouvernement fédéral pour examiner, approuver et éclairer l'orientation stratégique du CCN, le Conseil rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre de l'Industrie. Il se compose d'un maximum de 13 membres, dont 10 sont nommés par le gouvernement fédéral et 3 sont membres en raison de leur poste de présidence ou de vice-présidence à des comités statutaires établis en vertu de la *Loi sur le Conseil canadien des normes*.



Bureau de la directrice générale : Favorise l'harmonisation, l'intégration et la coordination de toutes les activités et du travail de développement du CCN. Il participe à la gouvernance organisationnelle, aux affaires juridiques et aux communications pour s'assurer que nous gardons tous le cap sur les mêmes objectifs stratégiques et favoriser des décisions qui mènent à de bons résultats.



Services de normalisation :

Encadrent l'élaboration des normes canadiennes; facilitent la participation du Canada à l'élaboration des normes internationales et aux partenariats multilatéraux et bilatéraux; fournissent des conseils stratégiques aux administrations publiques; dirigent des initiatives qui proposent des solutions efficaces en matière de politique publique, au service des priorités du gouvernement.



Services d'accréditation :

Accréditent les laboratoires d'essais, les certificateurs de produits et d'autres organismes d'évaluation de la conformité en fonction de normes reconnues à l'international; animent des formations sur ces normes afin de bonifier le processus d'accréditation.



Ressources humaines :

S'occupent de la gestion des talents, du recrutement, de la rémunération, des avantages sociaux et du développement organisationnel, et favorisent et encouragent une culture dynamique au CCN.



Services généraux :

Soutiennent les démarches touchant la planification générale, la gestion des risques, la gestion financière et la production de rapports financiers, les technologies de l'information, la gestion de l'information et la gestion des installations et de l'approvisionnement.

En outre, nous bénéficions des conseils et des apports de deux comités statutaires :



Comité consultatif des provinces et territoires (CCPT) :

Composé de représentantes et représentants de chaque province et territoire, le CCPT favorise la coopération et la communication entre les provinces, les territoires et le CCN, de même que la participation provinciale et territoriale aux activités canadiennes de normalisation.



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

Ce comité statutaire encourage la collaboration et la coopération entre le CCN et les OEN qu'il accrédite. Le CCOEN comprend une personne représentant chaque OEN (actuellement 16 du Canada et des États-Unis).

Pour en savoir plus sur le CCN et ses activités, consulter le [Rapport annuel 2023-2024 : progresser vers un avenir meilleur](#).

Contexte opérationnel



Les occasions et les défis qui se dessinent au pays et à l'international façonnent notre contexte opérationnel, qui évolue au gré de changements continus, dynamiques et souvent soudains. Pour tirer parti de ces occasions et relever ces défis, nous continuerons à mettre en œuvre la SNN et à faire progresser notre cadre stratégique tout au long de la période de planification. Nous suivrons également l'évolution des priorités gouvernementales ainsi que les tendances nationales et mondiales en matière de normalisation pour être à même de nous adapter en temps voulu.

Un système de normalisation en transition

Au-delà des forces géopolitiques et commerciales auxquelles notre organisme est soumis dans le milieu international de normalisation, nous et les partenaires de notre réseau vivons aussi d'autres types de pressions :

- **La rapidité des progrès technologiques** – On exige à présent un système de normalisation plus agile et plus transparent.
- **L'augmentation importante du nombre d'organismes et de consortiums internationaux de normalisation** – De nouvelles possibilités d'innovation et de coopération émergent, mais posent aussi un risque accru de concurrence et de fragmentation. Les nouveaux arrivants sur le marché, s'ils ne disposent pas de processus et de produits de qualité, pourraient saper la confiance dans le système.
- **La transformation numérique et l'adoption de nouvelles technologies** – De nouvelles occasions de création de valeur sont générées, par exemple, le lancement d'une plateforme internationale d'élaboration de normes en ligne et l'initiative conjointe de l'ISO et de l'IEC visant à développer des produits et services à valeur ajoutée fondés sur des normes.
- **Les contestations judiciaires concernant les droits de propriété intellectuelle des OEN** – Ces instances, combinées à l'insistance pressante des

autorités réglementaires pour rendre les normes plus accessibles, secouent le modèle traditionnel de vente des normes qui sous-tend le système de normalisation ici et dans le monde entier. L'éventuelle perte des droits d'auteur des OEN sur leurs normes menace gravement la viabilité du système de normalisation. Cela pourrait empêcher les autorités de réglementation d'utiliser les normes pour atteindre des objectifs stratégiques et pour honorer les obligations du Canada en matière de commerce international.

Occasions et défis externes

Dans notre environnement externe, plusieurs tendances entraînent des changements dans le domaine de la normalisation, tant au Canada qu'à l'étranger.

Nécessité d'une collaboration accrue

L'un des principes clés de l'élaboration de normes volontaires consiste à suivre une approche fondée sur le consensus. Cela nécessite la participation d'un groupe large et diversifié de contributrices et contributeurs.

Pour maximiser les avantages de la normalisation, nous dirigeons, facilitons et coordonnons des activités qui favorisent la collaboration entre les provinces et les territoires, les municipalités, les autres entités fédérales et les autres parties intéressées au sein du réseau de normalisation du

pays. Citons comme exemple notre projet d'harmonisation des travaux autour des codes modèles nationaux et des systèmes de normalisation pour uniformiser leur évolution, économiser temps et ressources et répondre plus rapidement aux objectifs politiques.

En outre, nous reconnaissons l'importance de collaborer et de nous concerter avec nos homologues internationaux. La coopération en matière de normes internationales et d'évaluation de la conformité avec nos partenaires commerciaux, ceux de longue date comme les nouveaux, est un levier important pour faciliter les échanges, améliorer l'accès au marché et réduire les obstacles techniques au commerce. Nous avons conclu plusieurs ententes de coopération avec des partenaires clés, ententes qui nous posent un cadre pour resserrer les concertations.

Protectionnisme et normalisation

Le protectionnisme réglementaire dans le domaine de la normalisation se manifeste de façon plus prononcée, surtout dans les secteurs où il est essentiel de rester à la pointe, comme le numérique et l'énergie propre. Cette tendance s'explique en grande partie par la concurrence géopolitique. Chaque pays s'inquiète de l'influence croissante des autres, car si des normes favorisant les technologies de l'un ou de l'autre sont publiées, la concurrence pourrait être plus difficile. Cette situation incite les autorités réglementaires à adopter une posture protectionniste pour défendre leur propre base technologique et industrielle. À titre d'exemple, citons le cas de l'UE, qui est en quête de « souveraineté technologique », en particulier dans des domaines comme l'IA, la technologie 5G et les batteries. Les autorités réglementaires de l'UE savent l'importance d'établir des normes qui protégeront les entreprises européennes, et qui les rendront relativement indépendantes des technologies étrangères, en particulier celles des États-Unis ou de la Chine.

Au vu de cette tendance, nous collaborons avec nos partenaires pour inciter d'autres régions et pays à se servir des normes internationales pour favoriser l'harmonisation et le commerce international. Nous entendons aussi orienter et commenter des normes régionales, comme celles de l'UE sur l'IA, pour permettre aux entreprises canadiennes de percer sur les marchés.

En ce qui concerne l'accréditation, l'Europe est en train de délaisser la reconnaissance mutuelle. Dans le système mondial, la reconnaissance mutuelle est le propre des organismes d'accréditation, situés dans différents pays, qui adhèrent à l'International Accreditation Forum et à l'International Laboratory Accreditation Cooperation. Ce mécanisme leur offre un cadre pour une acceptation réciproque des constats d'évaluation, éliminant ainsi le besoin d'accréditations multiples. Ce système est aujourd'hui menacé, car l'Allemagne a légiféré pour que seules les accréditations émises par son organisme d'accréditation national soient reconnues. Il est à craindre que d'autres pays européens suivent l'exemple de l'Allemagne; s'ensuivra alors un système d'accréditation mondial fragmenté, et donc une augmentation des coûts pour les fabricants et les producteurs et des répercussions pour les consommatrices et consommateurs.

Nous travaillons avec Affaires mondiales Canada (AMC) pour mettre en place le protocole d'évaluation de la conformité en vertu de l'AECG Canada-UE. Ce mécanisme, qui rend possible la reconnaissance mutuelle de l'accréditation entre les parties, propose aux exportateurs canadiens des gains de temps et d'argent. De plus, nous collaborons étroitement avec nos partenaires internationaux et régionaux pour faciliter le commerce international et en Amérique du Nord grâce à des démarches d'accréditation communes.

Méfiance du public en hausse à l'échelle mondiale et IA

L'une des préoccupations est la méfiance persistante du public à l'égard des gouvernements et des institutions publiques. Les données les plus récentes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) indiquent que 49 % des personnes interrogées vivant au Canada avaient une confiance élevée ou modérément élevée à l'égard du gouvernement fédéral, ce qui est supérieur à la moyenne de 39 % pour l'OCDE¹. Toutefois, les personnes vivant au Canada ont tendance à être plus sceptiques que la moyenne mondiale au sujet de l'IA². Dans une enquête menée dans 27 pays, 52 % des personnes interrogées étaient d'avis que les produits utilisant l'IA présentent plus d'avantages que d'inconvénients. Ce chiffre était de 32 % pour les répondantes et répondants vivant au Canada³. Alors

1 Enquête de l'OCDE sur les déterminants de la confiance dans les institutions publiques – résultats 2024 – notes par pays : Canada | OCDE.

2 Opinions about AI vary depending on countries' level of economic development | Ipsos (Les opinions sur l'IA varient selon le niveau de développement économique du pays)

3 Canadians Among Least Likely to Believe Artificial Intelligence Will Make Their Lives Better | Ipsos (Les Canadiennes et Canadiens sont les moins enclins à croire que l'intelligence artificielle améliorera leur vie)

que les gouvernements continuent de s'interroger sur la manière de réglementer les technologies émergentes telles que l'IA, il convient de réfléchir à l'incidence que cela aura sur la confiance du public, surtout au vu des enjeux importants sur la vie privée et l'utilisation éthique de ces nouvelles technologies qui suscitent toujours des débats. La normalisation jouera un rôle essentiel en garantissant que l'IA et les autres technologies numériques seront développées et utilisées de manière responsable.

Si ce manque de confiance peut nuire à la proposition de valeur du système international de normalisation, il représente également une occasion pour nous et nos partenaires. En faisant connaître le rôle bénéfique que la normalisation peut jouer dans l'établissement d'un ensemble de règles favorisant l'utilisation responsable des nouvelles technologies, nous pouvons démontrer tout ce que la normalisation peut faire pour renforcer la confiance du public.

Les effets des changements climatiques

Malgré les efforts déployés pour freiner le réchauffement de la planète, les températures moyennes continuent de battre des records dans le monde entier. Les effets des changements climatiques s'aggravent également, entraînant des canicules, des inondations et d'autres phénomènes météorologiques extrêmes toujours plus fréquents et intenses. Cette tendance est accompagnée de menaces pour l'environnement bâti et la sécurité des personnes au Canada et dans le monde entier.

Il est donc urgent d'atténuer ces effets et les autres répercussions des changements climatiques. La normalisation offre plusieurs solutions qui peuvent nous aider à résoudre cette crise, dont l'établissement de normes qui nous amèneront à construire des infrastructures plus résilientes, à décarboniser nos matériaux de construction et à soutenir l'économie circulaire. C'est pourquoi l'atténuation des changements climatiques et la durabilité figurent au nombre des domaines prioritaires de la SNN.

Tendances économiques postpandémiques

Les tendances économiques postpandémiques ont rejailli sur le système de normalisation et généré à la fois des occasions et des défis.

- Le CCN continue d'explorer les occasions de partenariats internationaux à l'appui de la priorité

gouvernementale de stimuler la croissance économique dans l'après-pandémie. Conseiller de confiance, le CCN participe activement à la négociation de plusieurs nouveaux accords de libre-échange qui prévoient d'importantes obligations en matière de normalisation pour dynamiser le commerce.

- Nos partenaires du secteur public ont été touchés par la réorientation continue des dépenses gouvernementales dans l'après-pandémie, ce qui s'est traduit par une baisse des occasions de recettes pour le CCN. Face aux contraintes budgétaires prévues, l'organisme doit prendre des décisions difficiles, dont la nécessité de bien choisir stratégiquement les domaines prioritaires que le Canada fera valoir auprès des comités techniques internationaux afin de maximiser la capacité du système et de faire entendre la voix du Canada dans ces secteurs.

Des attentes croissantes à notre égard

La polyvalence des normes et des outils fondés sur les normes, autrement dit le large éventail de problèmes qu'ils permettent de solutionner, va de pair avec des attentes qui ne cessent de croître à notre égard :

- participer activement à l'impulsion des normes de gouvernance des données à l'échelle du secteur et appuyer l'élaboration et l'adoption de normes liées à l'IA
- appuyer l'élaboration d'outils de normalisation dans de nouveaux domaines liés à la sécurité et la protection, dont la cybersécurité, la propriété intellectuelle (PI), le droit d'auteur et la protection des renseignements personnels
- résoudre les problèmes de la chaîne d'approvisionnement mondiale à l'aide de stratégies de normalisation
- veiller à ce que nos produits répondent aux exigences sociétales modernes relatives à la diversité, l'équité, l'inclusion, l'accessibilité et les langues officielles
- faire preuve de souplesse et fournir des renseignements et des stratégies de normalisation à la demande du ministre responsable

Compte tenu des ressources limitées dont nous disposons, répondre à toutes ces attentes reste un défi permanent qui ne cesse de prendre de l'ampleur.

Environnement interne

À l'interne, nous connaissons également des changements et des développements qui auront des effets durables sur notre organisation.

Accroître notre influence, le dialogue et la collaboration

Nous avons établi la nécessité d'accroître la visibilité et les retombées de la normalisation et de promouvoir davantage les méthodes consensuelles et les outils d'évaluation existants.

Le pilier 1 de notre cadre stratégique nous amène à mieux faire connaître les avantages et les retombées de la normalisation en renforçant notre présence dans les milieux clés. Pour tirer pleinement parti de cette occasion, nous élaborerons et mettrons en œuvre une stratégie globale de rayonnement adaptée aux besoins et aux objectifs des groupes du secteur, du milieu de la recherche, de la société civile et des autres milieux clés identifiés dans la SNN.

Pour renforcer le rôle des normes dans les politiques, le CCN continuera de s'adresser aux autorités de réglementation, de prendre part aux discussions stratégiques et de cultiver ses relations avec les parties concernées du milieu.

Concilier des priorités multiples

Outre la révision de son modèle opérationnel et la mise en œuvre de sa feuille de route pour la modernisation de la prestation de services au cours de la période de planification, le CCN travaille également à l'adaptation de sa structure organisationnelle et de son cadre de gouvernance interne afin d'appliquer la SNN de manière plus efficace. Il s'agit d'un plan de travail ambitieux pour un organisme de petite taille, et la logistique nécessaire pour mener à bien toutes ces initiatives en même temps exigera une planification minutieuse et une optimisation des ressources.

Assurer la viabilité financière

En raison des effets de toute une décennie d'inflation sur notre financement permanent et de la pression sur les ressources qu'exercent la demande croissante pour nos services ainsi que les nouvelles exigences en matière de conformité et de sécurité, nous anticipons d'importantes contraintes budgétaires pour les dernières années de notre période de planification.

Nous avons donc élaboré un programme de transformation de la viabilité financière, que nous mettrons en œuvre au cours des trois prochaines années. Ce programme vise à transformer le cadre financier du CCN ainsi que les stratégies et processus connexes d'affectation des ressources et de développement des affaires. Cela nous assurera une stabilité financière, mais nous permettra aussi d'atteindre les objectifs organisationnels, de répondre aux nouveaux risques et enjeux et de saisir les occasions.

Cultiver un effectif hautement performant

Il est essentiel, pour accomplir notre mission, d'attirer, de bâtir et de maintenir un effectif diversifié et hautement qualifié. Le pilier 4 de notre cadre stratégique, l'excellence organisationnelle, établit les stratégies nécessaires à la croissance et au développement de notre personnel. Notre plan relatif à l'effectif constituera un outil précieux pour relever le défi.

Cela dit, les mesures ciblées du CCN sont importantes, certes, mais elles ne font qu'aplanir les problèmes de recrutement et de rétention. L'une des difficultés constantes consiste à trouver des personnes qui rempliront à la fois les exigences de qualification du poste et le profil linguistique requis dans les deux langues officielles. En outre, comme les sources de financement à court terme prennent le pas sur celles à long terme, on assiste à une augmentation des contrats de travail temporaires, ce qui pourrait limiter davantage notre capacité à attirer et à retenir les talents.

Suivre l'évolution rapide des technologies

Nous avons fait de grands progrès ces dernières années dans la modernisation de nos technologies de l'information et de nos systèmes de gestion de l'information. Mais en cette ère de transformation numérique, il restera difficile de suivre le rythme de nos partenaires, qui continuent à faire évoluer leurs modèles opérationnels et à adopter de nouvelles technologies.

Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour continuer à surveiller et aborder les menaces croissantes en matière de cybersécurité, tout en se dotant des systèmes adaptés et modernes pour mener à bien nos activités sur une longue durée.

Objectifs et activités



Au cours de la période de planification, le CCN continuera à déployer la SNN et à progresser vers les objectifs de son cadre stratégique.

La SNN est une feuille de route complète pensée en vue de préparer le système de normes du Canada pour l'avenir. Publiée en 2022, elle établit les principales priorités et les domaines d'intérêt pour les 10 prochaines années.

Le CCN a doté son cadre stratégique de quatre piliers qui l'aideront à mettre en place les structures, systèmes et processus décisionnels nécessaires pour coordonner et encadrer la SNN tout en continuant à répondre aux besoins de normalisation des parties intéressées.

Figure 4 : Piliers, objectifs et résultats stratégiques

PILIER STRATÉGIQUE	OBJECTIF STRATÉGIQUE	RÉSULTATS VISÉS
1  Faire rayonner la normalisation et le recours aux normes dans les milieux clés	Promouvoir la normalisation et ses avantages dans le cadre de l'élaboration de politiques, d'initiatives et de programmes.	La normalisation est intégrée dans l'élaboration des politiques, des programmes et d'autres initiatives. Les milieux clés saisissent la valeur des stratégies en matière de normalisation et les utilisent pour élaborer des politiques, des programmes et d'autres initiatives.
2  Établir les priorités du CCN conformément à la SNN	Mettre en œuvre un cadre stratégique pour chaque domaine prioritaire afin d'améliorer la compétitivité et le bien-être des personnes au Canada.	Le CCN a mis en place une procédure solide et détaillée pour examiner régulièrement et efficacement les priorités en matière de normalisation pour l'organisme. Des plans d'action dans les domaines prioritaires liés aux secteurs et aux systèmes cernés dans le cadre de la SNN sont élaborés et font l'objet d'un suivi rigoureux afin d'atteindre les résultats établis.
3  Améliorer la prestation des services	Coordonner et harmoniser les fonctions, établir des partenariats et obtenir les ressources pour s'adapter en amont aux priorités des parties intéressées et maximiser les retombées des services du CCN.	Un modèle de prestation des services intégré, évolutif et réactif est conçu et mis en œuvre afin d'accroître les retombées des services du CCN et d'obtenir les ressources nécessaires à la réalisation des activités de normalisation dans les domaines prioritaires. La conception organisationnelle ainsi que les systèmes et les processus opérationnels et financiers sont mis à jour et alignés sur le modèle de prestation des services intégré.
4  Favoriser l'excellence organisationnelle	Mettre en place des systèmes informatiques, de ressources humaines et de gouvernance interne allégés et intégrés qui soutiennent une culture performante au CCN.	Le CCN dispose d'un effectif diversifié et d'une main-d'œuvre compétente ayant à sa disposition des outils et des pratiques efficaces pour mener à bien les programmes.



PILIER 1

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

Objectif stratégique

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

Résultats visés

- La normalisation est intégrée dans l'élaboration des politiques, des programmes et d'autres initiatives.
- Les milieux clés saisissent la valeur des stratégies en matière de normalisation et les utilisent pour élaborer des politiques, des programmes et d'autres initiatives.

Principales initiatives

- 1.1 Fournir des conseils et un soutien en matière de normalisation pour faire valoir les intérêts économiques et sociaux du Canada, améliorer l'accès au marché et le commerce et promouvoir l'élaboration d'une réglementation responsable.**
- 1.2 Mettre en œuvre une stratégie de communication et de rayonnement arrimée aux secteurs prioritaires de la SNN.**

Tout au long de la période de planification, le CCN collaborera avec les parties intéressées pour renforcer la coopération avec ses partenaires et maximiser la valeur et les avantages de la normalisation au Canada. Il s'agit notamment d'appliquer les mesures suivantes.

- **Promouvoir l'utilisation des normes dans la réglementation :** Le CCN consultera les autorités de réglementation afin de mieux comprendre comment la normalisation les aide à atteindre leurs objectifs, quels obstacles les empêchent d'intégrer les normes dans la réglementation et comment nous pouvons les aider à bien appréhender la valeur et les avantages de la normalisation dans leur action. Il s'agira notamment d'élaborer un projet pilote en 2025-2026 afin de recueillir les données dont nous avons besoin pour définir des indicateurs de résultats significatifs, établir un niveau de référence, fixer des cibles et évaluer nos progrès.
- **Favoriser l'harmonisation :** Le CCN poursuivra sa démarche d'harmonisation des codes modèles nationaux et du système de normalisation en collaborant avec le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) à l'élaboration d'un plan de travail conjoint.
- **Renforcer le commerce et protéger les intérêts économiques et sociaux du Canada :** Le CCN se concertera avec ses partenaires provinciaux et territoriaux pour améliorer la coopération, accroître l'harmonisation et réduire les obstacles interprovinciaux au commerce. Il s'agit notamment d'aider les provinces et les territoires à mettre en œuvre les éléments de la SNN, de les amener à s'aligner sur les normes nationales ou internationales, s'il y a lieu, et d'appuyer les travaux du Groupe de travail provincial-territorial sur les normes canadiennes en vue de l'adoption de normes uniformes dans l'ensemble du pays.
- **Assurer la communication et le rayonnement :** Le CCN élaborera une stratégie de communication et de rayonnement qui fera connaître la vision et les objectifs de la SNN aux autres membres du système de normalisation canadien au fur et à mesure de sa mise en œuvre. Simultanément, nous mènerons des recherches sur ces mêmes axes prioritaires pour s'assurer de s'appuyer sur des données probantes. Nous actualiserons aussi notre étude sur la valeur économique de la normalisation.



PILIER 2

Établir les priorités du CCN conformément à la SNN

Objectif stratégique

- ▶ Mettre en œuvre un cadre stratégique pour chaque domaine prioritaire afin d'améliorer la compétitivité et le bien-être des personnes au Canada.

Résultats visés

- ▶ Le CCN a mis en place une procédure solide et détaillée pour examiner régulièrement et efficacement les priorités en matière de normalisation pour l'organisme.
- ▶ Des plans d'action dans les domaines prioritaires liés aux secteurs et aux systèmes cernés dans le cadre de la SNN sont élaborés et font l'objet d'un suivi rigoureux afin d'atteindre les résultats établis.

Principales initiatives

- 2.1 En consultation avec les principales parties intéressées, concevoir et mettre en place un processus évolutif permettant de cerner les priorités canadiennes en matière de normalisation.
- 2.2 Assurer la mise en œuvre des priorités sectorielles et de système énumérées dans la SNN pour faire progresser les priorités canadiennes au pays et à l'international.

En 2022, le CCN a publié la SNN, qui établit les axes prioritaires du système canadien de normalisation pour les dix prochaines années en fonction de consultations et d'une rétroaction des milieux clés au pays. Au cours de la période de planification, nous poursuivrons la mise en œuvre de la SNN.

Afin de simplifier la mise en œuvre de la SNN, nous avons consolidé les neuf priorités initiales en cinq cadres stratégiques. Nous élaborons un cadre stratégique pour chaque domaine prioritaire, y compris des activités de normalisation nationale et internationale et d'évaluation de la conformité :

- ▶ **Changements climatiques et durabilité**, y compris les questions environnementales, sociétales et de gouvernance (ESG)
- ▶ **Économie numérique**
- ▶ **Commerce et résilience de la chaîne d'approvisionnement**
- ▶ **Questions concernant l'ensemble du système de normalisation canadien**, y compris la diversité, l'équité et l'inclusion, la participation autochtone et la pérennité du système
- ▶ **Santé, bien-être et sécurité**

Ces cadres seront déployés progressivement, les deux premiers (changements climatiques et durabilité, économie numérique) en 2024-2025, et les trois autres, au cours de la période de planification. Chacun s'accompagnera d'un plan de mise en œuvre et d'un ensemble d'objectifs pour les cinq premières années. La mise en œuvre des cadres stratégiques sera surveillée par des comités directeurs interfonctionnels.

Les activités suivantes viendront appuyer les domaines prioritaires définis dans la SNN au cours de la période de planification.

Changements climatiques et développement durable

Notre cadre stratégique relatif aux changements climatiques et à la durabilité a pour vocation de favoriser l'adaptation des collectivités, des organisations et des écosystèmes canadiens face aux répercussions des changements climatiques; l'atténuation des changements climatiques en impulsant la décarbonisation et la transition vers la carboneutralité du Canada; et le développement durable en faisant progresser les stratégies de normalisation pertinentes de concert avec les partenaires nationaux et internationaux.

Nos démarches se déclinent ainsi :

- ▶ Fournir des solutions de normalisation en appui à la Stratégie nationale d'adaptation du Canada dans le cadre du **Programme de normes pour des infrastructures résilientes**. Ces solutions comprennent la mise à jour des cadres de gestion des urgences, la prestation de conseils sur la planification d'infrastructures résilientes et la normalisation des systèmes d'ombrage et de refroidissement urbain.
- ▶ Soutenir la mise en œuvre de la Feuille de route vers un béton à zéro émission carbone à l'horizon 2050 et faire progresser la normalisation des Lignes directrices relatives à l'objectif de zéro émission nette de l'ISO en partenariat avec l'initiative Our 2050 World du British Standards Institute.
- ▶ Impulser la transformation et la coordination du système de codes modèles nationaux.
- ▶ Offrir des services d'évaluation de la conformité des processus et services d'efficacité énergétique, de l'aménagement forestier durable, à la vérification d'émissions carboniques, des systèmes de management environnemental, des systèmes de management de l'énergie et des informations environnementales.

Pour contribuer au développement durable, le CCN développe des outils ESG qui favorisent plus que la simple transparence, afin de soutenir la mise en œuvre de ce volet au sein des organisations. Nous étudions également la manière dont les normes et l'évaluation de la conformité peuvent réduire les déchets plastiques et favoriser la transition vers une économie circulaire. Par exemple :

- ▶ mettre en œuvre notre plan d'action ESG

- ▶ participer à l'initiative intergouvernementale de Circular Economy Leadership Canada qui vise à établir des méthodes communes pour mesurer les progrès vers une économie circulaire

Économie numérique

Les principaux objectifs du cadre stratégique relatif à l'économie numérique consistent à soutenir la transition du Canada vers une économie numérique, à améliorer la compétitivité grâce à des normes technologiques sûres et efficaces et à positionner le Canada à la pointe du numérique à l'international. Il s'agit d'harmoniser des efforts de normalisation entre les secteurs, de garantir que l'innovation numérique profite à la fois aux entreprises et aux consommateurs et d'assurer une place au Canada dans l'économie numérique en pleine évolution.

Nos démarches se déclinent ainsi :

- ▶ **Faire progresser les objectifs du Canada en matière d'IA et de gouvernance des données grâce à notre Programme sur l'intelligence artificielle et la gouvernance des données.** Il s'agit notamment d'élaborer 44 solutions fondées sur des normes qui cadrent avec des initiatives telles que la Stratégie pancanadienne en matière d'IA afin de garantir une utilisation responsable de l'IA et une solide gouvernance des données dans tous les secteurs. Ce projet implique une concertation avec les ministères fédéraux et le lancement du Collectif canadien de normalisation en matière d'IA et de gouvernance des données en 2025 pour aider les petites et moyennes entreprises à comprendre et à respecter les exigences réglementaires.
- ▶ **Faciliter le traitement responsable des données et la protection des renseignements personnels au moyen de la feuille de route du Collectif canadien de normalisation en matière de gouvernance des données.** Nous aborderons la protection des renseignements personnels, les cadres de consentement et la transparence afin de renforcer la confiance du public et d'assurer une gouvernance des données qui respecte les valeurs canadiennes dans une économie propulsée sur les données.

► **Établir un cadre national régissant les identifiants numériques et les services de confiance numérique, en promouvant une infrastructure numérique sécurisée et interopérable dans tous les secteurs.**

Ce cadre, élaboré avec la participation de la sphère publique et du secteur privé, assurera des échanges de données fiables, protégera les consommatrices et consommateurs et donnera plus de poids au Canada dans le secteur international des services de confiance numériques.

► **Améliorer la sécurité de la chaîne d'approvisionnement grâce à des normes de certification pour les sous-traitants fédéraux dans le cadre du Programme canadien de certification en cybersécurité.** À l'instar du programme états-unien de certification du modèle de maturité de la cybersécurité, le programme canadien répond aux besoins propres à l'écosystème numérique du Canada, afin de renforcer la sécurité des réseaux de l'administration fédérale et du secteur privé.

Par ces initiatives, le CCN cherche à stimuler la transformation numérique du Canada, à renforcer l'innovation et à assurer une utilisation sûre et efficace des technologies dans toute l'économie. Nous contribuerons ainsi aux orientations stratégiques des nouvelles normes numériques afin que le Canada soit bien équipé pour relever les défis nationaux et mondiaux de l'ère numérique.

Commerce et résilience de la chaîne d'approvisionnement

En 2025-2026, nous comptons lancer notre cadre stratégique qui porte sur le commerce et la résilience de la chaîne d'approvisionnement. Le CCN se donne trois grands objectifs :

- Donner aux entreprises canadiennes un accès accru au marché en utilisant la normalisation pour réduire les obstacles techniques au commerce. Le CCN continuera à favoriser les échanges commerciaux au pays et à l'international en participant aux négociations d'accords de libre-échange et aux activités de coopération en matière de réglementation, notamment dans le cadre du Forum de coopération en matière de réglementation établi par l'Accord économique et commercial global Canada-Union européenne et dans le cadre de l'Accord de libre-échange canadien.

- Utiliser la normalisation pour renforcer les chaînes d'approvisionnement dans les secteurs essentiels; le CCN favorisera la résilience des chaînes d'approvisionnement en misant sur l'utilisation stratégique de la normalisation pour promouvoir les intérêts canadiens dans les secteurs technologiques essentiels et émergents. Nous lancerons également un programme d'accréditation pour les organismes d'évaluation de la conformité qui souhaitent adhérer au Programme canadien de certification en cybersécurité.
- Faire valoir les intérêts canadiens en dirigeant la mise en œuvre du cadre pour le resserrement des collaborations dans la normalisation prévu par la Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique. Nous continuerons à contribuer à la mise en œuvre de la stratégie par des ententes ciblées avec les principaux organismes de normalisation de la région et une plus grande implication auprès du sous-comité de l'APEC sur les normes et la conformité.

Facteurs systémiques à considérer : santé, bien-être et sécurité

Le lancement des cadres stratégiques aux fins de considération à l'échelle du système ainsi que pour les secteurs prioritaires que sont la santé, le bien-être et la sécurité en est encore aux premières phases de planification. Cependant, certaines activités sont déjà en cours, et d'autres sont prévues pour la présente période de planification :

- Poursuivre les travaux visant à combler le fossé entre les sexes dans le domaine de la normalisation, notamment en révisant et en actualisant la stratégie du CCN en matière d'égalité des sexes et de normalisation.
- Travailler avec les principales parties intéressées pour trouver des solutions stratégiques afin d'accroître l'accessibilité des normes, tout en protégeant les droits d'auteur que détiennent les OEN sur leurs normes, et coopérer avec d'autres organismes de normalisation dans le monde qui rencontrent des défis similaires.
- Faire progresser les travaux concertés sous le cadre relatif aux changements climatiques et au développement durable afin d'atténuer les menaces que les changements climatiques font peser sur la sécurité des personnes et des biens.

PILIER 3

Améliorer la prestation des services



Objectif stratégique

- Coordonner et harmoniser les fonctions, établir des partenariats et obtenir les ressources pour s'adapter en amont aux priorités des parties intéressées et maximiser les retombées des services du CCN.

Résultats visés

- Un modèle de prestation des services intégré, évolutif et réactif est conçu et mis en œuvre afin d'accroître les retombées des services du CCN et d'obtenir les ressources nécessaires à la réalisation des activités de normalisation dans les domaines prioritaires.
- La conception organisationnelle ainsi que les systèmes et les processus opérationnels et financiers sont mis à jour et alignés sur le modèle de prestation des services intégré.

Principales initiatives

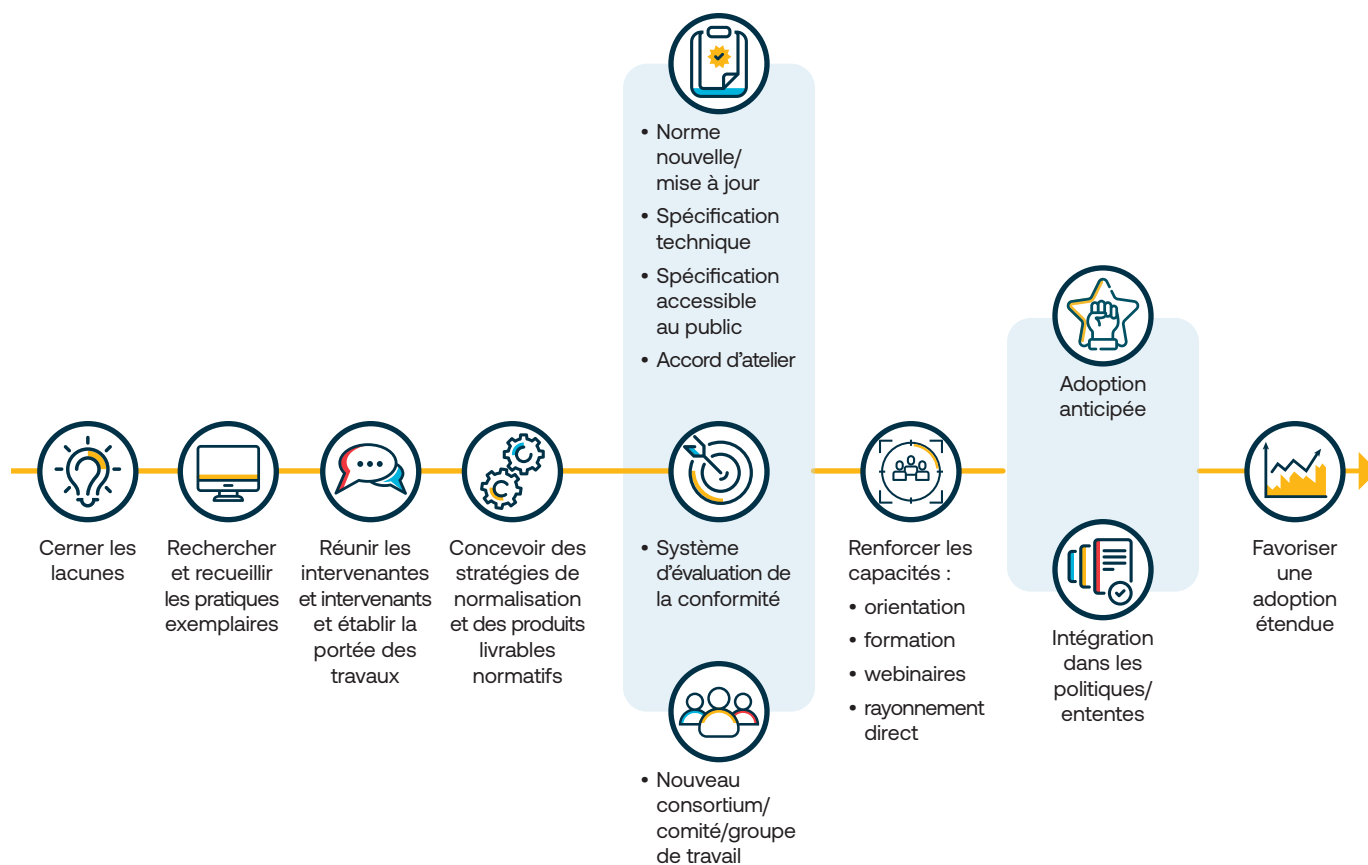
- 3.1 Concevoir et mettre en œuvre un modèle de prestation des services intégré, évolutif et réactif afin de multiplier les retombées dans les domaines prioritaires nationaux.
- 3.2 Évaluer l'impact des examens des modèles opérationnels de l'IEC et de l'ISO et réagir rapidement à la lumière des risques et occasions cernés.

Modernisation de la prestation des services

Pour le bien du réseau de normalisation du Canada aujourd'hui et demain, le CCN doit agir en amont et agilement pour répondre aux besoins croissants des parties intéressées. Cela implique la préparation d'un modèle de prestation des services intégré et adaptable en fonction des demandes.

Au cours de la période de planification, nous poursuivrons l'élaboration de notre feuille de route sur la modernisation de la prestation des services, le but étant d'adopter une démarche orientée par l'intégration de la chaîne de valeur (figure 6). Nous réaliserons cette feuille de route en trois phases, à partir de 2025-2026.

Figure 6 : La chaîne de valeur de la normalisation



Modèle opérationnel tourné vers l'avenir

Le modèle opérationnel du CCN et celui de l'ISO et de l'IEC sont étroitement liés, puisque le CCN représente le Canada auprès de ces organismes. Sachant que les changements adoptés par ceux-ci peuvent se répercuter sur nos propres activités, nous voulons anticiper les éventuelles retombées pour ne pas être pris au dépourvu.

L'ISO et l'IEC procèdent actuellement à l'examen de leurs modèles opérationnels. En prévision des changements à venir, nous avons lancé un projet visant à en comprendre l'incidence potentielle sur notre organisation et à élaborer un plan d'adaptation. Quelle que soit l'issue des examens de l'ISO et de l'IEC, ce projet nous assurera un modèle opérationnel tourné vers l'avenir et bien positionné pour évoluer rapidement, selon les besoins.



PILIER 4

Favoriser l'excellence organisationnelle

Objectif stratégique

- ▶ Mettre en place des systèmes informatiques, de ressources humaines et de gouvernance interne allégés et intégrés qui soutiennent une culture performante au CCN.

Résultats visés

- ▶ Le CCN dispose d'un effectif diversifié et d'une main-d'œuvre compétente ayant à sa disposition des outils et des pratiques efficaces pour mener à bien les programmes.

Principales initiatives

- 4.1** Élaborer un plan relatif à la main-d'œuvre afin de veiller à ce que le CCN dispose des capacités et des compétences nécessaires pour affronter l'évolution et l'élargissement de la portée de ses responsabilités.
- 4.2** Fournir au personnel des outils numériques modernes pour favoriser le travail collaboratif et virtuel, ainsi qu'améliorer la mobilisation des parties intéressées, tout en maintenant une sécurité informatique rigoureuse.
- 4.3** Promouvoir une culture bienveillante :
 - ▶ promotion d'un engagement solide et du bien-être chez le personnel au travail (y compris la santé mentale)
 - ▶ mise en œuvre d'une stratégie de diversité au CCN, y compris une harmonisation continue avec les exigences de déclaration du gouvernement

Pour nous assurer un effectif diversifié et hautement qualifié capable de répondre à la demande croissante pour nos services, nous réaliserons également une série d'initiatives visant à attirer et à retenir les meilleures candidatures, tout en veillant à ce que l'organisme soit aussi moderne, adapté et compétitif que possible. Voici ce que nous ferons :

Renforcer notre culture performante : Dans un secteur où les talents sont très recherchés, le CCN fera tout son possible pour cultiver un lieu de travail positif et inclusif, où chaque membre du personnel a les moyens de s'épanouir. Le CCN attache également une grande importance à la santé et au bien-être de son effectif, ce qui lui a valu d'être reconnu parmi les cultures d'entreprise les plus admirées au Canada.

Pour la suite des choses, nous continuerons à soutenir et à développer notre personnel par le biais du plan de travail que nous avons élaboré en 2024-2025, en lançant la prochaine phase de notre plan de relève pour les directrices et directeurs et les membres de la haute direction et en poursuivant l'exécution de notre stratégie en matière de diversité. Au début de l'année 2026, le CCN mènera son prochain sondage auprès du personnel, qui portera sur la motivation et le bien-être, la diversité et l'inclusion, et la culture du milieu de travail.

Suivre le rythme des technologies modernes : Comme la plupart des secteurs d'aujourd'hui, la normalisation a été profondément affectée par les progrès rapides des technologies numériques. Ces changements affectent non seulement les normes et les programmes relatifs à la conformité que le CCN élabore, mais aussi les processus sous-jacents impliqués.

Pour rester en phase avec ces changements, nous suivrons l'exemple d'autres organismes de normalisation dans le monde en examinant les façons d'utiliser la technologie pour rendre le processus de normalisation plus souple et réactif, tout en garantissant une approche d'élaboration des normes qui soit collaborative et consensuelle.

Moderniser nos systèmes de gestion de l'information et de technologie de l'information :

La modernisation de nos systèmes de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI/TI) sera assurée par notre stratégie de TI et notre feuille de route d'architecture organisationnelle. Ces plans nous permettront d'harmoniser les futurs projets de GI/TI aux priorités stratégiques et de planifier systématiquement la meilleure façon d'adopter de nouvelles technologies et de mettre à niveau les technologies existantes. Dans le but de faire progresser notre démarche de modernisation, nous mettrons à jour notre stratégie de TI en 2025-2026.

À mesure que nous avancerons dans le processus de planification, nous miserons également sur plusieurs autres initiatives nouvelles ou existantes pour stimuler l'excellence organisationnelle :

- maintien d'une position ferme face aux menaces émergentes en matière de cybersécurité

- migration de nos solutions essentielles et de nos données de normalisation vers des plateformes infonuagiques
- instauration d'un outil d'évaluation à distance et d'un système de gestion des vérifications ainsi que d'une solution de gestion de l'identité des membres
- accès à la fabrique de données sur les normes pour tous les partenaires publics par des interfaces de programmation d'applications et des applications Web



Synthèse des risques



Dans le cadre de sa démarche de planification générale, le CCN examine, évalue et actualise régulièrement les risques dans le respect de la norme ISO 31000 – Management du risque. Il harmonise également ses pratiques de gestion des risques avec les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada afin de disposer de stratégies d'atténuation pour anticiper et aborder les risques émergents.

Pour la période de planification, nous avons dégagé les principaux risques à surveiller et à gérer.

Viabilité financière

Le CCN dispose de robustes mesures de contrôle, d'une assiette de dépenses discrétionnaires allégée et d'un degré d'exposition limité en raison de la relative simplicité de son environnement opérationnel de financement et de décaissement. Son principal défi consiste à maintenir sa durabilité financière tout en gérant un portefeuille croissant d'objectifs normatifs pour les secteurs prioritaires et émergents.

Si nous recevions un financement de programme dans certains domaines et la proportion de notre financement autogénéré augmente, nous faisons toutefois face à des limites. Pour des raisons inflationnistes, les crédits de base du CCN représentent une somme beaucoup moins importante qu'il y a dix ans. De plus, la demande pour nos services ainsi que les exigences de conformité et de sécurité informatique ne font qu'augmenter. Par conséquent, la capacité de l'organisme à réaliser ses objectifs stratégiques est de plus en plus menacée.

Voici comment le CCN gère ses ressources :

- ▶ en rééquilibrant son plan quinquennal chaque année, notamment en affectant les dépenses aux priorités stratégiques ayant les retombées les plus substantielles
- ▶ en mettant les dépenses au diapason du plan d'entreprise et du budget de fonctionnement, et en recherchant des occasions de recouvrer les coûts, lorsque la situation s'y prête
- ▶ en surveillant la concordance des résultats financiers avec le plan en temps opportun et en en faisant régulièrement rapport au conseil d'administration
- ▶ en vérifiant minutieusement les dépenses de la haute direction et en réorganisant les priorités à cet égard avant de prendre des engagements importants

Ces mesures nous ont permis de rationaliser et de recentrer nos activités. Cela dit, nous ne pouvons pas absorber toute la pression venue des secteurs émergents, qui nécessite la participation de l'organisme aux réseaux national et international de normalisation, tout en assumant les effets de l'érosion de notre financement fixe et en répondant aux nouvelles exigences de conformité.

Pour que nous puissions surmonter ces difficultés, le gouvernement fédéral nous a accordé dans son budget 2024 un financement ponctuel de 7,2 millions de dollars. Nous recevrons la seconde tranche de ces 3,6 millions de dollars en 2025-2026, mais nous prévoyons toujours des déficits et l'épuisement des réserves au cours de la présente période de planification. Nous avons donc élaboré un programme de transformation de la viabilité financière, qui sera mis en œuvre au cours des trois prochaines années.

Ce programme consiste à appliquer des stratégies de limitation des coûts et à optimiser les stratégies et les processus, notamment en ce qui concerne le développement des affaires, les prévisions budgétaires, l'utilisation des ressources, le recouvrement des coûts et la prestation des services. Cette transformation impliquera d'explorer de nouvelles sources de revenus, d'augmenter de façon permanente le financement de base et de veiller à l'atteinte des taux de croissance visés pour les recettes et les contributions.

Viabilité du système de normalisation

Ces dernières années, l'on insiste plus souvent que les normes citées dans les règlements soient accessibles au public. En outre, les contestations juridiques concernant les droits de propriété intellectuelle des OEN perturbent le modèle commercial traditionnel de vente des normes qui sous-tend le système de normalisation ici et dans le monde entier. Les menaces qui pèsent sur la capacité des OEN à conserver les droits d'auteur sur leurs normes représentent un risque important pour la viabilité du système de normalisation, compromettant potentiellement la capacité des autorités de réglementation à utiliser les normes pour atteindre les objectifs stratégiques et honorer les obligations du Canada en matière de commerce international.

C'est pourquoi le CCN continuera à travailler avec les principales parties intéressées pour trouver des solutions stratégiques permettant d'accroître l'accessibilité des normes tout en protégeant les droits d'auteur des OEN. Le CCN coopérera également avec d'autres organismes de normalisation à l'international aux prises avec des défis semblables.

Voici les mesures d'atténuation actuellement en place pour atténuer ce risque :

- concertation avec Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE) Canada, le SCT, le ministère de la Justice et d'autres parties intéressées sur les solutions stratégiques possibles pour accroître l'accessibilité des normes citées dans les règlements tout en protégeant les droits d'auteur des OEN sur les normes publiées
- collaboration avec Transports Canada, les membres du CCOEN (Association canadienne de normalisation, Office des normes générales du Canada) et d'autres parties pour élaborer et mettre en place une plateforme réglementaire, un outil pangouvernemental permettant de déterminer et de gérer tous les types d'incorporation par renvoi, y compris les normes faisant consensus
- concertation continue avec le CCOEN et le CCPT sur les questions d'accessibilité et de droit d'auteur
- au niveau international, concertation continue avec l'ISO et l'IEC pour soutenir leurs actions relatives à la protection de la propriété intellectuelle dans divers tribunaux à travers le monde

Sommaire financier



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

Aperçu

Les activités du CCN sont financées à la fois par des crédits gouvernementaux et par des recettes provenant de la vente de services d'accréditation et de normes internationales. Au cours de la période de planification, le CCN recevra une augmentation permanente du financement de base de 0,5 million de dollars en appui à la Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique, de 2,3 millions de dollars pour la normalisation en matière de gouvernance des données et de 34 millions de dollars en financement de programmes temporaires pour l'adaptation des infrastructures aux changements climatiques, l'IA et la gouvernance des données, le commerce dans la région indo-pacifique et la cybersécurité.

Cela témoigne de la pertinence de la normalisation dans des domaines d'intérêt majeur pour le gouvernement et la population du Canada. Cependant, la demande croissante pour nos services, la multiplication des exigences en matière de conformité et de sécurité, l'érosion du financement de base en raison de la stagnation de la valeur pendant plus de dix ans et notre dépendance à l'égard du financement de programmes temporaires posent d'importants défis financiers qui pourraient nous empêcher d'atteindre nos objectifs stratégiques.

L'allocation ponctuelle de 7,2 millions de dollars qui était prévue dans le budget fédéral 2024 nous a permis d'alléger et de combler les déficits à court terme. Toutefois, nous prévoyons des déficits d'exploitation pour les quatre dernières années de ce plan, ce qui entraînera l'épuisement complet de l'excédent d'ici la cinquième année (à l'exclusion de la réserve ciblée).

Le CCN entreprend donc un programme de transformation de la viabilité financière qui s'appuie sur les processus financiers existants et sur les efforts déployés ces dernières années pour renforcer les activités génératrices de revenus dans le cadre de son mandat. Ce programme vise à mettre en œuvre des stratégies de limitation des coûts et à optimiser les stratégies et les processus dans des domaines tels que le développement des affaires, les prévisions budgétaires, l'utilisation des ressources, le recouvrement des coûts et la prestation des services. Nous espérons ainsi maintenir l'excédent net à un niveau permettant de constituer les réserves ciblées tout en continuant d'atteindre les objectifs de l'organisme et de créer de la valeur pour les parties intéressées, la clientèle et la population du pays, ainsi que répondre aux nouveaux risques et problèmes et saisir les occasions qui se présentent.

Le CCN suit un processus complet de planification et d'établissement des priorités pour allouer des ressources aux projets et aux activités qui correspondent à ses objectifs stratégiques. Pendant cette période de planification, le CCN continuera à réexaminer les priorités établies pour s'assurer de poser les bons gestes au bon moment.

Financement et revenus

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

- **Recettes tirées de l'accréditation** : droits des demandes, droits annuels d'accréditation et droits d'évaluation.
- **Boutique virtuelle du CCN** : redevances perçues des ventes de normes internationales en vertu de la désignation d'organisme membre auprès de l'ISO et de l'IEC. Mentionnons aussi que le CCN perçoit des redevances pour les normes vendues par des distributeurs indépendants grâce à des accords nationaux

d'exploitation des droits d'auteur et perçoit des revenus d'autres types de services pour recouvrer les coûts propres à des domaines d'importance stratégique.

- **Contributions au soutien aux déléguées et délégués** : sommes versées par des tiers pour faciliter la participation aux comités techniques.
- **Services d'innovation** : frais perçus en échange de solutions normatives et de conseils en normalisation à la clientèle.
- **Autres recettes** : autres sources de revenus, notamment des produits d'intérêts.

En plus des revenus exposés ci-dessus, le tableau suivant présente les prévisions de crédits parlementaires sur un horizon de cinq ans.

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	CHIFFRES RÉELS 2023-2024	PRÉVISIONS 2024-2025	PLAN				
			2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Crédits de base	11 799	15 095	15 129	11 529	13 806	14 279	14 279
Crédits temporaires	8 621	9 903	10 960	7 413	5 893	–	–
Total	20 420	24 997	26 089	18 942	19 699	14 279	14 279

Au cours de la période de planification, le CCN bouclera tous les programmes temporaires en cours et mobilisera du financement en priorisant la génération de revenus par les services d'accréditation, en élaborant des stratégies de normalisation au service des domaines importants

pour les autorités réglementaires et décisionnelles, et en se penchant sur la rentabilisation des services existants et d'autres types de services se rattachant à de nouveaux programmes et priorités du gouvernement.

L'augmentation proportionnelle des revenus autogénérés qui financent l'atteinte des objectifs organisationnels figure dans le tableau suivant.

SOURCE DE FINANCEMENT (en pourcentage du financement total)	CHIFFRES RÉELS 2023-2024	PRÉVISIONS 2024-2025	PLAN				
			2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Produits	41 %	33 %	32 %	39 %	39 %	47 %	47 %
Ventes de normes internationales	6 %	5 %	5 %	6 %	6 %	7 %	7 %
Crédits	54 %	62 %	63 %	55 %	55 %	46 %	46 %

Points saillants

- ▶ À titre d'organisme à but non lucratif, le CCN fixe, à la demande de son conseil d'administration, une réserve ciblée conformément à sa politique de protection contre les événements imprévus et contre les risques liés à l'intensification des activités. La réserve ciblée du CCN passera de 1,5 million de dollars en 2024-2025 à 2,5 millions en 2027-2028 et au-delà.
- ▶ Le CCN s'est vu accorder dans le budget fédéral 2024 un financement ponctuel de 7,2 millions de dollars : 3,6 millions ont été reçus en 2024-2025 et les 3,6 millions restants sont à venir en 2025-2026. Ce financement a permis d'atténuer partiellement les pressions financières à court terme; mais au cours de la période de planification, il nous faudra mettre en œuvre notre programme de transformation de la viabilité financière afin de pouvoir maintenir un excédent net permettant de constituer la réserve ciblée prévue.

- ▶ Cela est également nécessaire pour continuer d'atteindre nos objectifs, de proposer une plus-value aux parties intéressées, à la clientèle et à la population canadienne, de répondre aux nouveaux risques et enjeux et de cerner les occasions qui se présentent dans notre environnement.
- ▶ L'allocation ponctuelle de 7,2 millions de dollars, combinée au financement de programmes temporaires, se traduit par une augmentation temporaire de l'excédent cumulé au cours des premières années du plan. La majeure partie de l'excédent servira à financer la prestation des programmes, car les dépenses sont généralement décalées par rapport aux fonds reçus chaque année. Le reste de l'excédent est en grande partie affecté aux opérations courantes et à l'infrastructure, et un autre montant modeste est placé dans la réserve ciblée. Nous prévoyons des déficits d'exploitation pour les quatre dernières années de ce plan, ce qui grugera complètement l'excédent (à l'exclusion de la réserve ciblée).

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	CHIFFRES RÉELS 2023-2024	PRÉVISIONS 2024-2025	PLAN				
			2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Excédent/(déficit) net de l'exercice	1 435	2 784	2 109	(3 572)	(1 004)	(5 900)	(2 404)
Excédent cumulé, début	9 016	10 451	13 236	15 345	11 773	10 769	4 869
Excédent cumulé, fin	10 451	13 236	15 345	11 773	10 769	4 869	2 466
Réserve ciblée pour les risques	–	1 500	2 000	2 000	2 500	2 500	2 500
Excédent cumulé pour les engagements en matière de programme et autres occasions stratégiques	10 451	11 736	13 345	9 773	8 269	2 369	(34)

- ▶ Le CCN continuera à investir dans la sécurité et la modernisation de l'architecture en réalisant les projets de numérisation et de cybersécurité requis pour son infrastructure informatique et en introduisant graduellement l'utilisation des nouveaux outils d'IA. Ainsi, 9 millions de dollars en dépenses d'exploitation et en immobilisations seront nécessaires au cours des cinq prochaines années pour fournir au personnel des outils numériques modernes, grâce auxquels il pourra travailler de manière plus efficace et efficiente.

Cela comprend la mise à niveau de plateformes pour favoriser la collaboration et la participation des parties intéressées et améliorer la sécurité.

- ▶ Pour bien soutenir son effectif, le CCN fera des investissements mesurés pour opérationnaliser certains éléments de sa stratégie actualisée de gestion des talents.

- Le CCN a reçu des crédits temporaires pour l'adaptation des infrastructures aux changements climatiques, l'IA et la gouvernance des données, le commerce dans la région indo-pacifique et la cybersécurité, des financements qui prendront fin dans le courant de la période de planification. Voici le financement reçu :
 - » 8,6 millions de dollars (2022-2026) pour faire progresser l'élaboration et l'adoption de normes liées à l'IA dans le cadre du renouvellement de la Stratégie pancanadienne en matière d'intelligence artificielle
 - » 11,7 millions de dollars (2022-2026) destinés au Programme en matière d'infrastructures pour l'élaboration de nouvelles normes visant à renforcer les collectivités face aux risques climatiques
 - » 17,4 millions de dollars (2024-2028) pour l'initiative d'infrastructures résistantes au climat afin d'exécuter la Stratégie nationale d'adaptation
 - » 2,2 millions de dollars (2024-2028) et 0,5 million par année par la suite pour faire avancer la Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique
 - » 9,4 millions de dollars (2023-2027) et 2,3 millions par année par la suite pour accélérer l'élaboration de stratégies de normalisation en matière de gouvernance des données dans tous les secteurs
 - » 1,8 million de dollars (2024-2026) pour la mise en place d'un programme de certification en cybersécurité pour l'approvisionnement en défense
- Les dépenses devraient atteindre un pic au cours de l'exercice 2025-2026, principalement en raison de l'exécution de programmes financés provisoirement qui devraient voir leur rythme diminuer chaque année jusqu'à leur clôture à l'exercice 2028-2029. Après cette période, nous devons gérer efficacement la variabilité de nos opérations dans le cadre d'une structure de coûts généralement fixes.
- L'effectif rapetissera tout au long de la période du plan pour nous permettre de maintenir l'équilibre financier et, dans une moindre mesure, en raison de la fin des contrats à durée déterminée financés par des programmes temporaires.
- Le taux de postes vacants sera de 7 % sur toute la période du plan.
- Les projections indiquent que l'inflation entraînera une augmentation des dépenses de 3 % la première année de la période de planification, puis de 2 % les années suivantes. Ces projections concordent avec le taux d'inflation cible de la Banque du Canada.
- Les membres du personnel admissibles verseront des cotisations au Régime de pension de retraite de la fonction publique. La responsabilité du CCN à cet égard se limite à ses cotisations. Les surplus ou déficits actuariels sont enregistrés dans les états financiers du gouvernement du Canada.
- Les fonds investis dans les initiatives de GI/TI seront de 2,1 millions de dollars en 2025-2026, puis diminueront jusqu'à 1,6 million la dernière année, environ 1,8 million chaque année étant affecté aux dépenses de fonctionnement, et la différence, aux immobilisations.
- Le soutien fourni aux bénévoles représentant le Canada dans les comités techniques de l'ISO et de l'IEC sera réduit à 0,7 million de dollars, soit 70 % du financement habituel. Cette diminution des fonds reflète le nouveau contexte de travail en mode virtuel et à distance, mais vient aussi de la nécessité de réduire les dépenses pour maintenir l'équilibre financier.
- Les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements diminueront de 30 % par rapport aux dépenses habituelles, étant donné le contexte postpandémique et dans un souci d'équilibre financier.
- Les recettes provenant des services d'accréditation passeront de 9,6 millions de dollars en 2024-2025 à 11,9 millions la dernière année, soit une augmentation de 24 % pour la durée du plan.
- Le bail de nos locaux expirera pendant la période du plan. Nous prévoyons le renouveler pour cinq années supplémentaires.

Toute modification de la stratégie opérationnelle ou des principales hypothèses peut avoir une incidence importante sur les projections financières qui s'appliquent à la période de planification.

Principales hypothèses

Le budget d'immobilisations du CCN est établi en fonction des activités d'exploitation prévues. Il se fonde sur les hypothèses suivantes :

- Les salaires et les dépenses augmenteront de 2 % chaque année du plan. Pour aider le personnel face aux hausses inflationnistes, nous comptons leur verser un paiement compensatoire supplémentaire ponctuel de 2 % la première année du plan.

Annexe A :

Directives de la ministre responsable

Le CCN arrimera son action aux priorités du Gouvernement du Canada, notamment en ce qui concerne le bien-être au travail et la diversité, la Stratégie pour un gouvernement vert, ainsi que les engagements présentés dans la lettre de mandat transmise en mai 2025 à la ministre de l'Industrie.

Cabinet du
Premier ministre



Office of the
Prime Minister

21 mai 2025

Chers collègues,

Le mois dernier, la population canadienne a élu un nouveau gouvernement pour qu'il se tienne debout pour notre pays et bâtisse une économie forte qui bénéficie à toutes les Canadiennes et tous les Canadiens. À titre de membres du 30^e Conseil des ministres, nous devons accomplir ce mandat avec détermination et force. Il nous faut relever une série de défis sans précédent en nous concentrant de manière rigoureuse sur nos priorités fondamentales et en adoptant de nouvelles approches de gouvernance.

Le contexte : un défi générationnel

Le Canada est confronté à une série de crises. Dans un monde plus dangereux et divisé, des risques surviennent sur le plan géopolitique et menacent notre souveraineté. Le système commercial mondial – qui contribue depuis des décennies à la prospérité de notre pays – subit la plus grande transformation depuis la chute du mur de Berlin. La faible croissance de la productivité du Canada, qui dure depuis longtemps, affecte les finances publiques, rend la vie moins abordable pour les familles canadiennes et menace la pérennité des programmes sociaux essentiels sur lesquels les Canadiennes et les Canadiens comptent.

Le nouveau gouvernement fédéral a l'immense responsabilité de surmonter ces défis, avec attention et détermination, et en usant d'approches de gouvernance fondamentalement différentes.

Nous devons redéfinir les relations internationales, commerciales et de sécurité du Canada. En même temps, nous devons élaborer une politique industrielle de défense qui rend le Canada plus sûr, qui nous permet d'assumer nos responsabilités envers nos alliés, et qui nous aide à bâtir notre économie.

Le Canada doit construire une énorme quantité de nouvelles infrastructures à une vitesse jamais vue depuis des générations. Cela inclut l'infrastructure qui nous permettra de diversifier nos relations commerciales, de devenir une superpuissance énergétique dans les énergies propres et conventionnelles, de rétablir l'abordabilité des logements, et de protéger nos frontières et nos collectivités.

L'ampleur de ce développement d'infrastructures, combiné à la nature transformatrice de l'intelligence artificielle (IA), entraînera la possibilité pour des millions de Canadiennes et de Canadiens de trouver de nouvelles carrières enrichissantes à condition qu'ils aient accès en temps opportun à l'éducation et à la formation dont ils ont besoin pour acquérir les compétences nécessaires.

Le gouvernement lui-même doit devenir beaucoup plus productif en déployant l'IA à grande échelle, en se concentrant sur l'obtention de résultats plutôt que sur les dépenses et en utilisant les rares deniers publics pour favoriser la multiplicité des investissements privés.

Nos priorités

Nous nous concentrerons sur sept priorités :

1. Établir de nouveaux rapports avec les États-Unis dans les domaines de l'économie et de la sécurité, et renforcer notre collaboration avec nos alliés et nos partenaires commerciaux fiables du monde entier.
2. Bâtir une seule économie canadienne unifiée en éliminant les obstacles au commerce interprovincial et en définissant et accélérant les projets d'intérêt national qui créent des liens entre nos communautés et transforment notre pays.
3. Réduire les coûts pour les Canadiennes et les Canadiens, et les aider à aller de l'avant.
4. Rendre les logements plus abordables en tirant parti de la puissance de la coopération public-privé, en stimulant une industrie du logement moderne et en créant de nouvelles carrières dans les métiers spécialisés.
5. Protéger la souveraineté du Canada et assurer la sécurité de la population canadienne par des mesures qui renforceront les Forces armées canadiennes, notre frontière et nos services de police.
6. Attirer les plus grands talents du monde pour bâtir notre économie tout en ramenant nos taux globaux d'immigration à des niveaux viables.
7. Consacrer moins d'argent au fonctionnement de l'appareil gouvernemental pour que les Canadiennes et les Canadiens puissent investir davantage dans les gens et les entreprises qui bâtiront l'économie la plus forte du G7.

Travailler ensemble

Nous devons obtenir des résultats pour la population canadienne, en tant qu'équipe, engagés à l'égard d'un véritable gouvernement de cabinet. L'atteinte de ces objectifs nécessitera collaboration et coordination au sein du Cabinet. Je m'attends à ce que chaque comité du Cabinet, dirigé par son président, fasse avancer notre travail et surveille nos progrès, sous la supervision du Comité des priorités, de la planification et de la stratégie, et grâce à l'orientation du Cabinet plénier.

Tout en assumant vos principales responsabilités en tant que membre du Conseil des ministres, vous devez déterminer comment vous pouvez contribuer précisément à ces missions. On s'attendra à ce que vous fassiez preuve de leadership, que vous présentiez de nouvelles idées, que vous ayez une vision claire et que vous preniez des actions décisives – et on vous donnera les moyens de le faire. Au cours des prochaines semaines, je vous demanderai de définir les principaux objectifs et mesures de réussite en fonction desquels vous évaluerez les résultats que vous obtiendrez pour la population à titre de membre du Conseil des ministres.

Nous travaillerons en collaboration avec les parlementaires et la fonction publique. Nous travaillerons en partenariat avec les provinces, les territoires et les peuples autochtones. Enfin, nous rassemblerons les travailleurs, les entreprises et la société civile pour bâtir un Canada digne de nos enfants et de nos petits-enfants.

Tandis que nous accomplirons les tâches qui nous incombent, ne perdons pas de vue les valeurs canadiennes. Nous formons un pays dynamique qui est fier de sa diversité, qui prend soin des personnes les plus vulnérables et qui se bat pour offrir un avenir meilleur à tout un chacun. Le nouveau gouvernement fédéral va continuer d'avancer sur le chemin de la réconciliation avec les peuples autochtones, car ce travail est essentiel. Il va continuer de lutter contre les changements climatiques. Il va défendre la primauté du droit, protéger nos institutions démocratiques et cimenter l'unité de notre pays.

Les défis que le Canada doit relever sont considérables, mais nous avons plus que l'énergie et l'esprit constructif qu'il faut pour les affronter. C'est ainsi que nous avons bâti le meilleur pays du monde et c'est ainsi que nous bâtirons un pays encore meilleur.

En confiance,



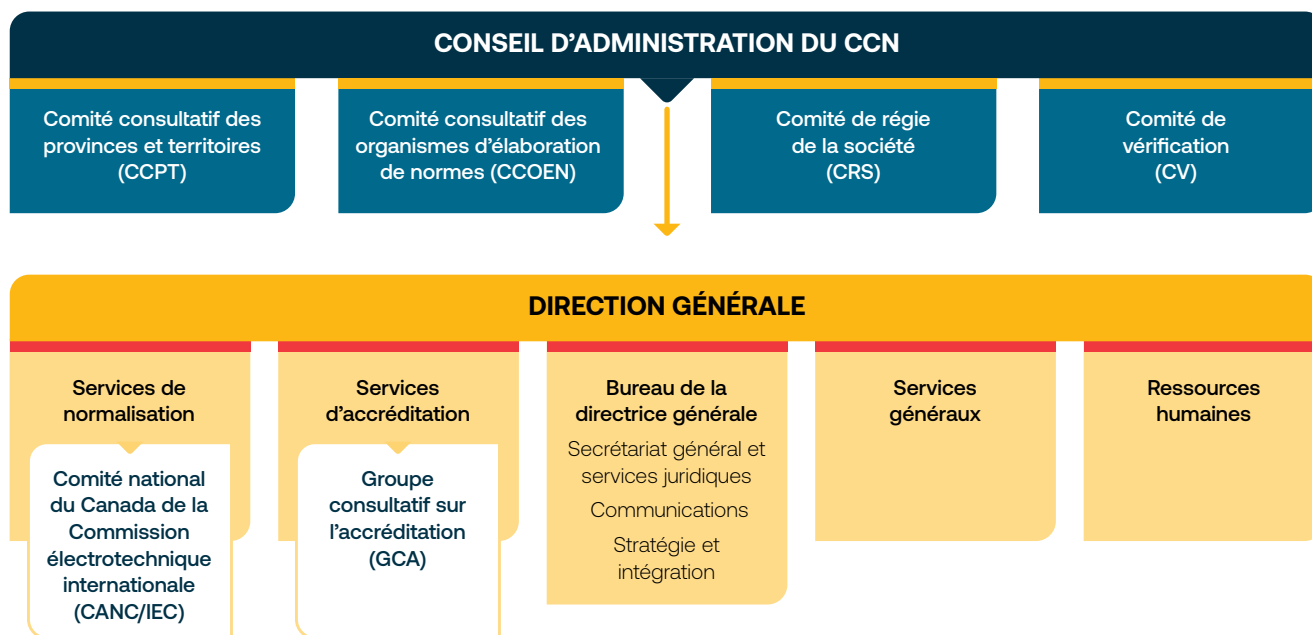
Le très hon. Mark Carney,
Premier ministre du Canada

Annexe B :

Structure de gouvernance du CCN

Conseil d'administration

Le CCN est régi par un conseil d'administration qui rend compte au Parlement par l'entremise de la ministre de l'Industrie. Le conseil d'administration surveille le CCN, tient la direction responsable de la réalisation du mandat et des objectifs de l'organisme, et veille à ce que tous les risques importants pour le CCN soient cernés et bien gérés. Il joue également un rôle important dans l'établissement de l'orientation stratégique du CCN et dans l'arrimage de celle-ci aux priorités du gouvernement du Canada.



Le conseil d'administration se compose d'au plus 13 membres : 10 d'entre eux sont nommés par le gouvernement fédéral et les 3 autres siègent en vertu de leur poste de présidence ou de vice-présidence au sein des comités consultatifs établis conformément à la *Loi sur le Conseil canadien des normes* (Loi sur le CCN). Tous les membres sont bénévoles, à l'exception de la présidente ou du président, qui reçoit une indemnité journalière de 575 dollars.

Les membres du conseil d'administration sont choisis de façon à représenter un large éventail d'intérêts des secteurs privé et public. Ils apportent également des connaissances, des compétences et des expériences très diversifiées pour aider le CCN à remplir son mandat.

NOM	DÉBUT DU MANDAT ACTUEL	FIN DU MANDAT	PERSONNE NOMMÉE PAR DÉCRET	COMITÉ
1. Coallier, François, président du conseil d'administration	2023-12-15	2027-12-14	✓	CRS/CV
2. Burns, Michael, vice-président du conseil d'administration	2022-10-14	2026-10-13	✓	CV
3. Clark, Colin	2022-12-02	2024-12-01	✓	Président du CRS
4. Winnitoy, Tayt	2022-07-07	2026-07-06	✓	Président du CV
5. Murphy, Steve	2024-11-01	2027-10-31		Président du CCPT
6. Hawkins, William	2025-01-05	2028-01-04		Vice-président du CCPT
7. Ramlochan, Mark	2023-10-15	2026-10-14		Président du CCOEN
8. Hogan, Dennis	2024-01-26	2028-01-25	✓	CV
9. Paroli, Ralph	2024-01-26	2028-01-25	✓	CRS
10. Salt, Dianne	2023-12-15	2027-12-14	✓	CRS
11. Schacter, Brent	2022-07-07	2026-07-06	✓	CRS
12. Shalabi, Ahmed	2023-12-15	2027-12-14	✓	CRS
13. Tassé, Marc	2024-01-26	2028-01-25	✓	CV

Remarque : Le mandat vice-présidentiel de Colin Clark s'est terminé le 1^{er} décembre 2024. Conformément au décret de sa nomination et aux dispositions pertinentes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, il demeurera membre du Conseil et présidera le Comité de régie de la société.

Comités permanents et statutaires

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

- **Comité de vérification (CV) :** Ce comité permanent soutient l'encadrement de la gestion financière de l'organisme – la communication de l'information financière et les contrôles, la comptabilité interne, les budgets, les processus d'audit interne et externe, la gestion des risques, les pratiques d'information continue, la conformité aux exigences éthiques et réglementaires et d'autres responsabilités de surveillance.
- **Comité de régie de la société (CRS) :** Ce comité permanent veille à ce que le conseil d'administration assume ses responsabilités en ce qui a trait à l'établissement de politiques de gouvernance, aux stratégies de recrutement, aux programmes de formation, à l'encadrement de ses activités, à l'évaluation du rendement de ses membres et au suivi des objectifs et du rendement de la direction générale.
- **Comité consultatif des provinces et territoires (CCPT) :** Ce comité statutaire se compose de représentantes et représentants de chaque province et territoire qui encouragent la coopération et la communication entre les provinces et territoires et le CCN, de même que la participation provinciale et territoriale aux activités canadiennes de normalisation.
- **Comité consultatif des organismes d'élaboration de normes (CCOEN) :** Ce comité statutaire encourage la collaboration et la coopération entre le CCN et les OEN qu'il accrédite. Le CCOEN comprend une représentante ou un représentant de chaque OEN (actuellement 16 du Canada et des États-Unis).

Direction générale, haute direction et conseils consultatifs

La directrice générale ou le directeur général (DG) supervise l'équipe de la haute direction, dont chaque membre est responsable de la gestion et des activités liées à son domaine fonctionnel.

La rémunération de la ou du DG est déterminée par le Bureau du Conseil privé. Quant aux membres de la haute direction, ils sont classés au niveau SCM4, dont la fourchette salariale va de 177 700 à 221 800 \$. En plus de leur salaire, ceux-ci reçoivent une prime au rendement annuelle, une assurance maladie et dentaire et des allocations de stationnement mensuelles.

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

- **Groupe consultatif sur l'accréditation (GCA) :** Ce groupe, qui se compose de représentantes et représentants des parties prenantes des services d'accréditation – clientèle, autorités de réglementation, expertes et experts des secteurs d'activité, responsables de programme, évaluatrices et évaluateurs, etc. –, veille à l'équité et à l'impartialité des politiques et des programmes du CCN. Il relève de la Direction des services d'accréditation.
- **Comité national du Canada de la Commission électrotechnique internationale (CNCA/IEC) :** Ce comité éclaire les stratégies et les politiques du CCN concernant les priorités canadiennes touchant les secteurs de l'énergie, de l'électrotechnique et de l'électricité, ainsi que d'autres questions connexes. Il relève de la Direction des services de normalisation du CCN.

Annexe C :

Résultats prévus

PILIER 1

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



Objectif stratégique

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

- INITIATIVE 1.1** Fournir des conseils et un soutien en matière de normalisation pour faire valoir les intérêts économiques et sociaux du Canada, améliorer l'accès au marché et le commerce et promouvoir l'élaboration d'une réglementation responsable.
- INITIATIVE 1.2** Mettre en œuvre une stratégie de communication et de rayonnement arrimée aux secteurs prioritaires de la SNN.

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028	CIBLE 2028-2029	CIBLE 2029-2030	SOURCE DES DONNÉES
1.1.1 La normalisation aide les organismes de réglementation à atteindre leurs objectifs.	À déterminer sur la base de consultations avec les organismes de réglementation fédéraux.	Un plan est élaboré pour mener une initiative pilote de collecte de données auprès des organismes de réglementation fédéraux afin de comprendre comment la normalisation les aide à atteindre leurs objectifs.	La collecte pilote est élargie, selon la situation, afin de faire participer plus d'organismes de réglementation.	À établir en 2026-2027.	À établir en 2026-2027.	À établir en 2026-2027.	Sources internes : Recherche et données recueillies pour étayer et mesurer le point de référence.
1.1.2 L'harmonisation entre les codes modèles nationaux et le système de normalisation permet d'accroître la collaboration et l'efficacité.	Un plan de travail est établi et implanté conjointement avec le CNRC.	Les éléments prioritaires de 2025-2026 dans le plan de travail du CCN-CNRC sur les codes modèles nationaux sont mis en œuvre.	Les éléments prioritaires de 2026-2027 dans le plan de travail du CCN-CNRC sur les codes modèles nationaux sont mis en œuvre.	Les éléments prioritaires de 2027-2028 dans le plan de travail du CCN-CNRC sur les codes modèles nationaux sont mis en œuvre.	Les éléments prioritaires de 2028-2029 dans le plan de travail du CCN-CNRC sur les codes modèles nationaux sont mis en œuvre.	S. O.	Sources internes : Progrès par rapport au plan de travail.
1.1.3 Les provinces et territoires s'emploient à démontrer et à exploiter les avantages de la normalisation, à l'échelle locale, nationale et internationale, et les obstacles au commerce intérieur sont réduits.	Nombre d'initiatives gérées par le CCPT.	Deux initiatives de normalisation sont gérées par le CCPT.	Deux initiatives de normalisation sont gérées par le CCPT.	Deux initiatives de normalisation sont gérées par le CCPT.	Deux initiatives de normalisation sont gérées par le CCPT.	Deux initiatives de normalisation sont gérées par le CCPT.	Sources internes : Rapports sur les initiatives du CCPT.
1.1.4 L'on veille à réduire continuellement les obstacles techniques au commerce pour permettre aux entreprises canadiennes de percer sur les marchés.	Nombre d'initiatives en cours en appui à la négociation et à la mise en œuvre des accords commerciaux, aux initiatives de coopération en matière de réglementation et aux priorités multilatérales et bilatérales du Canada.	Cinq initiatives sont en chantier à un quelconque moment dans l'année.	Cinq initiatives sont en chantier à un quelconque moment dans l'année.	Cinq initiatives sont en chantier à un quelconque moment dans l'année.	Cinq initiatives sont en chantier à un quelconque moment dans l'année.	Cinq initiatives sont en chantier à un quelconque moment dans l'année.	Sources internes : Nombre d'initiatives en cours.
1.2.1 Les milieux clés comprennent la valeur et l'utilité des stratégies de normalisation dans l'élaboration des politiques, programmes et autres initiatives.	Progrès par rapport à la stratégie de communication et de rayonnement.	Une stratégie de communication et de rayonnement est élaborée dans deux secteurs prioritaires de la SNN (changements climatiques et développement durable, économie numérique). [Deuxième année d'un programme de deux ans]	La stratégie de communication et de rayonnement est révisée pour inclusion des deux autres secteurs prioritaires de la SNN qui sont déployés (commerce et résilience de la chaîne d'approvisionnement, viabilité du système).		La stratégie de communication et de rayonnement est révisée pour inclusion du dernier secteur prioritaire de la SNN à déployer (santé, bien-être et sécurité). La stratégie est ajustée selon le cadre des résultats.	S. O.	Sources internes : Comptes rendus d'état par plan de projet.
	Les rapports de recherche appuient les communications fondées sur des données probantes, ce qui permet aux milieux clés de comprendre la valeur et l'utilité des stratégies de normalisation dans l'élaboration des politiques, programmes et autres initiatives.	Des rapports de recherche sont préparés en appui à deux secteurs prioritaires de la SNN (changements climatiques et développement durable, économie numérique). [Deuxième année d'un programme de deux ans]	Des rapports de recherche sont préparés en appui aux deux autres secteurs prioritaires de la SNN qui sont déployés (commerce et résilience de la chaîne d'approvisionnement, viabilité du système).		Des rapports de recherche sont préparés en appui au dernier secteur prioritaire de la SNN qui est déployé (santé, bien-être et sécurité).	S. O.	Sources internes : Rapports de recherche concernant les secteurs prioritaires de la SNN.
	Les retombées des stratégies de normalisation sont mesurées et communiquées dans le cadre des résultats du CCN, ce qui permet aux milieux clés de comprendre la valeur et l'utilité de la normalisation.	Un cadre de résultats permettant de mesurer les retombées des stratégies de normalisation est élaboré, et des cibles sont définies. [Deuxième année d'un programme de deux ans]	Le cadre de résultats servant à mesurer le succès est mis en œuvre.		S. O.	S. O.	Sources internes : Comptes rendus d'état par plan de projet.



PILIER 2

Établir les priorités du CCN conformément à la SNN de 2022

Objectif stratégique

- Mettre en œuvre un cadre stratégique pour chaque domaine prioritaire afin d’améliorer la compétitivité et le bien-être des personnes au Canada.

- INITIATIVE 2.1** En consultation avec les principales parties intéressées, concevoir et mettre en place un processus évolutif permettant de cerner les priorités canadiennes en matière de normalisation.
- INITIATIVE 2.2** Assurer la mise en œuvre des priorités sectorielles et de système énumérées dans le SNN pour faire progresser les priorités canadiennes au pays et à l’international.

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028	CIBLE 2028-2029	CIBLE 2029-2030	SOURCE DES DONNÉES
2.1.1 Le CCN dispose d'un processus détaillé et rigoureux pour revoir régulièrement et efficacement les priorités de normalisation de l'organisation.	À déterminer	À déterminer	À déterminer	À déterminer	À déterminer	À déterminer	À déterminer
2.2.1 L'on veille à élaborer des plans d'action dans les domaines prioritaires sectoriels et de système établis dans la SNN, et à assurer la surveillance et le suivi systématiques de l'atteinte des résultats visés.	Nombre de priorités de la SNN transformées en plans d'action qui sont en cours de mise en œuvre.	Un plan d'action supplémentaire (commerce et résilience de la chaîne d'approvisionnement) est en cours de mise en œuvre (total cumulatif : 3 sur 5).	Un plan d'action supplémentaire (viabilité du système) est en cours de mise en œuvre (total cumulatif : 4 sur 5).	Le dernier plan d'action (santé, bien-être et sécurité) est en cours de mise en œuvre (total cumulatif : 5 sur 5).	S. O.	S. O.	Sources internes : Suivi des plans d'action et rapports.
2.2.2 De nouvelles relations sont établies avec les organismes de normalisation de l'Indo-Pacifique, offrant aux entreprises canadiennes des possibilités d'accès aux marchés.	Nombre de nouvelles relations officialisées et de nouveaux plans de travail élaborés conjointement avec les organismes de normalisation nationaux et les organismes d'accréditation de la région.	Un nouvel accord de coopération est signé, et un nouveau plan de travail est lancé.	Trois projets de l'APEC proposés par d'autres pays sont appuyés par le CCN.	Trois projets de l'APEC proposés par d'autres pays sont appuyés par le CCN.	Un plan d'action pour le financement continu comprenant des indicateurs et des objectifs est élaboré.	À déterminer	Sources internes : Accords, propositions et plans de travail.
			Un projet de l'APEC proposé par le CCN est dirigé par le Canada.	Un projet de l'APEC proposé par le CCN est dirigé par le Canada.			
2.2.3 Un programme d'accréditation pour la certification en matière de cybersécurité est établi afin de renforcer la chaîne d'approvisionnement de la défense du Canada.	Accréditation pour les organismes de certification en cybersécurité offerte au Canada.	La révision des normes et des exigences est terminée, et la norme officielle est appliquée.	De nouvelles normes et exigences sont intégrées dans le programme d'accréditation.	S. O.	S. O.	S. O.	Sources internes : Enregistrements relatifs à l'accréditation.
2.2.4 Des solutions fondées sur des normes et un système d'évaluation de la conformité sont élaborés et mis en œuvre dans le cadre du programme d'IA et de gouvernance des données, en appui d'initiatives telles que la Stratégie pancanadienne en matière d'intelligence artificielle	Nombre de stratégies de normalisation lancées chaque année concernant le développement et la fiabilité de l'IA et de la gouvernance des données.	Quatorze stratégies de normalisation sont lancées (total cumulatif : 35 sur 65).	Quinze stratégies de normalisation sont lancées (total cumulatif : 50 sur 65).	Quinze stratégies de normalisation sont lancées (total cumulatif : 65 sur 65). L'évaluation est terminée.	S. O.	S. O.	Sources internes : Nombre de stratégies de normalisation.
	Lancement d'un programme d'accréditation en matière d'IA basé sur la norme ISO/IEC 42001 – Intelligence artificielle – Système de management.	La version la plus récente de la norme est appliquée au programme, et le programme est mis à la norme (si nécessaire).	Un organisme d'évaluation de la conformité est accrédité dans le cadre du nouveau programme relatif à l'IA.	Un deuxième organisme d'évaluation de la conformité est accrédité dans le cadre du programme.	S. O.	S. O.	Sources internes : Nombre d'organismes d'évaluation de la conformité accrédités dans le cadre du nouveau programme.

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028	CIBLE 2028-2029	CIBLE 2029-2030	SOURCE DES DONNÉES
2.2.5 Des solutions fondées sur les normes sont mises en œuvre dans le cadre du Programme de normes pour des infrastructures résilientes afin de protéger les infrastructures, les bâtiments et les collectivités du Canada contre les effets des changements climatiques, en appui à la Stratégie nationale d’adaptation.	Nombre de stratégies de normalisation visant l’adaptation des infrastructures et bâtiments face aux changements climatiques qui sont lancées chaque année dans le cadre du Programme de normes pour des infrastructures résilientes.	Seize stratégies de normalisation sont lancées (total cumulatif : 66 sur 86).	Dix stratégies de normalisation sont lancées (total cumulatif : 76 sur 86).	Dix stratégies de normalisation sont lancées (total cumulatif : 86 sur 86).	Les dernières stratégies de normalisation sont terminées.	Le programme est clos et l’évaluation est terminée.	Sources internes : Nombre de stratégies de normalisation lancées dans l’année.
2.2.6 Les initiatives de normalisation d’importance stratégique pour le Canada sont promues à l’international.	Nombre de nouvelles propositions canadiennes acceptées chaque année à l’international dans des domaines d’importance stratégique pour le Canada.	Trois propositions sont acceptées.	Trois propositions sont acceptées.	Trois propositions sont acceptées.	Trois propositions sont acceptées.	Trois propositions sont acceptées.	Sources internes : Nombre de nouvelles propositions acceptées.
2.2.7 L’égalité des genres dans le domaine de la normalisation est favorisée grâce à la mise en œuvre du plan de travail relatif aux genres du CCN.	Progrès par rapport aux étapes clés du plan de travail relatif aux genres du CCN.	Le plan de travail relatif aux genres est révisé et actualisé.	À déterminer	À déterminer	À déterminer	À déterminer	Sources internes : Résultats des recherches.
2.2.8 Des solutions stratégiques sont élaborées, avec le soutien du CCN, pour accroître l’accessibilité des normes incorporées par renvoi dans la réglementation et pour renforcer les droits d’auteur des OEN sur leurs normes.	Progrès réalisés dans la recherche de solutions stratégiques visant à accroître l’accessibilité des normes et à renforcer les droits d’auteur des OEN sur leurs normes.	Élaborer une feuille de route des activités qui favoriseront l’élaboration de solutions stratégiques, sur la base des recommandations fournies au Sénat.	À établir en 2025-2026.	À établir en 2025-2026.	À établir en 2025-2026.	À établir en 2025-2026.	Sources internes : Feuille de route élaborée.



PILIER 3

Améliorer la prestation des services

Objectif stratégique

- Mettre en œuvre un cadre stratégique pour chaque domaine prioritaire afin d’améliorer la compétitivité et le bien-être des personnes au Canada.

- INITIATIVE 3.1**

Concevoir et mettre en œuvre un modèle de prestation des services intégré, évolutif et réactif afin de multiplier les retombées dans les domaines prioritaires nationaux.
- INITIATIVE 3.2**

Évaluer l’impact des examens des modèles opérationnels de l’IEC et de l’ISO et réagir rapidement à la lumière des risques et occasions cernés.

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028	CIBLE 2028-2029	CIBLE 2029-2030	SOURCE DES DONNÉES
3.1.1 Un modèle de prestation des services qui intègre l’ensemble de la chaîne de valeur des activités de normalisation (de la détermination des besoins à l’application) est en place afin d’améliorer la coordination et de maximiser les retombées des services du CCN.	Progrès réalisés par rapport aux étapes de la feuille de route relative à la modernisation de la prestation des services.	La phase 1 des initiatives de la feuille de route relative à la modernisation de la prestation des services est déployée.	La phase 2 des initiatives de la feuille de route relative à la modernisation de la prestation des services est déployée.	La phase 3 des initiatives de la feuille de route relative à la modernisation de la prestation des services est déployée.	S. O.	S. O.	Sources internes : Comptes rendus des progrès à l’égard de la feuille de route.
	Une méthodologie, une base de référence et des cibles sont établies pour faciliter l’attribution des rôles et des postes de gouvernance canadiens dans les organismes de normalisation régionaux et internationaux.	La feuille de route sur l’élaboration des normes internationales progresse, notamment l’élaboration d’une structure et d’un processus visant à optimiser la gestion des comités parallèles et la participation des membres.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	Sources internes : Rapports d’étape sur la mise en œuvre du projet.
3.2.1 Le CCN est bien positionné pour adapter son modèle d’affaires et de fonctionnement de manière proactive et opportune, selon les besoins, en réponse aux examens des modèles opérationnels de l’IEC et de l’ISO.	Progrès par rapport au plan du projet.	Les implications pour le CCN doivent être déterminées et un plan d’intervention (y compris une stratégie et des plans de TI) doit être élaboré. Il faut commencer à mettre en œuvre le plan d’intervention, selon la situation.	Le plan d’intervention est déployé.		À déterminer	À déterminer	Sources internes : Comptes rendus par plan de projet.



PILIER 4
Favoriser l'excellence organisationnelle

Objectif stratégique

- **Mettre en place des systèmes informatiques, de ressources humaines et de gouvernance interne allégés et intégrés qui soutiennent une culture performante au CCN.**

- INITIATIVE 4.1** Élaborer un plan relatif à la main-d'œuvre afin de veiller à ce que le CCN dispose des capacités et des compétences nécessaires pour faire face à l'évolution et l'élargissement de la portée de ses responsabilités.
- INITIATIVE 4.2** Fournir au personnel des outils numériques modernes pour favoriser le travail collaboratif et virtuel, ainsi qu'améliorer la mobilisation des parties intéressées, tout en maintenant une sécurité informatique rigoureuse.
- INITIATIVE 4.3** Promouvoir une culture bienveillante :
- promotion d'un engagement solide et du bien-être chez le personnel au travail (y compris la santé mentale)
 - mise en œuvre d'une stratégie de diversité au CCN, y compris une harmonisation continue avec les exigences de déclaration du gouvernement

RÉSULTAT	INDICATEUR	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028	CIBLE 2028-2029	CIBLE 2029-2030	SOURCE DES DONNÉES
4.1.1 La stabilité de l'effectif est maintenue, et le personnel est capable de composer avec les différents cycles de financement des programmes.	Un plan relatif à la main-d'œuvre a été élaboré et mis en place, et sera maintenu au fil des ans.	Les lacunes en matière de talents ont été cernées, et un plan a été élaboré pour les combler.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	Sources internes : Plan relatif à la main-d'œuvre des RH.
	Un plan de relève est en place pour les postes clés, et il est régulièrement mis à jour.	La planification de la relève a été effectuée pour les postes de vice-présidence, de direction, de direction principale et d'autres postes clés.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	Sources internes : Plan de relève des RH.
4.2.1 Le personnel et les partenaires du CCN peuvent utiliser des solutions évolutives, fiables et accessibles, qui sont sécurisées et adaptées aux nouvelles exigences opérationnelles.	90 % des solutions essentielles du CCN se trouvent sur des plateformes infonuagiques.	Un outil d'évaluation à distance et un système de gestion des audits sont en production.	Une solution de gestion de l'identité des membres est en production.	Espace Normes est remplacé par une nouvelle solution.	De nouvelles solutions sont introduites pour limiter les coûts des solutions infonuagiques.	À déterminer	Sources internes : Feuille de route de l'architecture organisationnelle et stratégie de TI.
	80 % des données liées aux normes du CCN sont transférées sur des plateformes infonuagiques et sont facilement accessibles par des interfaces de programmation d'applications. Les données sont stockées dans une fabrique de données, par opposition à des silos d'informations.	La fabrique de données sur les normes est accessible à tous les partenaires gouvernementaux (grâce à des interfaces de programmation d'applications et à des applications Web).	La mise hors service de SiteScape est terminée. Plus aucun processus opérationnel du CCN lié à la gestion des normes n'est pris en charge par SiteScape.	La fabrique de données passe à un modèle de données ouvertes.	De nouvelles fonctions de rentabilisation sont introduites dans la fabrique de données.	À déterminer	Sources internes : Feuille de route de l'architecture organisationnelle et stratégie de TI.
	L'IA est facilement utilisée dans l'ensemble de l'organisme de manière sûre et fiable.	Des outils d'IA sont introduits pour améliorer le programme de sensibilisation aux risques cybernétiques.	Des outils d'IA sont introduits dans les solutions existantes, et une approche axée sur la vérification systématique en matière de cybersécurité est adoptée.	S. O.	S. O.	S. O.	Sources internes : Feuille de route de l'architecture organisationnelle et stratégie de TI.
4.3.1 Un engagement solide et un bien-être du personnel au travail (y compris la santé mentale) sont favorisés.	Pourcentage par année de membres du personnel déclarant ressentir du bien-être au travail.	Les résultats du sondage sur le bien-être et la santé mentale sont maintenus. Point de référence : 70 %.	S. O. Le sondage est mené tous les deux ans.	L'engagement est réévalué, et les résultats du sondage sont analysés.	S. O. Le sondage est mené tous les deux ans.	L'engagement est réévalué, et les résultats du sondage sont analysés.	Sources internes : Sondage sur l'engagement.
	Taux d'engagement du personnel.	Le CCN maintient son classement parmi les 25 % d'employeurs de premier ordre.	S. O. Le sondage est mené tous les deux ans.	La motivation est réévaluée, et les résultats du sondage sont analysés.	S. O. Le sondage est mené tous les deux ans.	L'engagement est réévalué, et les résultats du sondage sont analysés.	Sources internes : Sondage sur l'engagement.
		Les résultats du Sondage sur l'engagement de l'effectif 2024 font l'objet d'un suivi, et les problèmes détectés sont traités avant le lancement du sondage 2026.	S. O. Le sondage est mené tous les deux ans.	S. O.	S. O.	S. O.	Sources internes : Sondage sur l'engagement.
4.3.2 Une stratégie de diversité au CCN est mise en œuvre, y compris une harmonisation continue avec les exigences de déclaration du gouvernement.	La mise en œuvre de la feuille de route sur l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité (IDEA) au CCN progresse selon l'échéancier prévu.	La mise en œuvre de la feuille de route sur l'IDEA progresse.	À déterminer	À déterminer	À déterminer	À déterminer	Sources internes : Rapports d'étape concernant la feuille de route sur l'IDEA.
	Cote d'inclusion selon le Sondage sur l'engagement du personnel.	Le résultat du volet diversité et inclusion du Sondage sur l'engagement de l'effectif 2024 est maintenu. Point de référence : 87 %.	S. O. Le sondage est mené tous les deux ans.	À déterminer	S. O. Le sondage est mené tous les deux ans.	À déterminer	Sources internes : Sondage sur l'engagement.

Annexe D :

États financiers et budgets



États financiers et notes afférentes

Les états financiers du CCN sont préparés conformément aux normes comptables du secteur public du Canada, établies par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public.

État pro forma des résultats

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	CHIFFRES RÉELS 2023-2024	PRÉVISIONS 2024-2025	PLAN				
			2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Équivalents temps plein (ETP)	155	149	149	139	131	124	119
Produits d'exploitation							
Recettes tirées de l'accréditation	10 125	10 466	10 982	11 503	12 049	12 402	12 765
Boutique virtuelle du CCN	2 116	2 089	2 124	2 167	2 210	2 254	2 299
Contributions au soutien aux déléguées et délégués	59	50	200	200	200	200	200
Services d'innovation	5 362	2 825	2 029	2 029	2 030	2 030	2 031
Autres recettes	646	534	518	512	507	499	492
Total des produits d'exploitation	18 309	15 963	15 853	16 410	16 995	17 385	17 787
Charges							
Salaires et avantages sociaux	22 799	22 512	22 931	21 701	20 917	20 492	20 186
Formation et perfectionnement	268	272	324	317	310	307	305
Frais de déplacement recouvrables	1 192	1 004	1 019	1 040	1 061	1 083	1 105
Frais de déplacement non recouvrables	938	1 436	1 007	967	931	918	936
Soutien financier aux déléguées et délégués canadiens	648	550	900	900	900	900	900
Postes et télécommunications	89	106	163	167	170	174	177
Impression et publications	3	81	119	59	19	14	14
Conférences et événements	465	475	405	400	402	396	405
Services d'évaluation et honoraires professionnels	6 873	7 217	8 526	8 801	8 332	8 790	6 045
Hébergement, location et réparation d'équipement	870	931	968	987	1 007	1 028	1 049
Cotisations générales	1 363	1 463	1 451	1 480	1 510	1 541	1 572
Fournitures de bureau et autres abonnements d'entreprise	1 017	1 078	1 000	1 021	1 042	1 064	1 086
Amortissement, assurance, créances irrécouvrables et autres	770	1 051	1 019	1 085	1 097	859	691
Total des charges	37 294	38 176	39 833	38 924	37 698	37 563	34 470
Déficit d'exploitation	(18 986)	(22 213)	(23 980)	(22 514)	(20 703)	(20 179)	(16 683)

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	CHIFFRES RÉELS 2023-2024	PRÉVISIONS 2024-2025	PLAN				
			2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Crédits parlementaires	20 420	24 997	26 089	18 942	19 699	14 279	14 279
Excédent / (déficit) net de l'exercice	1 435	2 784	2 109	(3 572)	(1 004)	(5 900)	(2 404)
Excédent cumulé, début	9 016	10 451	13 236	15 345	11 773	10 769	4 869
Excédent cumulé, fin	10 451	13 236	15 345	11 773	10 769	4 869	2 466
Réserve pour risques	-	1 500	2 000	2 000	2 500	2 500	2 500
Excédent cumulé pour les engagements en matière de programmes et autres occasions stratégiques	-	11 736	13 345	9 773	8 269	2 369	(34)

État pro forma de la situation financière

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	CHIFFRES RÉELS 2023-2024	PRÉVISIONS 2024-2025	PLAN				
			2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Actifs financiers							
Encaisse	6 752	9 584	11 738	8 535	7 797	2 152	141
Créances :							
Ministères et organismes fédéraux	2 527	492	507	522	532	543	554
Autre	3 239	3 193	3 171	3 282	3 399	3 477	3 057
Total des actifs financiers	12 517	13 269	15 416	12 339	11 728	6 172	3 752
Passifs							
Créditeurs et charges à payer	4 313	2 923	3 176	3 228	3 137	3 243	3 218
Apports reçus	89	91	94	97	99	101	103
Produits reportés	131	135	139	142	145	148	151
Produits reportés – Indemnité pour améliorations locatives	531	449	367	285	203	121	39
Total des passifs	5 064	3 598	3 776	3 752	3 584	3 613	3 511
Actifs financiers nets / (dettes nettes)	7 453	9 670	11 639	8 587	8 144	2 559	241
Actifs non financiers							
Charges payées d'avance	1 413	1 455	1 499	1 544	1 575	1 607	1 639
Immobilisations corporelles (nettes)	1 585	2 110	2 206	1 643	1 050	703	586
Total des actifs non financiers	2 998	3 565	3 705	3 187	2 625	2 310	2 225
Excédent cumulé	10 451	13 236	15 345	11 773	10 769	4 869	2 466

État pro forma de la variation des actifs nets

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	CHIFFRES RÉELS 2023-2024	PRÉVISIONS 2024-2025	PLAN				
			2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Excédent / (déficit) annuel total	1 435	2 784	2 109	(3 572)	(1 004)	(5 900)	(2 404)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(619)	(1 149)	(845)	(245)	(223)	(225)	(280)
Amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles	449	624	749	809	816	571	398
Augmentation / (diminution) des charges payées d'avance	(27)	(42)	(44)	(45)	(31)	(32)	(32)
Augmentation / (diminution) des actifs financiers nets / (dette nette)	1 238	2 217	1 969	(3 053)	(443)	(5 585)	(2 318)
Actifs financiers nets / (dette nette), début de l'exercice	6 215	7 453	9 670	11 639	8 586	8 144	2 558
Actifs financiers nets / (dette nette), fin de l'exercice	7 453	9 670	11 639	8 586	8 144	2 558	241

État pro forma des flux de trésorerie

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	CHIFFRES RÉELS 2023-2024	PRÉVISIONS 2024-2025	PLAN				
			2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Flux net de trésorerie provenant des activités d'exploitation							
Excédent / (déficit) annuel	1 435	2 784	2 109	(3 572)	(1 004)	(5 900)	(2 404)
Ajustements pour des éléments hors trésorerie							
Amortissement des immobilisations corporelles	449	624	749	809	816	571	398
Variations :							
Charges payées d'avance	(27)	(42)	(44)	(45)	(31)	(32)	(32)
Produits reportés	(320)	(78)	(78)	(79)	(79)	(79)	(79)
Créances	(483)	2 081	7	(126)	(127)	(89)	409
Créditeurs et charges à payer	978	(1 390)	253	52	(91)	106	(25)
Apports reçus	(47)	2	3	3	2	2	2
Variation nette des flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	1 984	3 981	2 999	(2 958)	(515)	(5 420)	(1 731)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(619)	(1 149)	(845)	(245)	(223)	(225)	(280)
Augmentation / (diminution) de la trésorerie et des équivalents	1 365	2 832	2 154	(3 203)	(738)	(5 645)	(2 011)
Trésorerie et équivalents, début de l'exercice	5 387	6 752	9 584	11 738	8 535	7 798	2 152
Trésorerie et équivalents, fin de l'exercice	6 752	9 584	11 738	8 535	7 798	2 152	141

Budget d'exploitation et notes afférentes

Budget d'exploitation (comptabilité de trésorerie)

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	CHIFFRES RÉELS 2023-2024	PRÉVISIONS 2024-2025	PLAN				
			2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Produits d'exploitation							
Recettes tirées de l'accréditation	10 125	10 466	10 982	11 503	12 049	12 402	12 765
Boutique virtuelle du CCN	2 116	2 089	2 124	2 167	2 210	2 254	2 299
Contributions au soutien aux déléguées et délégués	59	50	200	200	200	200	200
Services d'innovation	5 362	2 825	2 029	2 029	2 030	2 030	2 031
Autres recettes	646	534	518	512	507	499	492
Total des produits d'exploitation	18 309	15 963	15 853	16 410	16 995	17 385	17 787
Charges							
Salaires et avantages sociaux	22 799	22 512	22 931	21 701	20 917	20 492	20 186
Formation et perfectionnement	268	272	324	317	310	307	305
Frais de déplacement recouvrables	1 192	1 004	1 019	1 040	1 061	1 083	1 105
Frais de déplacement non recouvrables	938	1 436	1 007	967	931	918	936
Soutien financier aux déléguées et délégués canadiens	648	550	900	900	900	900	900
Postes et télécommunications	89	106	163	167	170	174	177
Impression et publications	3	81	119	59	19	14	14
Conférences et événements	465	475	405	400	402	396	405
Services d'évaluation et honoraires professionnels	6 873	7 217	8 526	8 801	8 332	8 790	6 045
Hébergement, location et réparation d'équipement	870	931	968	987	1 007	1 028	1 049
Cotisations générales	1 363	1 463	1 451	1 480	1 510	1 541	1 572
Fournitures de bureau et autres abonnements d'entreprise	1 017	1 078	1 000	1 021	1 042	1 064	1 086
Amortissement, assurance, créances irrécouvrables et autres	840	1 003	975	716	831	605	299
Charges	37 364	38 128	39 788	38 555	37 431	37 309	34 077
Déficit d'exploitation	(19 055)	(22 165)	(23 935)	(22 145)	(20 437)	(19 924)	(16 290)
Crédits parlementaires	20 420	24 997	26 089	18 942	19 699	14 279	14 279
Excédent (déficit) de l'exercice – trésorerie	1 365	2 832	2 154	(3 203)	(738)	(5 645)	(2 011)
Ajustements au titre de la comptabilité d'exercice	70	(48)	(45)	(369)	(267)	(254)	(393)
Excédent (déficit) de l'exercice – comptabilité d'exercice	1 435	2 784	2 109	(3 572)	(1 004)	(5 900)	(2 404)

Comparaison des chiffres réels de 2023-2024 et des prévisions pour 2024-2025

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2025, le CCN prévoit un excédent de 2,8 millions de dollars, ce qui représente un écart de 1,4 million de dollars par rapport à l'exercice qui s'est conclu le 31 mars 2024. Cette variation est principalement attribuable à une hausse des crédits parlementaires (4,6 millions de dollars) découlant d'un financement temporaire complémentaire inscrit au budget de 2024 (3,6 millions de dollars) et d'une augmentation annuelle du financement temporaire par rapport à l'exercice précédent (1 million de dollars). Cet écart favorable est contrebalancé par une baisse des recettes résultant de la fin du programme lié à la santé mentale (2,3 millions de dollars) et une hausse des charges associées à l'offre de programmes temporaires et du nombre d'accréditations accordées (0,9 million de dollars).

Les produits d'exploitation devraient atteindre 16 millions de dollars, soit 2,3 millions de dollars de moins qu'à l'exercice précédent, principalement en raison de la fin du programme de santé mentale et santé liée à la consommation de substances (2,5 millions de dollars). Cette différence est compensée par une hausse des recettes tirées de l'accréditation (0,3 million de dollars).

Les charges d'exploitation devraient s'élever à 38 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 0,9 million de dollars par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable au nombre d'accréditations accordées et à l'intensification des programmes temporaires (0,3 million de dollars), à l'amortissement des dépenses en immobilisations (0,3 million de dollars) et aux déplacements (0,5 million de dollars). Cette hausse est contrebalancée par une baisse de la masse salariale (0,3 million de dollars) découlant de la fin du programme de santé mentale et santé liée à la consommation de substances.

Les crédits devraient se chiffrer à 25 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 4,6 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation résulte de l'offre ponctuelle de 3,6 millions de dollars annoncée dans le budget fédéral 2024 et de la hausse du financement destiné aux programmes temporaires par rapport à l'exercice précédent.

L'excédent cumulé prévu de 13,2 millions de dollars est dû aux fonds prévus dans le plan pour les programmes temporaires. Il faut noter que selon les prévisions, les futurs déficits amenuiseront cet excédent au fil du temps; la situation financière actuelle n'est donc que temporaire.

Plan pour les exercices 2025-2026 à 2029-2030

Durant les années visées par le plan, les recettes tirées de l'accréditation devraient s'accroître de 5 % chacune des trois premières années, puis de 3 % les deux dernières années. Il est projeté que les redevances tirées de la vente de normes (via la boutique virtuelle du CCN) augmenteront de 2 % chaque année, ce qui viendra annuler partiellement la baisse des produits d'intérêts (dans les autres recettes), étant donné que les taux d'intérêt devraient diminuer.

Nous prévoyons que les charges augmenteront en 2025-2026 par rapport à l'exercice 2024-2025, puis diminueront au fil des ans, à mesure que les programmes temporaires se termineront. Les charges devraient baisser la dernière année du plan, lorsque les activités reviendront à la normale à la fin des programmes temporaires. Durant les années visées par le plan, le soutien financier aux déléguées et délégués canadiens devrait augmenter de 0,2 million de dollars par rapport aux chiffres actuels, alors que l'inflation devrait faire hausser d'autres charges.

Les crédits parlementaires diminuent à l'exercice 2026-2027 en raison des fonds complémentaires ponctuels inscrits au budget fédéral 2024 (3,6 millions de dollars) et de la répartition inégale du financement temporaire d'une année à l'autre. Le financement chute à 14,3 millions de dollars les deux dernières années du plan en raison de la fin des programmes temporaires et du maintien des activités normales.

Les ajustements les plus notables cette année par rapport à l'exercice précédent touchent à la réaffectation de charges liées aux programmes temporaires en fonction des dépenses et livrables prévus. De plus, les charges diminuent en raison des initiatives de priorisation visant à restreindre les dépenses au vu de la baisse des crédits parlementaires.

Budget d'immobilisations et notes afférentes

Budget d'immobilisations (comptabilité de trésorerie)

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS (en milliers de dollars)	CHIFFRES RÉELS 2023-2024	PRÉVISIONS 2024-2025	PLAN				
			2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Matériel d'infrastructure de GI/TI	254	198	70	70	73	75	75
Logiciels et autres	336	926	675	125	100	100	150
Mobilier et petit matériel de bureau	–	–	75	25	25	25	25
Améliorations locatives	29	25	25	25	25	25	30
Dépenses totales en immobilisations	619	1 149	845	245	223	225	280

En ce qui a trait aux projets de GI/TI, la politique sur les immobilisations du CCN prévoit que tous les coûts engagés durant la phase de conception et de lancement d'une application seront inscrits à l'actif, car ce sont effectivement des éléments d'actif, et non des dépenses de l'organisation. La phase de conception commence après :

- la formulation du besoin en nouvelles technologies
- la conceptualisation des solutions possibles
- l'évaluation et la sélection d'une solution

Nous prévoyons des dépenses en immobilisations totalisant 1,2 million de dollars en 2024-2025, dont 0,9 million de dollars pour l'achat et la conception de logiciels. Le 0,3 million de dollars restant est affecté à la réfection et à la remise en état des bureaux, aux projets de remplacement à la fin du cycle de vie (tels que les mises à niveau programmées du matériel et des logiciels), et à l'achat de licences supplémentaires pour les solutions logicielles existantes. Le CCN demeure résolu à encadrer rigoureusement le déploiement de ses solutions intégrées de gestion opérationnelle en matière de GI/TI pour mettre à niveau les outils dont il a besoin pour mener à bien ses activités dans les secteurs clés visés par ses objectifs.

Le budget total des dépenses en immobilisations du CCN pour l'exercice 2025-2026 s'élève à 0,9 million de dollars. Nous prévoyons investir 1,8 million de dollars sur cinq ans.

Les projets de GI/TI devraient bénéficier d'un financement de 0,7 million de dollars en 2025-2026. Sur cinq ans, le CCN prévoit investir 1,5 million de dollars dans les immobilisations liées aux projets de GI/TI. Ces investissements visent surtout à améliorer la cybersécurité, à assurer l'extensibilité de l'organisation, l'exactitude des données et la résilience des systèmes opérationnels, et à moderniser des outils opérationnels pour faciliter le télétravail et la mobilisation des parties intéressées. Pour le moment, nous évaluons les retombées des nouveaux outils et des utilisations de l'IA en fonction du rendement du capital investi.

Privilégiant l'infonuagique, les dépenses en immobilisations de GI/TI visent en priorité ce qui suit :

- solution de gestion des relations avec la clientèle
- travaux de modernisation et d'innovation entourant les systèmes opérationnels du CCN, comme le système de gestion des services de TI
- amélioration du site Web public du CCN
- mise à niveau de la fabrique de données sur les normes
- gestion des documents et des enregistrements
- planification des ressources organisationnelles
- innovation commerciale grâce à l'entreposage de données et aux solutions d'intelligence d'affaires

En outre, tout au long du plan quinquennal, le CCN investira 0,3 million de dollars dans la rénovation des bureaux et la modernisation des espaces de travail et des salles de conférence afin de faciliter les activités à distance.

Annexe E :

Conformité aux exigences des lois et des politiques



Le CCN dispose d'un bouquet de politiques étoffé pour répondre aux exigences législatives et de politiques applicables. Il mène une veille législative pour se mettre au diapason des projets de loi déposés au Parlement et s'assurer d'être prêt à continuer de se conformer aux nouvelles exigences fédérales. Voici quelques projets de loi et politiques touchant le travail du CCN :

- **Loi sur l'accès à l'information et Directive sur la publication proactive** : Dans le cadre de son engagement en matière de responsabilisation et de transparence, le CCN favorise le respect du droit du public de consulter les enregistrements sous sa garde en créant et en adoptant des politiques et des procédures conformes à la *Loi sur l'accès à l'information* et en présentant un rapport annuel au Parlement sur les demandes d'accès à l'information qu'il a reçues. Cela implique d'essayer de fournir des réponses rapides, complètes et exactes à ces demandes. De plus, nous donnons au personnel de la formation et de l'information pour lui faire connaître ses obligations et ses responsabilités légales concernant les demandes d'accès à l'information. En outre, conformément à la Directive sur la publication proactive, nous affichons des publications proactives sur notre site Web et sur le portail Gouvernement ouvert.
- **Loi canadienne sur l'accessibilité** : Dans son Plan d'accessibilité 2023-2025, le CCN définit les mesures qu'il adoptera pour éliminer certains problèmes d'accessibilité dans divers domaines, comme l'emploi, l'environnement bâti, les communications, les technologies d'information et de communication, l'approvisionnement en biens, en services et en installations, et la conception et l'offre de programmes et services.
- **Partie II du Code canadien du travail et Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail** : Dans le cadre de son engagement à fournir un environnement de travail sûr et sain, le CCN a mis en

place plusieurs politiques et procédures de santé et de sécurité pour se conformer au *Code canadien du travail* et au *Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail* et pour recenser, évaluer et gérer les dangers au travail, entre autres ceux qui touchent la santé et la sécurité psychologiques.

- **Loi canadienne sur les droits de la personne** : Le CCN agit et fournit des expériences au personnel de manière à respecter les attentes définies dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, sur laquelle se fondent aussi son code de conduite et sa politique sur le respect en milieu de travail.
- **Loi sur les conflits d'intérêts** : Chaque année, les membres du conseil d'administration revoient et affirment leur adhésion et leur conformité à la *Loi sur les conflits d'intérêts* et aux lignes directrices à l'intention des titulaires de charge publique. Ils sont également tenus de déclarer tout conflit d'intérêts à chaque réunion, et de noter ces conflits dans le procès-verbal, ainsi que les mesures prises en conséquence.
- **Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements** : Conformément à l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le CCN harmonise ses politiques, lignes directrices et pratiques en matière de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements à celles du Conseil du Trésor. Sa politique à ce chapitre est entièrement conforme à la Directive du Conseil du Trésor.

► **Loi sur l'équité en matière d'emploi :** Le CCN maintient et applique des politiques qui l'amènent à offrir des possibilités d'emploi équitables à toute personne qui postule. Notre politique et nos processus en matière d'emploi visent à garantir le caractère non discriminatoire des règles et outils de recrutement et de sélection, et à assurer l'examen et l'évaluation de toutes les demandes d'emploi en fonction de critères objectifs préétablis. Nous produisons aussi chaque année des rapports sur l'équité en matière d'emploi et sur les pratiques, mesures et activités adoptées pour assurer une représentation équitable.

► **Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement :** C'est dans l'optique de contribuer à la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants que le CCN se dote de mécanismes de diligence raisonnable visant à éviter et à réduire le risque que de telles pratiques soient employées à toute étape de la production ou de la distribution des biens qu'il achète sur le marché canadien ou étranger. En mai 2024, nous avons publié notre premier rapport annuel présentant les mesures prises pour éliminer et réduire ces risques.

► **Loi sur les langues officielles et instruments de politique liés aux langues officielles :** À titre d'institution fédérale du Canada, le CCN est assujéti aux règles de la *Loi sur les langues officielles*, au *Règlement sur les langues officielles — communications avec le public et prestation des services*, et à la Politique sur les langues officielles et aux trois directives consolidées du Conseil du Trésor (sauf l'annexe 2 de la Directive sur les langues officielles pour la gestion des personnes). Dans cet esprit, le CCN s'efforce de créer un milieu de travail propice à l'usage effectif des deux langues officielles, ce qui implique de s'assurer que le personnel et les gestionnaires connaissent bien les attentes linguistiques relatives aux exigences de travail, de communiquer avec le public et de permettre à ce dernier de prendre contact avec nous et de recevoir nos services dans les deux langues officielles. Par ailleurs, nous

assistons régulièrement à des réunions sur les langues officielles avec des acteurs fédéraux, nous disposons d'une équipe de traduction ainsi que de deux championnes et champions des langues officielles, et nous organisons des séances d'information sur les langues officielles à l'intention de tout le personnel.

► **Loi sur l'équité salariale :** Notre structure de classification et de rémunération des emplois est entièrement conforme à la *Loi sur l'équité salariale*. Le CCN a parachevé son premier plan sur l'équité salariale en septembre 2024, dans le respect des délais légaux.

► **Loi sur la protection des renseignements personnels :** Le CCN est déterminé à protéger et à gérer tous les renseignements personnels sous sa garde de la manière la plus responsable et consciencieuse possible. Nous disposons de politiques et de procédures touchant toutes les facettes de la protection de la vie privée, notamment le droit de quiconque de consulter ses renseignements personnels. Nous donnons aussi de la formation au personnel pour mieux lui faire connaître les pratiques exemplaires de gestion des renseignements personnels, et fournissons chaque année au Parlement un rapport sur la conformité du CCN à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

► **Accords commerciaux :** Notre politique d'approvisionnement énonce des principes d'intégrité, d'équité et de concours ouvert pour tous les biens et services que nous nous procurons. Elle tient également compte des obligations aux termes des accords commerciaux qui s'appliquent au CCN de par son statut de société de la Couronne fédérale.

► **Autres exigences législatives :** En plus de ce qui précède, le CCN a mis en place des politiques et procédures pour s'acquitter des obligations que lui imposent la *Loi sur l'assurance-emploi*, la *Loi sur les pensions*, la *Loi sur le multiculturalisme canadien* et la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.

Annexe F :

Priorités et orientation du gouvernement



Le CCN relève de la ou du ministre de l'Industrie, et l'appuie dans la mise en œuvre de tous ses objectifs et politiques, comme les suivants :

- ▶ La **Stratégie pancanadienne en matière d'IA**, y compris au moyen des travaux du Collectif canadien de normalisation en matière d'IA et de gouvernance des données.
- ▶ La **Feuille de route vers un béton à zéro émission carbone d'ici 2050**, notamment en participant au groupe de travail sur la comptabilisation du carbone, les codes, les normes, les compétences et l'approvisionnement.
- ▶ Le **Service de croissance accéléré**, par exemple en fournissant aux entreprises canadiennes participantes les conseils et les services liés à la normalisation dont elles ont besoin pour croître.
- ▶ Le **Carrefour de la croissance propre**, notamment en fournissant aux entreprises de technologie verte canadiennes participantes les conseils et les services liés à la normalisation dont elles ont besoin pour développer leurs débouchés commerciaux.
- ▶ La **Stratégie quantique nationale du Canada**, par exemple en soutenant la participation du pays aux comités techniques internationaux et en élaborant des solutions fondées sur les normes.
- ▶ La **Stratégie en matière de propriété intellectuelle**, notamment en fournissant des services aux entreprises canadiennes innovantes.
- ▶ La **Table des organismes de réglementation**, y compris par une concertation avec le SCT en vue de la mise en œuvre de la Feuille de route de l'examen réglementaire sur les normes internationales.
- ▶ Le **Comité canadien de l'harmonisation des codes de construction**, notamment en occupant une position de leader au sein du Conseil consultatif sur l'harmonisation des codes de construction et en participant à l'établissement des priorités pour les futurs codes modèles nationaux.

Priorités globales du gouvernement

Par ailleurs, le CCN s'harmonise et adhère à d'autres initiatives et programmes du gouvernement, par exemple :

- ▶ La **Stratégie nationale d'adaptation**, notamment par le financement de programmes d'élaboration de normes visant à favoriser la création d'infrastructures résilientes en réponse aux changements climatiques.
- ▶ L'**initiative relative aux identifiants et aux services de confiance numériques**, pour établir une spécification technique nationale et un prototype de programme d'accréditation liés aux identifiants et aux services de confiance numériques cadrant avec les normes internationales.
- ▶ La **Stratégie pour un gouvernement vert**, ce qui implique entre autres de mener des initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, acquérir une résilience climatique et respecter l'environnement dans le cadre des activités. En 2025, le CCN présentera son premier bilan relatif au climat, qui indiquera les objectifs que l'organisme s'est fixés en vue de réduire son empreinte environnementale.
- ▶ La **Stratégie canadienne pour l'hydrogène**, notamment en menant des recherches sur la normalisation et en dirigeant des activités pour le compte du groupe de travail sur les codes et normes relatifs à l'hydrogène.
- ▶ Le **Programme canadien de certification en cybersécurité**, pour améliorer la résilience de la chaîne d'approvisionnement relative à la défense du Canada.

- La **Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique**, en participant à la mise en œuvre du cadre pour une mobilisation renforcée des pays de l'Indo-Pacifique en matière de normalisation.
- La **réduction du fardeau administratif**, en aidant le SCT à réviser la *Loi sur la réduction de la paperasse* de manière à faciliter le recours aux bacs à sable réglementaires, notamment par une utilisation accrue de solutions de normalisation dans ces bacs à sable.
- La **modernisation de la réglementation**, en favorisant la réalisation des objectifs du gouvernement en ce sens par une participation aux examens réglementaires, par un appui aux expérimentations réglementaires du Centre d'innovation en matière de réglementation du SCT (y compris la mise à l'essai de la norme ISO/IEC 42001 – Technologies de l'information – Intelligence artificielle – Système de management) et par l'offre de conseils stratégiques concernant la normalisation, l'incorporation par renvoi et les bacs à sable réglementaires.

Transparence et gouvernement ouvert

Faisant partie d'un gouvernement transparent et ouvert, le CCN :

- s'efforce de donner suite à toutes les demandes d'information et de répondre aux préoccupations dans les meilleurs délais, conformément à ses procédures en matière de management de la qualité
- publie des résumés annuels et trimestriels des renseignements divulgués proactivement et des demandes d'accès à l'information dans les délais prescrits
- observe la Directive sur la publication proactive en adoptant des procédures adéquates, notamment en ce qui concerne la divulgation proactive de renseignements sur le portail Gouvernement ouvert et la tenue en ligne de ces renseignements conformément aux exigences de rétention énoncées dans la Directive

Le 23 avril 2024, le CCN a tenu son assemblée publique annuelle en vue de présenter ses réalisations et ses priorités pour l'avenir. De plus amples renseignements sur la gouvernance et les activités du CCN se trouvent dans le rapport annuel 2023-2024, *Progresser vers un avenir meilleur*, accessible sur le site Web de l'organisation.

Diversité et équité en matière d'emploi

Le CCN tire de grands avantages de la vaste diversité de son effectif de 154 personnes. Par exemple, malgré l'absence d'objectifs précis en matière de diversité, notre personnel :

- maîtrise plus de 25 langues
- se compose à 32 % de personnes qui déclarent être membres d'une minorité visible ou autochtones
- est très équilibré sur le plan des genres, puisque 61 % de ses membres déclarent être une femme (ce taux est de 58 % parmi la direction, et de 50 % chez la haute direction)

Nous nous assurons par ailleurs que nos initiatives de recrutement demeurent axées sur le maintien et l'augmentation de la diversité, ce qui implique entre autres de publier toutes les offres d'emploi sur les tableaux d'emploi de groupes formés de personnes issues de la diversité, comme l'Organisme communautaire des services aux immigrants d'Ottawa, l'Association des agents financiers autochtones du Canada, l'Aboriginal Job Centre et le Programme fédéral de stage pour les nouveaux arrivants.

Analyse comparative entre les sexes plus

Le CCN s'emploie à faire en sorte que la normalisation profite à l'ensemble de la population canadienne. Les études que nous avons menées ont mis en lumière un important écart entre les genres dans les normes. Nous avons prévu diverses activités dans le cadre de l'exécution de notre mandat et de notre gestion interne pour aborder la question du genre, de la diversité et de l'inclusion, et appliquons rigoureusement les principes de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+). Voici quelques exemples de ces activités :

- ▶ mener des initiatives visant à augmenter la représentation des femmes au sein des comités techniques et de gouvernance
- ▶ recruter plus de jeunes professionnelles et professionnels pour rehausser la diversité des genres et des générations
- ▶ favoriser la création de normes tenant compte des questions de genre en appliquant et en promouvant l'orientation de la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU), de l'ISO et de l'IEC
- ▶ actualiser les exigences envers les OEN pour voir à ce que l'évaluation des nouvelles normes tienne compte des questions de genre
- ▶ promouvoir l'élaboration de normes tenant compte des questions de genre à l'échelle nationale et internationale et offrir de la formation à ce sujet
- ▶ revoir les activités et initiatives décrites dans la Stratégie de normalisation adaptée aux genres du CCN pour veiller à ce qu'elles demeurent réalisables et pertinentes.

De plus amples renseignements sur les activités du CCN liées à l'ACS+ sont présentés dans la Stratégie de normalisation adaptée aux genres, disponible sur le site Web de l'organisme.

Consultations autochtones

Le CCN est déterminé à renforcer ses relations avec les groupes autochtones (Inuits, Métis et Premières Nations) en se fondant sur des principes de partenariat, de respect et de reconnaissance des droits.

Le CCN est conscient que les peuples autochtones ont des préoccupations particulières concernant les normes, notamment en ce qui concerne les répercussions des changements climatiques, l'infrastructure, l'eau et la santé mentale. Il reconnaît également que les partenaires gouvernementaux et les autres parties intéressées doivent mieux comprendre les besoins des peuples autochtones à cet égard.

Nous avons à cœur de veiller à ce que le système de normes canadien consulte les groupes et personnes autochtones de manière à favoriser la réconciliation et à respecter leur statut de titulaires de droits. Il y a lieu de nouer un dialogue constructif avec les peuples autochtones pour apprendre d'eux et les soutenir, afin que ces peuples puissent profiter plus pleinement du système de normes canadien et y participer équitablement.

C'est pourquoi le resserrement des liens avec les peuples autochtones constitue une priorité dans la SNN. Le CCN s'engage ainsi notamment :

- ▶ à collaborer avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis pour cerner leurs besoins et priorités en matière de normalisation
- ▶ à établir des mécanismes cohérents et respectueux de dialogue avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis, ainsi qu'à les aider et à leur fournir des possibilités équitables pour qu'ils puissent participer pleinement aux processus du système de normes canadien et à son développement
- ▶ à définir et à instaurer des initiatives visant à solliciter activement la participation des Premières Nations, des Inuits et des Métis, comme titulaires de droits, à tous les domaines d'activité du système de normalisation pour que ce système soit représentatif de la société canadienne

Pour réaliser ces objectifs, le CCN a déjà pris plusieurs mesures importantes pour favoriser et améliorer le dialogue avec les peuples autochtones. En voici quelques exemples :

- ▶ **Le programme de santé mentale et santé liée à la consommation de substances (SMSLCS)**, qui prévoit la création d'une politique de rémunération pour encourager la participation au programme, l'embauche d'une personne consultante autochtone chargée de rédiger un rapport illustrant les points de vue autochtones, ainsi que l'établissement d'un groupe de discussion antiraciste pour recueillir l'avis des Autochtones et d'autres parties sur le racisme dans le système de santé.
- ▶ **Le Programme de normes pour des infrastructures résilientes**, dans le cadre duquel le CCN finance l'élaboration d'un document d'orientation visant à encadrer les démarches de veille climatique dans les communautés autochtones en étroite collaboration avec des organismes autochtones.
- ▶ **La feuille de route du Collectif canadien de normalisation en matière de gouvernance des données et le Collectif canadien de normalisation en matière d'IA et de gouvernance des données.** Le CCN mènera une vaste consultation autochtone, principalement auprès du Centre de gouvernance de l'information des Premières Nations (CGIPN). Sa relation avec le CGIPN pourrait aussi conduire à l'établissement d'un dialogue avec l'Assemblée des Premières Nations, des partenaires régionaux, des communautés autochtones et de grandes penseuses et grands penseurs dans le cadre de la mise en œuvre de la SNN.

En outre, le CCN prépare une série de principes visant à assurer le caractère cohérent et respectueux des consultations auprès des peuples autochtones. Jalons des activités de consultation de toute l'organisation, ces principes serviront aussi à orienter et à aider les gestionnaires et le personnel dans leurs efforts en vue :

- ▶ de déterminer dans quels cas des activités de normalisation (stratégies de normalisation ou actions liées à leur exécution) pourraient avoir une incidence sur les territoires, les droits ou les intérêts des peuples autochtones

- ▶ dans ces cas-là, de tenir compte des priorités des peuples autochtones et de faciliter leur participation à tous les aspects de l'élaboration de stratégies de normalisation
- ▶ de nouer avec les peuples autochtones des relations constructives et gagnant-gagnant tout en concrétisant les objectifs et priorités du CCN

Sécurité des milieux de travail

Le CCN s'emploie à fournir un environnement de travail sécuritaire, exempt de violence et de harcèlement, où tous les membres du personnel sont traités avec dignité et respect. Conformément à notre politique de prévention de la violence et du harcèlement en milieu de travail, nous nous efforçons de prendre toutes les mesures nécessaires pour déceler et prévenir les risques de violence qui menacent la sécurité des membres du personnel.

De plus, nous entendons respecter, voire surpasser les exigences, obligations et normes entourant la violence et le harcèlement au travail qui sont définies dans le *Code canadien du travail*, ses règlements et les autres textes législatifs applicables. À cette fin, le CCN :

- ▶ mettra en œuvre et tiendra à jour sa politique de prévention de la violence et du harcèlement en milieu de travail et le programme correspondant
- ▶ fournira à l'ensemble du personnel et des gestionnaires de l'information et des directives appropriées leur permettant de se prémunir, eux et leurs collègues, contre la violence et le harcèlement au travail
- ▶ prendra des mesures concrètes pour réduire les risques de violence et de harcèlement au travail (évaluations continues des risques, politiques d'encadrement des risques, mesures de contrôle, communications et formation)

Glossaire

APEC	Organisation de coopération économique pour l'Asie-Pacifique	ILAC	International Laboratory Accreditation Cooperation
CCN	Conseil canadien des normes	ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
CCOEN	Comité consultatif des organismes d'élaboration de normes	ISO	Organisation internationale de normalisation
CCPT	Comité consultatif des provinces et territoires	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
CNRC	Conseil national de recherches du Canada	OEN	Organisme d'élaboration de normes
CRS	Comité de régie de la société	PI	Propriété intellectuelle
CV	Comité de vérification	SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
ESG	Environnement, société et gouvernance	SMQ	Système de management de la qualité
IA	Intelligence artificielle	SNN	Stratégie nationale de normalisation
IAF	International Accreditation Forum	UE	Union européenne
IDEA	Inclusion, diversité, équité et accessibilité		
IEC	Commission électrotechnique internationale		