



Conseil canadien des normes
Standards Council of Canada

OUVRI LA VOIE À DES POSSIBILITÉS POUR LE CANADA

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE
DE 2012-2013 À 2016-2017

SOMMAIRE DU BUDGET D'EXPLOITATION
2012-2013

SOMMAIRE DU BUDGET D'IMMOBILISATIONS
2012-2013



NOTRE MANDAT

ENCOURAGER UNE NORMALISATION EFFICIENTE ET EFFICACE AU CANADA
LORSQUE CELLE-CI NE FAIT L'OBJET D'AUCUNE MESURE LÉGISLATIVE.

NOTRE MISSION

DIRIGER ET FACILITER L'ÉLABORATION ET L'UTILISATION DES NORMES NATIONALES
ET INTERNATIONALES ET DES SERVICES D'ACCREDITATION, POUR AMÉLIORER LA
COMPÉTITIVITÉ DU CANADA ET LE BIEN-ÊTRE COLLECTIF DE SA POPULATION.

NOTRE VISION

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES CANADIENS EN DIRIGEANT LE
RÉSEAU NATIONAL DE NORMALISATION DU CANADA.

POUR NOUS JOINDRE

Conseil canadien des normes
270, rue Albert, bureau 200
Ottawa (Ontario) K1P 6N7
Téléphone : +1 613 238 3222
Télécopieur : +1 613 569 7808
www.scc-ccn.ca

ISBN 978-0-920360-57-6

Ottawa, juin 2012

Imprimé au Canada sur papier recyclé et recyclable

UNE OCCASION À SAISIR POUR LE CANADA...

LE RÉSEAU DE NORMALISATION DU CANADA A L'OCCASION DE SE FAIRE CONNAÎTRE, DE FAIRE VALOIR SON TRAVAIL ET DE SERVIR PLEINEMENT LES PRIORITÉS DU PAYS.

Au moyen d'investissements relativement minimes, le gouvernement du Canada ouvre grand la porte à une protection accrue des citoyens en matière de santé et de sécurité, à des retombées positives dans des secteurs clés de son économie et à un avantage concurrentiel stratégique pour le pays.

Le Conseil canadien des normes utilise ses ressources pour consolider le réseau de normalisation du Canada et ainsi optimiser le potentiel commercial de l'industrie, le potentiel de croissance, la capacité concurrentielle et la prospérité future du pays et, au bout du compte, la santé et la sécurité des Canadiens.

LES ACTIVITÉS DU CCN SONT ENTIÈREMENT AXÉES SUR LE BIEN-ÊTRE COLLECTIF ET ÉCONOMIQUE DE TOUS LES CANADIENS. ELLES CONSISTENT NOTAMMENT À :

- renforcer et protéger le réseau national de normalisation du Canada grâce à des partenariats et à l'exercice d'une surveillance;
- fournir des services d'accréditation ainsi que des renseignements et des ressources en matière de normalisation aux administrations publiques, à l'industrie et au public;
- participer à des activités d'élaboration de normes et d'accréditation dans des secteurs ciblés de l'économie canadienne, notamment en représentant le Canada à deux des principales organisations mondiales de normalisation, soit l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et la Commission électrotechnique internationale (CEI), entre autres.

QU'EST-CE QUE L'ÉLABORATION DES NORMES?

Les normes décrivent les caractéristiques importantes d'un produit, d'un service ou d'un système. Il existe dans le monde des milliers de normes qui traitent de tous les domaines

possibles, du plus simple, les pas de vis par exemple, au plus complexe, les réseaux de technologies de l'information. Les normes fournissent des renseignements techniques utiles aux entreprises et servent à protéger la santé et la sécurité des Canadiens. Elles sont issues du consensus de comités d'intervenants concernés dont peuvent faire partie des représentants de l'industrie, des administrations publiques, des milieux universitaire et collégial et de l'intérêt public.

QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ?

L'évaluation de la conformité est une méthode qui consiste à déterminer si des produits, des services, des processus, des systèmes ou des personnes répondent à des exigences données. Elle peut consister en la certification, l'inspection et/ou l'accréditation de l'essai d'un produit ou d'un système. En vérifiant que les produits et les services satisfont aux normes requises en matière de qualité, de sécurité et d'environnement, elle contribue à protéger la santé et la sécurité des Canadiens.

QU'EST-CE QUE LA NORMALISATION?

La normalisation comprend à la fois les activités d'élaboration de normes et d'évaluation de la conformité.

TABLE DES MATIÈRES

1	Sommaire	2
2	Introduction	4
	2.1 Le réseau national de normalisation du Canada	4
	2.2 Lien entre les activités du CCN et les priorités du gouvernement	5
3	Profil de la société	8
	3.1 Mission	8
	3.2 Structure	9
	3.3 Personnel et activités	11
	3.4 Solutions de normalisation	13
4	Cadre opérationnel	14
	4.1 Les tendances du contexte de la normalisation au Canada	14
	4.2 Questions stratégiques	16
	4.3 Une approche stratégique de la normalisation	19
5	Priorités stratégiques pour 2012-2013	21
	1 ^{re} priorité stratégique : Consolider le réseau de normalisation du Canada	21
	2 ^e priorité stratégique : Mettre de l'avant des solutions de normalisation	22
	3 ^e priorité stratégique : Maximiser les retombées positives des normes et de l'accréditation	24
	4 ^e priorité stratégique : Stimuler l'efficacité opérationnelle et la productivité	25
6	Mesurer le rendement	26
	6.1 Indicateurs de rendement	26
7	Évaluation de la gestion des risques d'entreprise	28
8	Notre plan financier	29
	8.1 Priorité organisationnelle	29
	8.2 Prévisions d'exploitation pour 2011-2012 vs budget de 2011-2012	30
	8.3 Prévisions pour 2011-2012 vs budget d'exploitation de 2012-2013	31

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le réseau national de normalisation du Canada	5
Figure 2 : Le lien entre les activités et initiatives du CCN et les priorités d'action du gouvernement fédéral	6
Figure 3 : La structure du Conseil du CCN	10
Figure 4 : La haute direction du CCN	11
Figure 5 : Des données et chiffres clés sur la normalisation au Canada	14
Figure 6 : Une approche stratégique de la participation aux activités canadiennes de normalisation	20
Figure 7 : Les indicateurs de rendement du CCN	26
Figure 8 : Le profil des risques du CCN	28



SOMMAIRE

INTRODUCTION

- Le Conseil canadien des normes (CCN) s'est doté d'une stratégie bien définie pour promouvoir la normalisation afin d'assurer le bien-être collectif et économique des Canadiens.
- Si l'on veut renforcer le réseau canadien de normalisation, il est essentiel de mobiliser les décideurs du gouvernement et de l'industrie. C'est grâce à la participation de ces intervenants clés qu'il sera possible de bien établir les buts et priorités du Canada en matière de normalisation et d'y donner suite convenablement.
- Les activités de l'ensemble des programmes du CCN porteront sur des secteurs ciblés de l'économie canadienne et sur les grandes priorités du gouvernement qui appellent des efforts de normalisation. Le CCN consacrera ses ressources à l'avancement de ces dossiers à l'échelle nationale et internationale.
- Cette année, le gouvernement du Canada investira 2,1 millions de dollars de plus dans le CCN, qui affectera ces fonds à la mise à jour des normes incorporées par renvoi dans la réglementation fédérale canadienne.

CADRE OPÉRATIONNEL

- Bien que la valeur de la normalisation soit de mieux en mieux reconnue, bon nombre des décideurs clés du Canada ne sont toujours pas conscients de la relation étroite qui existe entre, d'une part, les normes et l'accréditation et, d'autre part, la santé, la sécurité, le bien-être économique et la protection des intérêts canadiens, ou demeurent mal renseignés sur ce point. Il faut accentuer la sensibilisation et inciter les décideurs de l'État et de l'industrie à jouer un rôle actif dans le réseau canadien de normalisation afin d'assurer la viabilité à long terme de ce dernier et de canaliser les efforts vers les principaux secteurs de l'économie où il existe des besoins en matière de normalisation.

- Les normes doivent refléter les pratiques technologiques et les conditions environnementales actuelles. De son côté, le CCN doit proposer des solutions viables au gouvernement du Canada pour optimiser le potentiel de la normalisation lorsqu'il s'agit de concourir aux objectifs de la réglementation et pour suivre l'évolution des exigences. Bon nombre des normes incorporées par renvoi dans les règlements fédéraux sont inactuelles.
- Selon les tendances actuelles, l'élaboration et l'utilisation des normes internationales continueront d'augmenter. Le CCN doit exercer une influence positive sur les politiques publiques (et encourager la participation des bons Canadiens aux bons comités internationaux, au bon moment) pour faire en sorte que le Canada ne perde pas de terrain dans des domaines d'une importance cruciale pour la croissance économique et la compétitivité du pays.
- Le but du CCN pour 2012-2013 est de voir son infrastructure opérationnelle pleinement alignée sur sa nouvelle orientation stratégique. À cette fin, il continue de concevoir et de mettre en œuvre plusieurs initiatives de modernisation qui appuient à la fois cet objectif et un nouveau modèle d'affaires. Conformément à « l'esprit et l'intention » du plan d'action pour la réduction du déficit du gouvernement du Canada, le CCN continue aussi de mettre tout en œuvre pour réaliser des gains d'efficacité afin d'utiliser au mieux les ressources à l'appui du programme social et économique du Canada.

UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE

- Le CCN poursuivra l'évaluation rigoureuse des secteurs clés de l'économie canadienne où le pays a la possibilité de jouer un rôle de chef de file en matière de normalisation.
- D'ici la fin de 2012-2013, le CCN et des hauts responsables du gouvernement et de groupes d'intervenants de l'industrie détermineront les domaines prioritaires ainsi que la portée des travaux de normalisation requis dans chaque secteur cible.

- Le CCN et ses partenaires du gouvernement et de l'industrie recenseront de façon continue de nouveaux domaines prioritaires dans lesquels le Canada devrait être actif à l'échelle nationale, régionale et internationale. Le CCN orientera ensuite ses travaux de normalisation en conséquence.
- Le CCN continuera de collaborer avec les intervenants du gouvernement du Canada afin de cerner, surveiller et mettre à jour les normes cruciales incorporées par renvoi dans la réglementation. Il établira d'abord des profils de normalisation pour un certain nombre de ministères afin de déterminer, par le biais d'évaluations des risques, les normes inactuelles à traiter en priorité et d'élaborer des plans d'action pour rectifier la situation. Ensuite, ces profils mettront l'accent sur les priorités de normalisation qui sous-tendent des activités de programme précises. Finalement, de concert avec les ministères et avec l'appui des organismes d'élaboration de normes titulaires de son accréditation, le CCN travaillera à établir et à mettre en œuvre ces priorités de normalisation.
- Une importante stratégie commerciale qu'il convient d'exécuter consiste à renforcer l'influence du Canada dans le domaine de l'élaboration des normes internationales. Le CCN aura recours à une démarche ciblée pour affecter davantage de ressources aux comités et secrétariats régionaux et internationaux d'élaboration de normes qui importent. Veiller à ce que les experts canadiens puissent influencer le travail des comités à l'échelle régionale et internationale dans des secteurs névralgiques de l'économie canadienne est au cœur de l'orientation stratégique du CCN.

La normalisation joue un rôle crucial dans la protection de la santé et de la sécurité des Canadiens dans un grand nombre de secteurs, notamment les denrées alimentaires et les produits de consommation, les nouvelles technologies, les infrastructures et les milieux de travail. Les normes et l'évaluation de la conformité sont essentiellement les piliers sur lesquels la société est fondée.

AXES STRATÉGIQUES POUR 2012-2013

- Pour s'ériger en **vrai leader en matière d'expertise et de solutions de normalisation**, le CCN doit élargir son bassin de participants. Il est essentiel d'établir des partenariats et des alliances stratégiques avec des décideurs du gouvernement et de l'industrie afin de renforcer et de moderniser le réseau de normalisation du Canada; ces partenariats et alliances constituent en outre un élément clé de la stratégie de **mobilisation des intervenants** du CCN.
- En tant qu'organisme chargé de veiller à l'élaboration et au maintien des normes au Canada, le CCN procède à des évaluations des risques avec différents ministères afin de trouver des partenaires et de travailler avec eux dans le but de **mettre à jour les normes** qui sont cruciales pour le régime canadien de réglementation. Ce volet constitue un axe stratégique clé de l'organisation; il allègera le fardeau réglementaire des entreprises et du gouvernement et contribuera de façon générale à l'initiative du Canada sur la réduction de la paperasse.
- Cerner les **priorités de normalisation du gouvernement** et y donner suite sont des activités qui sont à la base des buts stratégiques du CCN.
- Le CCN cherche à établir **des alliances et des partenariats stratégiques** en mettant l'accent sur des initiatives d'harmonisation régionale et internationale afin d'assurer le respect des priorités, des intérêts et des objectifs du Canada. Par souci d'efficacité, ces initiatives sont menées secteur par secteur.
- Le CCN continue de se transformer afin d'harmoniser son orientation stratégique avec son cadre opérationnel. Plusieurs initiatives de modernisation se poursuivent. On continue également de mettre à niveau le système de management de la qualité, l'infrastructure de gestion de l'information et de technologie de l'information et la gestion des ressources humaines du CCN.
- Le plan d'entreprise quinquennal évolutif du CCN est clairement axé sur les résultats et appuie quatre grandes priorités stratégiques :
 - **Consolider le réseau canadien de normalisation.**
 - **Mettre de l'avant des solutions de normalisation.**
 - **Maximiser les retombées positives des normes et de l'accréditation.**
 - **Stimuler l'efficacité opérationnelle et la productivité.**

2

INTRODUCTION

2.1

LE RÉSEAU NATIONAL DE NORMALISATION DU CANADA

En tant que dirigeant du réseau de normalisation du Canada, le CCN guide les travaux de ceux et celles qui participent et participeront aux divers processus de normalisation, dont l'élaboration, la surveillance et l'évaluation de la conformité d'activités liées aux normes.

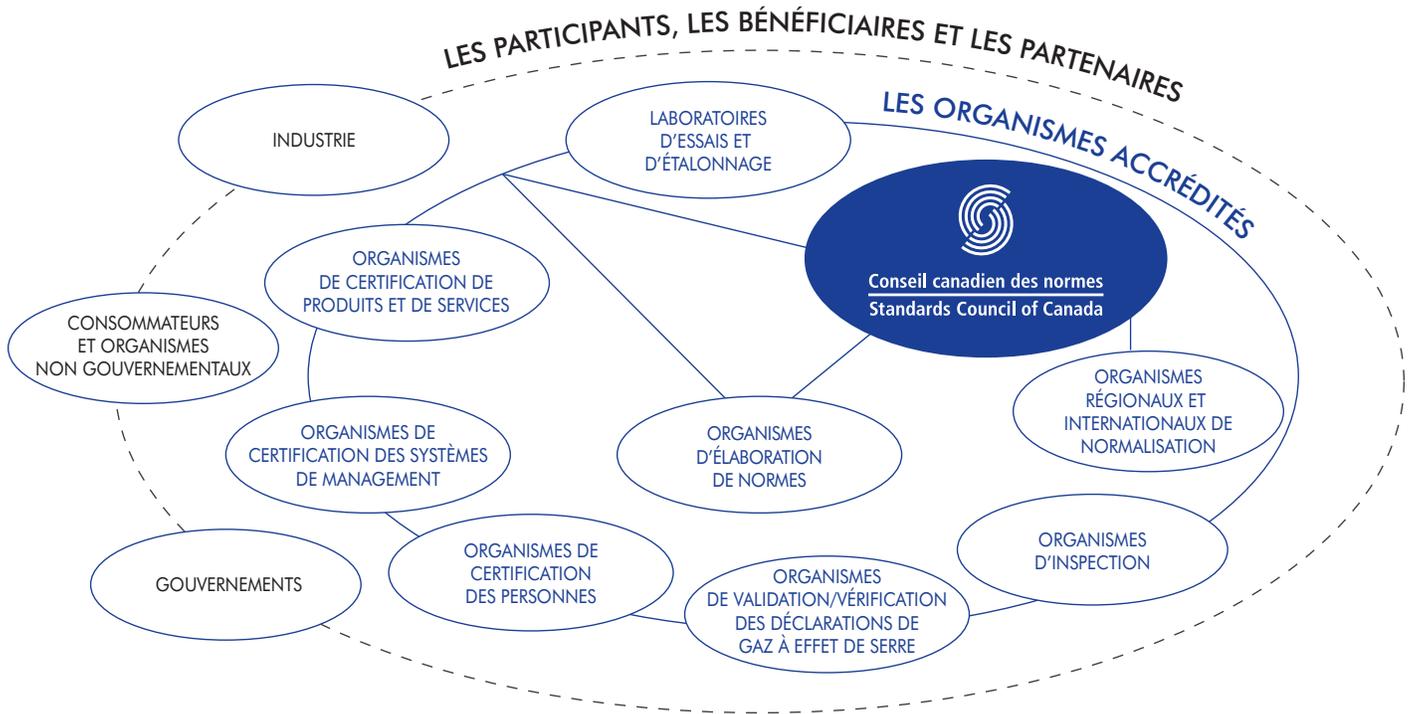
Plus de 12 500 bénévoles canadiens — qui représentent l'industrie, des organismes de réglementation provinciaux et fédéraux, des organisations non gouvernementales ainsi que les consommateurs — participent à des comités nationaux et internationaux de normalisation. Le CCN coordonne les activités des personnes et organismes qui prennent part aux

travaux des comités d'élaboration de normes internationales et régionales. Il facilite la participation d'environ 2 500 de ces membres à des comités techniques. Ces individus présentent le point de vue officiel du Canada au sein de diverses instances de normalisation internationales et régionales. En outre, plus de 400 organismes sont titulaires d'une accréditation du CCN.

Les bénévoles canadiens membres des comités d'élaboration de normes et d'évaluation de la conformité — qui sont plus de 2 500 — aident à préciser le point de vue officiel du Canada auprès de diverses instances internationales.

La figure 1 présente les organismes et les bénéficiaires du réseau de normalisation du Canada. Comme illustré, le CCN accrédite, coordonne et facilite les travaux des participants du réseau qui mettent à profit leur expertise pour le compte du Canada afin d'influer sur l'élaboration et l'évolution des normes internationales les plus déterminantes pour le Canada.

Figure 1 : Le réseau national de normalisation du Canada



2.2

LIEN ENTRE LES ACTIVITÉS DU CCN ET LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

Le réseau canadien de normalisation offre des solutions aux administrations publiques, à l'industrie et aux consommateurs. Le travail qu'entreprend le CCN est directement lié aux objectifs de politique publique du gouvernement du Canada. La figure 2 présente les principales activités et initiatives en lien avec les priorités du gouvernement, telles que présentées dans le discours du Trône du 2 juin 2011.

2.2 LIEN ENTRE LES ACTIVITÉS DU CCN ET LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

Figure 2 : Le lien entre les activités et initiatives du CCN et les priorités d'action du gouvernement fédéral

Priorités d'action du gouvernement fédéral ¹	Lien avec les activités et initiatives du CCN
Emplois et croissance économique	<ul style="list-style-type: none"> Le CCN contribue aux aspects liés à la normalisation d'accords commerciaux, y compris l'Accord économique et commercial global (AECG) entre le Canada et l'Union européenne, visant à accroître les possibilités d'accès au marché de l'industrie et des entreprises canadiennes. Le CCN négocie un protocole d'entente (PE) avec le Comité européen de normalisation et le Comité européen de normalisation électrotechnique (CEN/CENELEC) afin d'améliorer la communication, d'adopter des approches complémentaires, d'encourager la coopération pour éviter la répétition inutile des efforts et de faciliter l'accès aux processus d'élaboration des normes — pour faciliter le commerce entre le Canada et l'Union européenne. Le CCN cherche à établir des partenariats avec des organisations de normalisation d'autres pays pour appuyer les accords de libre-échange (ALE) du Canada, p. ex., avec le Bureau of Indian Standards. Le CCN appuie le Conseil Canada-États-Unis de coopération en matière de réglementation (CCR) afin de simplifier et d'harmoniser les approches de réglementation canadiennes et américaines, en établissant un programme d'harmonisation des normes et des activités d'évaluation de la conformité qui visera à réduire les coûts à la consommation, accroître les échanges commerciaux et créer de nouveaux emplois des deux côtés de la frontière. Le CCN continue d'appuyer et de faire avancer des protocoles d'accord avec des économies émergentes, à savoir la Chine, la Corée du Sud et la Mongolie, et de collaborer avec elles dans des domaines d'intérêt mutuel, afin de servir les intérêts du Canada en matière d'échanges commerciaux et d'investissements. Le CCN fournit de façon continue au gouvernement et à l'industrie des conseils sur les politiques de normalisation et des questions techniques pour faciliter la participation au Comité sur les obstacles techniques au commerce de l'Organisation mondiale du commerce (OMC/OTC). Le CCN contribue au renforcement des capacités d'économies en développement afin d'accroître les échanges commerciaux, notamment celles de membres de la région du Caricom dans le cadre du Programme d'assistance technique liée au commerce Canada-Amériques (ATCCA). Le CCN gère un service d'information et de recherche et le Point d'information canadien de l'OMC/OTC, et il fournit des ressources d'information en ligne telles qu'Export Alertel, pour aider l'industrie et les entreprises canadiennes à exporter avec succès leurs produits.
La santé et la sécurité des Canadiens — « Ici pour les familles qui travaillent fort »	<ul style="list-style-type: none"> Le CCN travaille en étroite collaboration avec Santé Canada et des partenaires pour faciliter la mise en œuvre de la législation sur la sécurité des produits, y compris l'établissement d'une feuille de route pour la normalisation en appui de la <i>Loi canadienne sur la sécurité des produits de consommation</i> et de ses règlements connexes. En partenariat avec le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) et l'Ontario Medical Association (OMA), le CCN continue d'offrir un programme national d'accréditation aux laboratoires médicaux exerçant des activités au Canada. L'accréditation témoigne de l'engagement qu'a pris et que respecte un laboratoire de garantir la fiabilité totale et l'impartialité de ses résultats. Plusieurs programmes d'accréditation du CCN répondent aux besoins des Canadiens en matière de soins de santé et de sécurité, notamment ceux qui concernent les laboratoires médicaux, la sécurité alimentaire, les laboratoires d'essais, les instruments médicaux et les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail.
Éliminer le déficit — y compris limiter l'augmentation des dépenses du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> Le CCN continue de maintenir une situation financière solide grâce une gestion axée sur le contrôle des dépenses. Il assurera la rentabilité constante de sa Direction des services d'accréditation. La demande accrue de différentes solutions de normalisation a amené le CCN à entreprendre au sein de plusieurs de ses directions diverses autres initiatives selon un régime de rémunération de services.
Ici pour défendre le Canada — y compris jouer un rôle de leader dans la gestion des terres et des eaux du Nord	<ul style="list-style-type: none"> En partenariat avec Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, le CCN appuiera la mise en œuvre déjà entamée d'un programme quinquennal d'élaboration de normes et de guides pour les infrastructures nordiques touchées par les effets des changements climatiques.

¹ Discours du Trône, 2 juin 2011. *Ici pour tous les Canadiens et Canadiennes. Stabilité. Prospérité. Sécurité.*

Priorités d'action du gouvernement fédéral ¹	Lien avec les activités et initiatives du CCN
Soutenir de nouveaux projets d'énergie propre	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme d'accréditation du CCN pour l'évaluation de la compétence des organismes qui vérifient les déclarations des émissions de gaz à effet de serre (GES) sert les objectifs de développement durable du gouvernement du Canada, qui sont assortis d'initiatives axées sur la réduction des émissions de GES. • Dans le cadre du Fonds pour l'énergie propre de Ressources naturelles Canada, le CCN, en partenariat avec Industrie Canada, a entrepris un exercice de balisage pour déterminer les normes qui s'appliquent à cinq secteurs des technologies de production d'énergie renouvelable (TPER). Il a aussi effectué des entrevues pour mieux comprendre comment les normes sont utilisées par les experts de l'industrie des TPER et produire une analyse des lacunes. Il étudie la possibilité d'effectuer d'autres travaux là-dessus, y compris une feuille de route pour la normalisation.
Intégrité et responsabilité — transparence du gouvernement et modernisation	<ul style="list-style-type: none"> • Le CCN a présenté un mémoire à la Commission sur la réduction de la paperasse intitulé « Recourir à la normalisation pour réduire la paperasse réglementaire », qui propose des stratégies possibles prévoyant l'utilisation des normes et des programmes d'évaluation de la conformité comme solutions de rechange ou compléments à la réglementation. • Le CCN modernise son infrastructure de technologie de l'information pour la consultation des intervenants, la programmation des activités principales et l'efficacité des opérations, ce qui englobe le déploiement d'un réseau virtuel de normalisation. • Le CCN a restructuré ses comités consultatifs pour créer notamment deux nouveaux groupes consultatifs, un sur les normes et un autre sur l'accréditation, qui donneront des conseils éclairés au CCN pour l'aider à fixer ses orientations stratégiques futures. • Le CCN établit actuellement des paramètres pour mesurer l'influence de la participation aux comités de normalisation internationale et régionale afin que cette participation continue de servir les intérêts du Canada. • Le CCN a entrepris de reconfigurer son système de comptabilité financière, pour faciliter la production de rapports d'analyse sur le recouvrement des coûts, l'établissement d'indicateurs budgétaires et prévisionnels proactifs, et une analyse opérationnelle axée sur les risques.

3

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

3.1

MISSION

Le CCN est une société d'État fédérale. Sa mission est énoncée dans la loi qui le régit, la *Loi sur le Conseil canadien des normes*.

En vue de faire progresser l'économie nationale, de contribuer au développement durable, d'améliorer la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs et du public, d'aider et de protéger les consommateurs, de faciliter le commerce intérieur et extérieur, et de développer la coopération internationale en matière de normalisation, le CCN a pour mission d'encourager une normalisation efficiente et efficace au Canada lorsque celle-ci ne fait l'objet d'aucune mesure législative, et notamment :

- d'encourager les Canadiens à participer aux activités relatives à la normalisation volontaire;
- d'encourager la coopération entre les secteurs privé et public en matière de normalisation volontaire au Canada;
- de coordonner les efforts des personnes et organismes s'occupant du Système national de normes, et de voir à la bonne marche de leurs activités;
- d'encourager, dans le cadre d'activités relatives à la normalisation, la qualité, la performance et l'innovation technologique en ce qui touche les produits et les services canadiens;
- d'élaborer des stratégies et de définir des objectifs à long terme en matière de normalisation.

STRUCTURE

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les membres du conseil d'administration du CCN, c'est-à-dire le Conseil, sont nommés par le gouvernement fédéral et relèvent du Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie. Le Conseil comprend 13 membres qui sont chargés de veiller à l'orientation stratégique du CCN. Il s'assure également que le CCN remplit sa mission et indique la voie à suivre en ce qui a trait aux questions de gouvernance.

De plus, le Conseil coopère étroitement avec la direction du CCN à l'établissement des positions stratégiques et il fournit des conseils au CCN à l'égard de son orientation stratégique.

Cette coopération englobe l'accréditation des organismes d'élaboration de normes et d'évaluation de la conformité; l'approbation des normes soumises comme Normes nationales du Canada (NNC); l'adoption des politiques pertinentes à l'appui des programmes et services du CCN; et l'approbation des budgets et des états financiers vérifiés.

COMITÉS DU CONSEIL

Les comités du Conseil, parmi lesquels figurent le Comité de vérification et le Comité de régie de la société, jouent un rôle important en appuyant les stratégies de gouvernance.

CONSULTATION DES INTERVENANTS CANADIENS

Le CCN a entrepris l'exercice dernier une restructuration de ses comités consultatifs de sorte qu'il continue de bien tirer parti de l'apport des intervenants aux activités canadiennes de normalisation, tout en conservant un mécanisme officiel de consultation dans ses principales sphères d'activité.

La nouvelle structure reflète une façon de faire modernisée qui convient mieux aux besoins actuels du CCN et qui optimise la contribution des experts canadiens et limite à l'essentiel celle du personnel du CCN.

Cette restructuration a donné lieu à un nouveau mode de consultation des intervenants canadiens, comme l'illustre la figure 3.

À cette structure s'ajoutera la participation d'autres intervenants canadiens qui feront partie d'un « réseau virtuel d'experts » en ligne.

GROUPE CONSULTATIF SUR LES NORMES

Le Groupe consultatif sur les normes appuie la Direction des normes et donne des conseils en matière de stratégie et de politiques sur des questions liées aux normes. Il relève directement de la Direction des normes du CCN.

GROUPE CONSULTATIF SUR L'ACCREDITATION

Le Groupe consultatif sur l'accréditation fournit un soutien à la Direction des services d'accréditation en donnant des conseils en matière de politiques et en jouant un rôle de surveillance, afin d'assurer l'équité et l'impartialité des politiques et programmes pertinents du CCN. Le Groupe consultatif sur l'accréditation est composé d'intervenants qui représentent les organismes de réglementation, l'industrie et les consommateurs, ainsi que d'autres experts canadiens. Il relève directement de la Direction des services d'accréditation.

COMITÉ NATIONAL DU CANADA DE LA COMMISSION ÉLECTROTECHNIQUE INTERNATIONALE (CNC/CEI)

Le Comité national du Canada de la CEI donne au CCN des conseils en matière de stratégie et de politiques sur des questions liées à la CEI.

GROUPE SUR LES INTÉRÊTS DES CONSOMMATEURS ET DU PUBLIC (GICP)

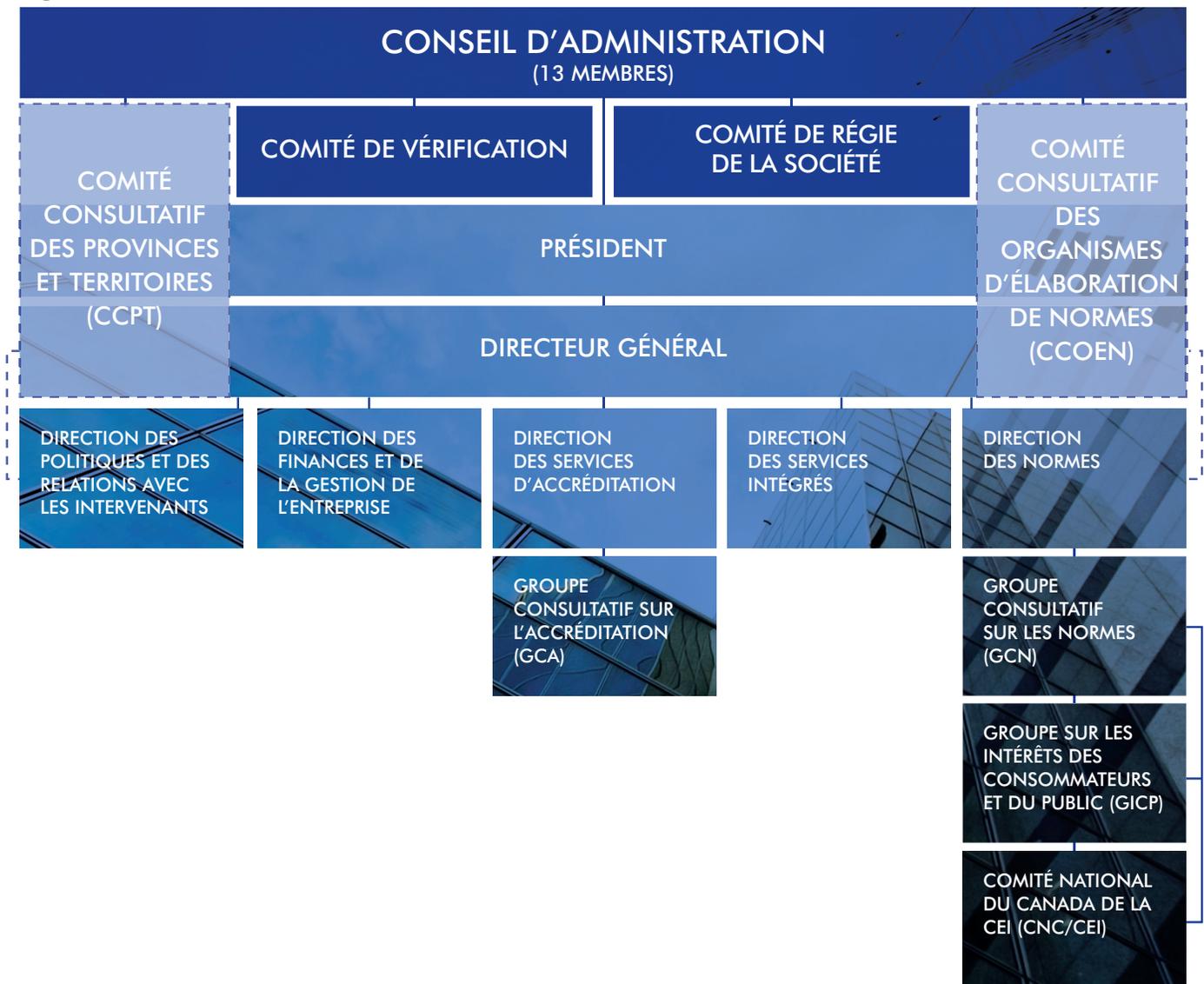
Le Groupe sur les intérêts des consommateurs et du public donne des conseils en matière de stratégie et de politiques sur les questions de normalisation qui ont des incidences sur les consommateurs et l'intérêt public, surtout en ce qui a trait aux secteurs prioritaires du Canada.

3.2 STRUCTURE

COMITÉ CONSULTATIF DES PROVINCES ET TERRITOIRES (CCPT) ET COMITÉ CONSULTATIF DES ORGANISMES D'ÉLABORATION DE NORMES (CCOEN)

Le CCPT et le CCOEN ont été établis en vertu de la *Loi sur le Conseil canadien des normes*. Le CCPT encourage la coopération et la communication entre les provinces, les territoires et le Conseil canadien des normes, de même que la participation provinciale et territoriale aux activités de normalisation canadiennes. Le CCOEN encourage la coopération et la communication entre le CCN et les organismes d'élaboration de normes.

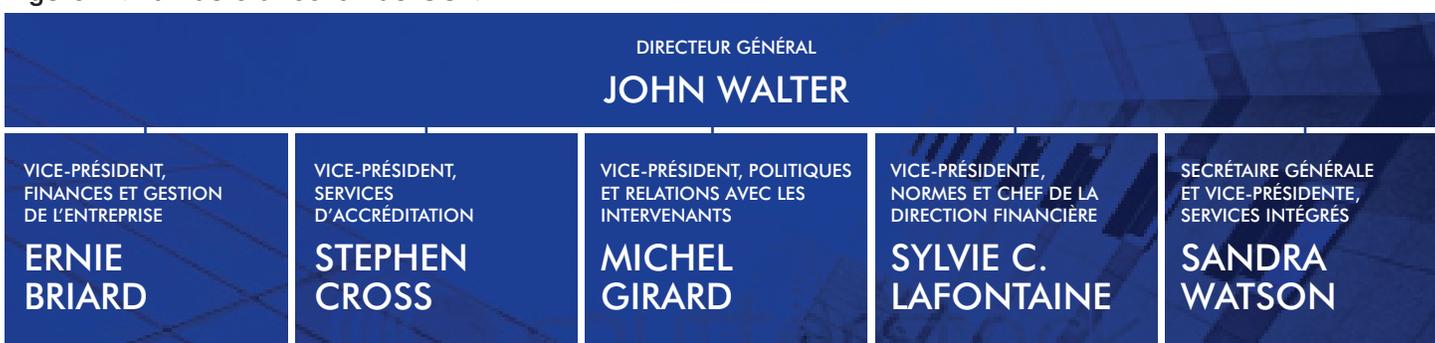
Figure 3 : La structure du Conseil du CCN



PERSONNEL ET ACTIVITÉS

Les stratégies et les politiques établies par le conseil d'administration du CCN sont mises en œuvre par un effectif de 87 employés. Le directeur général du CCN, John Walter, dirige les travaux de l'organisme. Il est secondé par l'équipe de la haute direction du CCN :

Figure 4 : La haute direction du CCN



En 2011, le CCN a poursuivi la réorganisation de son personnel et de ses activités en fonction de son orientation stratégique actuelle. Les principales activités du CCN sont décrites ci-dessous :

NORMES

La Direction des normes est répartie en trois branches : Élaboration des normes canadiennes, Élaboration des normes internationales et Gouvernance mondiale des normes.

Le Programme d'élaboration des normes canadiennes comprend les responsabilités de gestion liées à l'accréditation au Canada des organismes d'élaboration de normes consensuelles et à l'approbation des Normes nationales du Canada (NNC).

Le Programme d'élaboration des normes internationales facilite et gère la participation canadienne aux activités d'élaboration de normes internationales des comités techniques et sous-comités de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et de la Commission électrotechnique internationale (CEI).

Le Programme de gouvernance mondiale des normes facilite et gère la participation du Canada à des comités internationaux de politiques au sein de l'ISO et de la CEI ainsi que d'organismes régionaux, y compris le Pacific Area Standards Congress (PASC) et la Pan American Standards Commission (COPANT). Il assure également la surveillance du Groupe sur les intérêts des consommateurs et du public et du Comité national du Canada de la CEI.

SERVICES D'ACCREDITATION

La Direction des services d'accréditation accrédite les organismes d'évaluation de la conformité, tels que les laboratoires d'essais et les organismes de certification de produits, au regard de normes internationales reconnues. Le CCN gère des programmes d'accréditation et de reconnaissance visant :

- les laboratoires d'étalonnage et d'essais
- le respect des Bonnes pratiques de laboratoire
- les valideurs et vérificateurs de déclarations de gaz à effet de serre
- les organismes d'inspection

3.3 PERSONNEL ET ACTIVITÉS

- les organismes de certification de systèmes de management
- les laboratoires médicaux
- les organismes de certification du personnel
- les organismes de certification de produits et services
- les fournisseurs de services d'essais d'aptitude

Le CCN représente le Canada auprès des principales organisations mondiales de normalisation : l'ISO et, par son parrainage du CNC/CEI, la CEI. Il représente aussi le Canada au sein de forums internationaux sur l'accréditation tels que l'ILAC et l'IAF.

De plus, le CCN appartient à plusieurs organisations qui ont mis en place des accords de reconnaissance mutuelle dans le but de promouvoir l'acceptation partout dans le monde des résultats d'activités d'évaluation de la conformité. Ces accords font partie des efforts déployés au plan international pour établir un système d'accréditation mondial, conformément au but visé d'« une norme, un essai — acceptés partout ».

Parmi ces organisations, mentionnons l'International Accreditation Forum (IAF), l'International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC), l'Asia Pacific Laboratory Accreditation Cooperation (APLAC), l'InterAmerican Accreditation Cooperation (IAAC) et la Pacific Accreditation Cooperation (PAC).

POLITIQUES ET RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS

La Direction des politiques et des relations avec les intervenants (PRI) sert de pont entre le CCN et les intervenants qui ont une influence et une incidence hautement déterminantes sur la normalisation au Canada.

En exerçant un leadership et en définissant l'orientation en matière de politiques, la Direction des PRI fait en sorte que la normalisation volontaire contribue à la compétitivité économique du Canada et au bien-être collectif de sa population.

Les principales activités des PRI dans le cadre de ce mandat s'orientent vers deux axes. D'abord, la Direction travaille à mieux faire connaître l'importance de la normalisation auprès des intervenants clés, y compris le réseau des experts en normalisation du Canada. Et deuxièmement, les PRI travaillent en collaboration avec des organismes pertinents du gouvernement et de l'industrie de même qu'avec des organisations non gouvernementales en vue de :

- déterminer les conditions nécessaires à une utilisation optimale de la normalisation au Canada;
- faciliter l'élaboration de feuilles de route dans des secteurs ciblés de l'économie;
- demeurer au fait des tendances sur le marché et des conjonctures qui ont une incidence sur les efforts de normalisation;
- influencer les aspects liés aux normes et à l'évaluation de la conformité des politiques commerciales et de réglementation.

Le personnel des PRI mobilise et consulte les intervenants de l'ensemble du réseau canadien de normalisation en plus de collaborer et d'établir des partenariats avec eux pour faire progresser les objectifs de normalisation. La Direction fournit un soutien aux membres canadiens de comités internationaux par le biais du programme des membres du CCN et des comités consultatifs concernés. Les PRI offrent également aux clients un point d'accès unique pour l'achat de normes, de collections et de produits d'information connexes par le biais de la boutique de normes StandardsStore.ca. Aussi, la Direction coordonne les activités de formation et de développement des affaires.

FINANCES ET GESTION DE L'ENTREPRISE

La Direction des finances et de la gestion de l'entreprise fournit des services communs au CCN en général et à chacune de ses directions. Les activités de soutien suivantes font partie de son mandat :

- Achats et contrats (y compris les déplacements)
- Analyse des activités d'affaires
- Gestion de l'information et technologie de l'information
- Gestion des installations
- Gestion financière
- Planification des investissements
- Ressources humaines
- Service de traduction

SERVICES INTÉGRÉS

La Direction des services intégrés apporte au conseil d'administration du CCN et à ses comités permanents un soutien en matière de secrétariat et de gouvernance. Les activités de soutien suivantes font partie de son mandat :

- Communications générales
- Planification générale
- Point d'information de l'OMC/ALENA
- Secrétariat et politiques en matière de gouvernance
- Service d'information et de recherche

3.4

SOLUTIONS DE NORMALISATION

Le CCN fournit un large éventail de solutions de normalisation novatrices adaptées aux besoins et aux priorités de ses intervenants.

Il offre ses services, son savoir-faire, ses connaissances, son avis et ses conseils en matière de normalisation aux administrations publiques, à l'industrie et aux consommateurs. Il utilise principalement son site web (www.ccn.ca) pour diffuser des renseignements sur la normalisation, les changements apportés à ses programmes et d'autres nouvelles et activités récentes qui y sont liées.

4 CADRE OPÉRATIONNEL

4.1

LES TENDANCES DU CONTEXTE DE LA NORMALISATION AU CANADA

L'ÉTAT ACTUEL DE LA NORMALISATION

Bien que la situation soit en train de changer, ces dix dernières années les principaux décideurs ont petit à petit perdu de vue le rôle que joue la normalisation dans la croissance économique du pays et la protection de la santé et la sécurité des Canadiens. Le CCN continue de s'attacher à faire mieux connaître la valeur et l'importance stratégique de la normalisation pour la croissance économique et la productivité du Canada.

Afin de cerner et de pallier les lacunes actuelles au chapitre de l'élaboration des normes, le CCN a étudié les tendances qui caractérisent les niveaux de participation et les activités d'élaboration de normes. Il a ainsi recueilli des renseignements indispensables à l'élaboration de plans pertinents et viables

pour optimiser les activités canadiennes de normalisation de façon à ce que les intérêts du Canada soient le mieux servis possible dans ce domaine.

Le CCN a examiné diverses sources d'information pour réunir des données et des chiffres, y compris les catalogues de normes des quatre organismes d'élaboration de normes (OEN) titulaires de son accréditation¹, les données publiées par l'ISO, la CEI et l'Union internationale des télécommunications (UIT), de même que sa propre base de données sur les participants aux travaux de comités techniques internationaux.

Comme l'indique la figure 5, la diminution du nombre de normes canadiennes coïncide avec une augmentation du nombre de normes tenues par de grandes organisations

Figure 5 : Des données et chiffres clés sur la normalisation au Canada

Données et chiffres	2009-2010	2010-2011	Tendance
Nombre de normes canadiennes	3 780	3 482	↓
Nombre de normes tenues par de grandes organisations internationales de normalisation (ISO, CEI, UIT)	26 943	27 958	↑
Nombre de NNC approuvées par le CCN	178	113	↓
Nombre de bénévoles canadiens participant aux travaux de comités internationaux de normalisation	2 648	2 758	↑
Nombre de représentants du gouvernement fédéral participant aux activités internationales de normalisation de l'ISO/CEI/UIT	378	401	↑

Sources multiples : Données recueillies par la Direction des politiques et des relations avec les intervenants du CCN

¹ Les quatre OEN accrédités par le CCN sont : l'Association canadienne de normalisation, le Bureau de normalisation du Québec, les Laboratoires des assureurs du Canada et l'Office des normes générales du Canada.

internationales. Sur le marché mondial, il existe un besoin de moins en moins grand de normes strictement canadiennes puisque le Canada et le reste du monde évoluent vers une harmonisation internationale. Le nombre de Normes nationales du Canada (NNC) est en baisse parce que la majorité des NNC sont de simples adoptions de normes internationales — ce qui traduit aussi un besoin moindre de normes strictement canadiennes. Divers facteurs contribuent à cette tendance, y compris la mondialisation des marchés et l'interopérabilité des chaînes d'approvisionnement.

Un autre changement de tendance observé dans le domaine de la normalisation se rapporte aux membres bénévoles canadiens. Les activités de normalisation menées au pays dépendent d'experts canadiens qui mettent bénévolement leurs connaissances au service du processus d'élaboration des normes au pays et à l'échelle mondiale. Le CCN a constaté une importante baisse de la participation canadienne et une augmentation correspondante des demandes de financement au cours des dernières années. Compte tenu des difficultés économiques persistantes, les organismes de réglementation, les représentants de l'industrie et les universitaires sont moins nombreux à pouvoir participer à des réunions en personne. Les nouveaux experts des technologies émergentes n'ont pas les ressources voulues pour participer. En conséquence, le bassin de bénévoles canadiens de l'élaboration des normes se rétrécit à mesure que les experts chevronnés partent à la retraite sans être remplacés.

Le nombre de bénévoles canadiens participant aux travaux de comités internationaux de normalisation varie de 2 500 à 2 700 depuis quelques années. Le CCN ne vise pas nécessairement à augmenter ce bassin d'experts, mais plutôt à s'assurer que les bons experts qualifiés participent aux bons comités techniques internationaux de normalisation. Dans le cadre de la stratégie qu'il a conçue pour assurer la participation des « bons experts », le CCN cherche aussi activement à obtenir la participation d'experts techniques de tous les secteurs du gouvernement fédéral.

Par ailleurs, un objectif important du CCN demeure celui de sensibiliser davantage le milieu de la réglementation et de s'assurer son concours. Les organismes de réglementation fédéraux et provinciaux s'appuient sans cesse davantage sur les normes internationales parce qu'ils sont de plus en plus nombreux à reconnaître que les règlements, pour être efficaces, doivent être adaptés aux normes internationales sur la conception et la fabrication des produits, les chaînes

d'approvisionnement, la certification, les essais et les rappels. Cette reconnaissance, chez les organismes de réglementation, du rôle complémentaire des normes dans la réglementation varie toutefois d'un secteur à l'autre. Une importante stratégie du CCN consiste à faire comprendre à ce milieu que la normalisation est un instrument fondamental de réforme de la réglementation. En faisant connaître la proposition de valeur et en menant des évaluations des risques avec divers ministères afin de repérer les normes inactuelles prioritaires, le CCN a attiré l'attention sur la normalisation dans l'ensemble du gouvernement.

La mondialisation, l'externalisation, les fusions et acquisitions et la création de chaînes d'approvisionnement complexes ont mené à une utilisation accrue de solutions de normalisation internationale émanant d'organisations comme l'ISO, la CEI et l'UIT. Vu la croissance exponentielle des activités régionales et internationales de normalisation, il est difficile pour les décideurs principaux de l'industrie autant que du gouvernement de se tenir au fait des changements et de coordonner les prises de position du Canada sur d'importantes règles internationales.

En facilitant l'exportation des produits canadiens partout dans le monde, la participation à des activités d'élaboration de normes internationales donne un avantage concurrentiel à l'industrie canadienne.

En même temps et tel qu'indiqué précédemment, le nombre de normes strictement canadiennes continue de baisser à mesure que le monde évolue vers une plus grande harmonisation des normes régionales et internationales. Dans cette optique, le Canada doit exercer une influence dans des domaines ciblés qui sont essentiels à l'économie canadienne. Compte tenu de ces tendances, le CCN a adopté une approche plus stratégique et coordonnée à l'égard de la participation à l'élaboration des normes.

4.1 LES TENDANCES DU CONTEXTE DE LA NORMALISATION AU CANADA

Alors que persiste l'incertitude économique, la participation canadienne aux activités internationales de normalisation a baissé dans l'ensemble des secteurs d'activité du Canada. Les organisations d'élaboration de normes se limitent à participer uniquement dans des secteurs matures de l'économie. Vu les contraintes budgétaires des organismes d'élaboration de normes et de l'industrie, la capacité de ces derniers à participer dans de nouveaux secteurs est souvent limitée. Par conséquent, les technologies et procédés canadiens sont souvent exclus des nouvelles normes. Le CCN continue de mener une stratégie dynamique de sensibilisation des principaux intervenants du gouvernement et de l'industrie afin de susciter un financement additionnel de la part de l'industrie.

La majorité des normes internationales en voie d'élaboration touchent des domaines non traditionnels. Elles répondent aux exigences d'un marché mondial en rapide évolution, où les lois de la concurrence rendent nécessaires le juste-à-temps et l'introduction accélérée de produits et services nouveaux et novateurs. Des méthodes nouvelles ou différentes adaptées aux domaines émergents de normalisation sont nécessaires pour répondre à des exigences changeantes et de plus en plus complexes. Le CCN a cerné certains de ces domaines et prend des mesures pour assurer une représentation canadienne dans des secteurs comme la nanotechnologie et l'infrastructure de ravitaillement en combustible.

4.2

QUESTIONS STRATÉGIQUES

Compte tenu du paysage actuel de la normalisation, le CCN se trouve face à divers défis et possibilités. L'organisme a réalisé de grands progrès depuis un an pour ce qui est de sensibiliser davantage ses intervenants, actuels et nouveaux, à l'importance de la normalisation.

Le CCN continue de travailler à ces questions stratégiques de façon à maximiser la valeur qu'apporte aux Canadiens le réseau national de normalisation du Canada. Son action au plan national est essentielle au succès du Canada sur la scène internationale. L'organisme doit réussir à renforcer le bassin canadien d'experts en normalisation pour pouvoir influencer efficacement les normes internationales qui sont importantes pour des secteurs clés de l'économie canadienne. C'est pourquoi les priorités stratégiques du CCN en 2012-2013 porteront sur les questions stratégiques suivantes :

SENSIBILISATION NATIONALE ET MOBILISATION DES INTERVENANTS

Au Canada, de nombreux décideurs occupant des postes clés restent peu ou mal renseignés sur la relation étroite qui existe entre, d'une part, les normes et l'accréditation et, d'autre part, la santé et sécurité, le bien-être économique et la protection des intérêts canadiens. Il faut mieux sensibiliser et influencer les décideurs du gouvernement et de l'industrie

afin qu'ils participent activement au réseau de normalisation du Canada, de façon à assurer sa viabilité à long terme. Le CCN continue de cibler des ministères fédéraux et provinciaux et des associations de l'industrie en vue de leur faire mieux connaître l'importance de la normalisation et de les sensibiliser à la nécessité d'une participation accrue des secteurs clés de l'économie du Canada.

Le CCN reconnaît la nécessité de renforcer le réseau national de normalisation pour s'attaquer aux domaines prioritaires qui importent au gouvernement et à l'industrie et pour offrir de nouveaux et de meilleurs services aux clients. L'organisme reconnaît aussi que d'importants intervenants ignorent peut-être la valeur et les avantages des solutions de normalisation. En démontrant cette valeur et en offrant des solutions de normalisation qui répondent aux besoins d'intérêt public dans les domaines de la santé, du commerce et de l'économie, le CCN sera en mesure de susciter une plus grande participation des intervenants de secteurs ciblés de l'économie du Canada.

LA NORMALISATION DANS LA RÉGLEMENTATION FÉDÉRALE

En tant que chef de file du réseau de normalisation du Canada, le CCN s'emploie à mobiliser des intervenants clés de tous les secteurs du gouvernement pour s'attaquer au problème des normes inactuelles incorporées par renvoi dans les règlements fédéraux et offrir aux ministères des solutions de normalisation adaptées à leurs besoins.

Plus de 2 000 normes sont incorporées par renvoi dans des règlements fédéraux, des codes modèles nationaux et le Devis directeur national tenu par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Les normes doivent refléter les pratiques technologiques et les conditions environnementales actuelles. De son côté, le CCN doit proposer des solutions viables au gouvernement du Canada pour optimiser le potentiel de la normalisation lorsqu'il s'agit de concourir aux objectifs de la réglementation et pour suivre l'évolution des exigences.

À partir de 2012-2013, le CCN investira 2,1 millions de dollars pour donner le coup d'envoi à la mise à jour de normes importantes. Des évaluations des risques seront effectuées pour repérer les normes cruciales qui doivent être mises à jour en priorité. En outre, le CCN coopérera avec des ministères pour dresser des profils de normalisation. Ces deux initiatives réunies aideront à déterminer les objectifs des ministères fédéraux en matière de normalisation.

Comme le CCN commencera seulement à se pencher sur une modeste partie des normes inactuelles émanant d'organismes canadiens d'élaboration de normes, des ressources supplémentaires seront nécessaires pour examiner les normes régionales et internationales inactuelles incorporées par renvoi dans les règlements fédéraux, les codes modèles nationaux et le Devis directeur national. À l'avenir, dans le cadre de sa stratégie de sensibilisation, le CCN cherchera aussi à obtenir des fonds d'appoint de l'industrie et des organismes d'élaboration de normes pour financer soit la mise à jour de normes existantes, soit l'élaboration des nouvelles normes nécessaires aux fins de la réglementation. Ce travail aura d'importantes retombées positives pour les intervenants du gouvernement.

MONDIALISATION ET ESSOR DE LA NORMALISATION INTERNATIONALE

Selon les tendances actuelles, l'élaboration et l'utilisation des normes internationales continueront d'augmenter. Le CCN doit exercer une influence positive sur les politiques publiques (et encourager la participation des bons Canadiens aux bons comités internationaux, au bon moment) pour faire en sorte que le Canada ne perde pas de terrain dans des domaines d'une importance cruciale pour la croissance économique et la compétitivité nationales. Vu le grand nombre de comités de normalisation, il est impossible de participer aux travaux de tous les comités nationaux, régionaux et techniques. Le Canada doit défendre plus vigoureusement ses intérêts dans un contexte où d'autres pays s'appliquent énergiquement à façonner les normes en fonction de leurs propres intérêts.

Les normes constituent un élément clé du bien-être économique et social des Canadiens. Elles offrent aux entreprises et à l'industrie des assises garantes de succès et elles facilitent la circulation des biens et des services à l'échelle tant nationale qu'internationale.

Dans certains secteurs en développement et émergents, comme la nanotechnologie, il n'y a pas encore de méthode cohérente d'élaboration des normes. Le Canada doit profiter de cette situation pour faire en sorte que son expertise et ses technologies soient intégrées aux nouvelles normes internationales. Étant donné la prolifération des normes internationales et leur utilisation de plus en plus répandue, il est impératif que le Canada dirige des secrétariats internationaux et influence les règles techniques du marché dans les domaines qui lui importent le plus.

4.2 QUESTIONS STRATÉGIQUES

Le CCN constate une concurrence croissante à l'égard des services de normalisation dans un marché mondial qui devient sans cesse plus petit. Les accords de reconnaissance multilatérale et mutuelle en vertu desquels les organismes membres internationaux et régionaux acceptent les résultats les uns des autres ainsi que la poursuite des efforts d'harmonisation pourraient nuire à certaines entreprises canadiennes. La concurrence et la mondialisation conditionnent aussi les revenus potentiels de la vente de normes. Le CCN doit réagir en mettant au point un modèle d'entreprise qui optimise la vente de normes à partir non seulement de sa boutique de normes mais aussi d'autres entités qui vendent des normes au Canada, où le CCN touche des redevances.

MODERNISATION DES ACTIVITÉS ET GAINS EN EFFICIENCE

Le but du CCN pour 2012-2013 est de veiller à ce que son infrastructure opérationnelle soit pleinement alignée sur sa nouvelle orientation stratégique. À cette fin, il continue de concevoir et de mettre en œuvre plusieurs initiatives de modernisation pour appuyer un nouveau modèle d'affaires. De nouveaux outils de gestion de l'information et de technologie de l'information ainsi que des améliorations aux outils existants sont nécessaires pour donner suite à diverses priorités de l'organisation. Il faut notamment des outils de collaboration pour renforcer le réseau de normalisation du Canada. En créant un réseau virtuel, le CCN assurera un meilleur accès à un bassin d'intervenants compétents.

Le CCN continue de rechercher des gains en efficacité pour mieux tirer parti des ressources au service des priorités sociales et économiques du Canada. L'organisme examine continuellement ses activités et attache une importance croissante aux gains en efficacité internes qui permettront de réduire les coûts de fonctionnement. Il a, par exemple, procédé à une restructuration de son organisation et de ses comités consultatifs et à une révision de sa structure interne. En outre, en optimisant les sources de revenus de sa boutique de normes, de ses services d'accréditation et de ses autres initiatives stratégiques visant des services payants — y compris des projets de renforcement des capacités —, le CCN sera en meilleure posture financière pour l'avenir.

Le cadre de gestion des talents du CCN et ses plans stratégiques de gestion des ressources humaines continuent d'évoluer dans le sens de sa nouvelle orientation stratégique. À l'avenir, les nouvelles ressources correspondront aux besoins tant stratégiques qu'opérationnels de l'organisation. Comme les activités du CCN sont largement de nature technique, elles exigent des employés qui possèdent des aptitudes spécialisées. Attirer et conserver des employés compétents est une tâche difficile pour ce genre de postes axés sur le savoir. Le lancement récent du cadre de gestion des talents en ligne du CCN aidera les employés à gérer leur propre cheminement de carrière et les gestionnaires à leur fournir une initiation, et encouragera les employés clés à se perfectionner et à demeurer en poste.

UNE APPROCHE STRATÉGIQUE DE LA NORMALISATION

Le CCN a fait converger bon nombre de ses programmes et services pour assurer une approche plus stratégique à l'égard des activités de normalisation au Canada et sur la scène internationale.

En particulier, en partenariat avec des intervenants du gouvernement et de l'industrie, le CCN dirige une analyse des secteurs vitaux de l'économie du Canada — des secteurs qui exigent une démarche nationale coordonnée pour faire progresser la normalisation. Il incombera ensuite au CCN de déterminer auprès de quels comités régionaux et internationaux de normalisation le Canada doit être représenté.

À titre d'organisme représentant le Canada auprès de l'ISO et de la CEI, le CCN veille à la participation canadienne aux comités techniques. Le Canada participe actuellement aux travaux de 380 comités de l'ISO (52 %) et 113 comités de la CEI (66 %). Ces taux de participation peuvent paraître très importants, mais ils sont en fait sensiblement inférieurs à ceux des principaux partenaires commerciaux du Canada.

Comme le nombre de comités internationaux d'élaboration de normes est en augmentation alors que les ressources sont en baisse, la volonté de veiller à ce que « les bonnes personnes siègent aux bons comités et reçoivent l'appui voulu » a acquis une importance critique. C'est pourquoi le CCN a pris l'initiative d'adopter une approche plus stratégique de la participation canadienne.

Le CCN a choisi de renforcer le réseau par la mobilisation des intervenants. Il met en œuvre une démarche systématique pour consulter des intervenants du gouvernement et de l'industrie ainsi que des consommateurs, les amener à s'engager et leur procurer les moyens de faire partie du réseau. En outre, le CCN travaille en partenariat avec le gouvernement et

l'industrie afin que les fonds consacrés à la normalisation aillent aux comités dont les travaux sont essentiels au bien-être collectif et économique du Canada.

Le CCN consacra aussi des ressources cette année à la mise en place d'un cadre modernisé pour le programme des membres. Il concevra un programme qui englobera l'initiation, la formation et le soutien des membres ainsi que des moyens de recruter des participants et de reconnaître leurs apports.

Un réseau virtuel de normalisation (VSN) fournira une plateforme qui permettra d'élargir l'éventail d'experts en normalisation, de réaliser des gains en efficacité, de réduire les coûts et de faciliter la collaboration entre gouvernements, experts de l'industrie, universitaires et consommateurs. Grâce à un réseau plus souple, un bassin plus robuste d'experts canadiens sera constitué. Le CCN pourra ainsi recruter les bons experts canadiens qui pourront défendre la bonne position au nom du Canada aux réunions des comités de normalisation nationaux, régionaux et internationaux.

Tandis qu'il s'emploie à repérer les secteurs dans lesquels le Canada pourrait réussir à influencer les normes internationales qui seraient élaborées, le CCN veillera à ce que les experts techniques canadiens reçoivent les ressources et la formation voulues pour influencer l'évolution et l'élaboration des normes internationales. Comme l'indique la figure 6, le but ultime du CCN est de veiller à ce que les positions nationales soient négociées efficacement aux tribunes régionales et internationales de normalisation.

4.3 UNE APPROCHE STRATÉGIQUE DE LA NORMALISATION

Le CCN ciblera le travail en comité dans les domaines qui contribuent à la croissance économique du Canada et qui ont une incidence sur les secteurs vitaux de l'économie. La représentation du Canada aux échelons voulus de l'ISO, de la CEI et d'autres organismes de normalisation est un

but stratégique du CCN. Le résultat visé est l'élaboration de normes qui conviennent aux réalités canadiennes et l'augmentation de la notoriété du Canada comme chef de file mondial en matière de normalisation.

Figure 6 : Une approche stratégique de la participation aux activités canadiennes de normalisation



5 PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR 2012-2013

1^{re} PRIORITÉ STRATÉGIQUE

CONSOLIDER LE RÉSEAU DE NORMALISATION DU CANADA

Résultat stratégique : Le CCN renforce le réseau national de normalisation pour donner suite aux priorités du gouvernement et d'autres intervenants ciblés.

APERÇU DE LA 1^{re} PRIORITÉ STRATÉGIQUE :

Les normes et l'accréditation sont souvent décrites comme étant l'infrastructure invisible qui soutient la société. De nos jours, les décideurs des administrations publiques cherchent à connaître les incidences de la normalisation sur leurs programmes, actuels et nouveaux. Le CCN doit consolider le réseau national de normalisation pour combler les lacunes en matière de normes et d'accréditation pour lesquelles aucune solution n'a encore été proposée.

Des lacunes ont été détectées dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement, des sciences de la vie, des infrastructures et dans plusieurs secteurs d'innovation. Plus particulièrement, le recours à la normalisation s'avère nécessaire dans des secteurs très importants de l'économie canadienne, parmi lesquels : le captage et le stockage de CO₂, les véhicules électriques et la nanotechnologie. Ces lacunes recèlent des possibilités pour le Canada de jouer un rôle de chef de file dans l'établissement des normes. La consolidation du réseau canadien de normalisation dans des secteurs prioritaires confèrera au Canada un avantage concurrentiel au sein du marché mondial actuel.

Le réseau de normalisation du Canada peut énormément contribuer à bâtir un Canada plus fort, plus stable, plus prospère et plus sécuritaire.

Au pays, des centaines d'individus et d'organismes développent une expertise technique dans des secteurs spécialisés de l'économie. En tant que leader du réseau canadien de normalisation, le CCN s'attachera à cibler les spécialistes canadiens dans ces secteurs afin que leurs apports soient reconnus et que le déploiement de nouvelles technologies canadiennes soit accepté à l'échelle mondiale. Pour y parvenir, il poursuivra ses efforts de mobilisation pour sensibiliser davantage les entreprises et l'industrie à l'importance de la normalisation afin qu'ils participent activement aux activités du réseau et à celles de comités de normalisation régionale et internationale.

5. PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR 2012-2013

PRINCIPALES INITIATIVES :

- Soutenir le Comité consultatif interministériel sur la normalisation dans ses travaux et, ce faisant, déterminer de façon continue les priorités et les buts du gouvernement qui nécessitent le recours à la normalisation — veiller à ce que les préoccupations liées à la normalisation fassent partie intégrante du débat sur les politiques publiques.
- Déterminer d'une manière continue les priorités de l'industrie et les secteurs importants de l'économie.
- Renforcer les partenariats établis avec les organismes d'élaboration de normes pour donner suite aux priorités gouvernementales.
- Examiner et établir d'autres partenariats aux plans régional et international pour contribuer aux buts et priorités du gouvernement du Canada.
- Mettre sur pied deux principaux groupes consultatifs du CCN — Normes et Accréditation — qui, par leurs conseils éclairés, participeront à l'établissement de l'orientation stratégique future du CCN, et tirer pleinement parti de l'apport du Groupe sur les intérêts des consommateurs et du public (GICP), du Comité national du Canada de la CEI, de même que du CCOEN et du CCPT.
- Élargir le groupe des intervenants consultés en établissant un réseau virtuel de normalisation (VSN) pour cibler les experts des domaines prioritaires et recruter de nouveaux experts techniques clés.
- Déterminer les initiatives de mobilisation à mener auprès d'intervenants clés du gouvernement et de l'industrie.

2^e PRIORITÉ STRATÉGIQUE

METTRE DE L'AVANT DES SOLUTIONS DE NORMALISATION

Résultat stratégique : Les intervenants ciblés du CCN reconnaissent l'intérêt des solutions de normalisation que propose le CCN et voient en lui un accréditeur de choix.

APERÇU DE LA 2^e PRIORITÉ STRATÉGIQUE :

Le CCN se fait connaître et se forge une réputation en tant que leader du réseau de normalisation du Canada. Grâce aux efforts de liaison et de sensibilisation qu'il met en œuvre, ses intervenants prennent conscience de la nécessité et de

l'importance d'intégrer des solutions de normalisation dans leurs programmes et services. Les Services d'accréditation du CCN répondent aux besoins du marché et facilitent la mise en œuvre de la réglementation gouvernementale.

Le CCN travaille de près avec des ministères du gouvernement et les organismes d'élaboration de normes (OEN) accrédités par ses soins à évaluer les normes inactuelles incorporées par renvoi et à déterminer lesquelles d'entre elles seront mises à jour en priorité. Il investira 2,1 millions de dollars pour faire avancer ce dossier crucial de la normalisation au Canada.

Cette initiative constituera une première étape dans la création de profils ministériels de normalisation. Ces profils mettront l'accent sur les priorités de normalisation qui sous-tendent des activités de programme précises énoncées dans les Rapports sur les plans et les priorités des ministères visés. De concert

Le CCN investira en 2012-2013 une somme supplémentaire de 2,1 millions de dollars dans la mise à jour des normes qui sont cruciales pour l'économie du Canada.

avec les ministères et avec l'appui des OEN titulaires de son accréditation, le CCN travaillera à établir et à mettre en œuvre ces priorités de normalisation.

De nombreux ministères du gouvernement prennent également conscience de l'utilité des feuilles de route pour les normes pour faire avancer leurs programmes. Ces feuilles de route présentent aux intervenants une analyse des normes et des solutions d'accréditation qui sont actuellement à leur disposition et leur indiquent les lacunes pour lesquelles la normalisation pourrait être appelée à jouer un rôle plus important.

PRINCIPALES INITIATIVES :

- Répondre à la demande du marché à l'égard des services d'accréditation du CCN, p. ex., examiner la possibilité d'exploiter une nouvelle branche d'activité en offrant un programme de management de l'énergie (ISO 50001); et trouver des partenaires additionnels pour l'expansion des services d'accréditation.
- Poursuivre les évaluations des risques de l'ensemble des ministères fédéraux afin que les normes canadiennes cruciales qui sont incorporées par renvoi dans la réglementation fassent l'objet d'une mise à jour cyclique suivie de façon régulière.
- Établir des profils de normalisation pour un certain nombre de ministères afin de déterminer les priorités en matière de normalisation.
- Faciliter la participation stratégique du Canada aux activités d'élaboration de normes en préparant des feuilles de route pour la normalisation dans des domaines ciblés et pour des clients choisis.
- Produire un rapport annuel sur l'utilisation des normes dans la réglementation fédérale.
- En partenariat avec Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, mettre en œuvre la deuxième année d'un programme quinquennal d'élaboration de normes et de guides pour les infrastructures du Nord touchées par les effets des changements climatiques.
- Collaborer avec le MAECI aux efforts continus de négociation et de conclusion de l'Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne et de futurs accords commerciaux avec des pays tels que l'Inde.
- Contribuer aux efforts du Conseil de coopération en matière de réglementation Canada–États-Unis (CCR) visant à simplifier et à harmoniser les approches canadiennes et américaines en matière de réglementation.
- Maximiser le potentiel commercial de la boutique de normes du CCN et optimiser les divers partenariats de vente de normes canadiennes et internationales au Canada.
- Entreprendre des projets de renforcement des capacités pour des pays en développement et des économies émergentes.
- Évaluer et chercher à établir de nouveaux partenariats pour faciliter l'exécution de solutions de normalisation pour le principal intervenant du CCN, c'est-à-dire le gouvernement du Canada.

3^e PRIORITÉ STRATÉGIQUE

MAXIMISER LES RETOMBÉES POSITIVES DES NORMES ET DE L'ACCRÉDITATION

Résultat stratégique : Une plus forte présence canadienne est établie aux échelles régionale et internationale pour maximiser les effets positifs des normes et de l'accréditation pour l'économie du Canada et le bien-être collectif de sa population.

APERÇU DE LA 3^e PRIORITÉ STRATÉGIQUE :

Le développement de la normalisation internationale et son évolution ont d'importantes répercussions sur le Canada. Les normes qui sont approuvées par le CCN sont de plus en plus souvent des normes issues de l'adoption ou de l'adaptation de normes ISO et CEI. S'il est de bon augure pour le Canada, du point de vue de l'harmonisation, de passer d'une approche où les normes sont « faites au Canada » à une autre qui privilégie l'adoption de normes internationales, ce changement d'orientation n'est pas sans comporter des défis.

Cette réorientation implique de passer d'un processus d'élaboration où tous les participants présents sont des Canadiens à un autre où le Canada n'est qu'une voix parmi de nombreuses autres. La nécessité d'assurer une représentation canadienne efficace à l'ISO et à la CEI n'a

jamais été aussi importante. En tant que membre canadien de ces organisations, le CCN a pour objectif d'assurer une représentation efficace.

PRINCIPALES INITIATIVES :

- Concevoir un mécanisme d'établissement des critères servant à déterminer quels Canadiens participeront stratégiquement à des comités régionaux et internationaux de normalisation.
- Établir et mettre en œuvre un ensemble d'objectifs, de stratégies et de positions nationales afin d'assurer une participation canadienne efficace aux organisations de normalisation internationale et régionale.
- De concert avec les OEN, coordonner d'une manière stratégique la représentation canadienne aux comités de l'ISO et de la CEI.
- Mobiliser un groupe diversifié d'intervenants (administrations publiques, industrie, fabricants et utilisateurs finaux) en vue de l'établissement des secrétariats et des comités nécessaires.
- Utiliser les rapports annuels des chefs de délégation pour mesurer l'efficacité de la participation et évaluer les niveaux de soutien supplémentaire requis.
- Mesurer l'influence exercée par le Canada au sein des organisations de normalisation nationale, régionale et internationale.
- Chercher à établir des ententes avec des organisations de normalisation internationale et régionale, afin que le Canada soit mieux à même, d'un point de vue stratégique, de saisir dans certains pays les occasions d'accroître les échanges commerciaux et de servir d'autres intérêts mutuels.

Le CCN doit exercer une influence positive sur les politiques publiques — et encourager la participation des Canadiens aux bons comités internationaux — de sorte que le Canada ne perde pas de terrain dans des domaines d'une importance cruciale pour la croissance économique et la compétitivité du pays.

STIMULER L'EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE ET LA PRODUCTIVITÉ

Résultat stratégique : L'infrastructure qui sous-tend les activités du CCN est modernisée.

APERÇU DE LA 4^e PRIORITÉ STRATÉGIQUE :

Depuis 2010-2011, le CCN a consacré beaucoup d'efforts à moderniser la gestion de ses ressources humaines, ses technologies de l'information, son système de management de la qualité et la structure de ses comités consultatifs. Il continue de préparer le terrain pour la modernisation de ses opérations afin que son infrastructure soit en phase avec sa nouvelle orientation stratégique.

Le CCN dispose d'un cadre de gestion des talents pour veiller à ce que chaque membre de son personnel convienne au poste qu'il occupe. Le CCN a créé de nouveaux postes qui reflètent les besoins de son contexte d'exploitation : planification des investissements et analyse des activités d'affaires, liaison avec la clientèle et partenariats et opérations de normalisation.

En appui aux efforts qu'il déploie pour s'assurer l'accès à un large éventail d'intervenants, le CCN développe ses outils de technologie de l'information pour mettre en place un réseau virtuel de normalisation (VSN). Le CCN doit se doter de ces outils pour engager un dialogue continu avec ses intervenants, nouveaux et actuels, et ainsi faire progresser les activités de normalisation à un rythme qui correspond aux attentes tant du gouvernement que de l'industrie. Cette nouvelle infrastructure technologique axée sur l'ouverture fera usage des méthodes de communication modernes pour établir un réseau social et dialoguer avec les intervenants.

Finalement, le CCN continue d'améliorer sa situation financière en adoptant des mesures strictes de compression des coûts, de même qu'en améliorant l'efficacité et en maximisant la rentabilité de ses services d'accréditation. Vu la demande croissante à l'égard de ses solutions de normalisation, le CCN continue de mettre en œuvre des initiatives moyennant rémunération dans plusieurs de ses directions. Pendant cette période de profonds changements, le système de management

Pour servir les priorités sociales et économiques du Canada, le CCN alignera son infrastructure opérationnelle sur sa nouvelle orientation stratégique, en mettant en œuvre des initiatives de modernisation et en réalisant des gains d'efficacité.

de la qualité du CCN doit servir de fondement pour faciliter cette transformation.

PRINCIPALES INITIATIVES :

- Moderniser l'infrastructure informatique du CCN en ce qui concerne la consultation des intervenants, ses programmes de base et l'efficacité de ses opérations.
- Mettre sur pied et gérer efficacement le VSN de sorte qu'il profite au maximum à l'ensemble de l'organisation.
- Mettre en place des processus innovateurs et transformateurs dans les branches d'activité du CCN pour exploiter au maximum leur potentiel de revenus.
- Utiliser et mettre à jour le cadre de gestion des talents du CCN afin de veiller au recrutement, à l'initiation, à la formation et au maintien en poste des employés.
- Mettre au point et exécuter le plan stratégique triennal des ressources humaines du CCN.
- Investir les ressources nécessaires dans la mise à jour du système de management de la qualité du CCN conformément à la norme ISO 9001:2008.

6

MESURER LE RENDEMENT

6.1

INDICATEURS DE RENDEMENT

Le CCN emploiera son tableau de bord équilibré pour la gestion du rendement afin de continuer à affiner ses mesures du rendement à mesure qu'évoluent ses orientations stratégiques. Les indicateurs de rendement sélectionnés sont en phase avec les quatre optiques dans lesquelles sont envisagées les activités du CCN : optique nationale, optique de la clientèle et des partenariats, optique régionale et internationale et optique organisationnelle et financière.

Figure 7 : Les indicateurs de rendement du CCN

Optique	Mesure du rendement	2010-2011	But 2011-2012	But 2012-2013
Au national	1 ^{re} priorité stratégique : Consolider le réseau de normalisation du Canada.			
	Croissance sur douze mois de la normalisation virtuelle (Cet indicateur évoluera à mesure que sera mise sur pied la nouvelle plateforme virtuelle.)	s.o.	Année de référence	100 %
	Nombre total de membres siégeant à des comités techniques	2 758	≥ 2 500	≥ 2 500
	Nombre d'employés du gouvernement fédéral participant à l'élaboration de normes	401	5 %	5 % ↑
	Nombre de normes incorporées par renvoi dans la législation fédérale	809	811+	811+
	Sondage sur la participation des intervenants	s.o.	75 %	80 %

Optique	Mesure du rendement	2010-2011	But 2011-2012	But 2012-2013
Clientèle et partenaires	2 ^e priorité stratégique : Mettre de l'avant des solutions de normalisation.			
	Ressources affectées aux normes inactuelles	s.o.	s.o.	2,1 M\$
	Évaluations des risques pour déterminer les normes inactuelles à traiter en priorité (Cet indicateur sera revu dès qu'aura été déterminée la portée des travaux à effectuer.)	130	À déterminer	À déterminer
	Recettes des Services consultatifs	320 k\$	544 k\$	837 k\$
	Recettes tirées de la boutique de normes	899 k\$	901 k\$	1 031 k\$
	Satisfaction de la clientèle des Services d'accréditation *Résultats pour 2009-2010	69 %*	78 %	80 %
	Recettes tirées des Services d'accréditation	6,3 M\$	6,4 M\$	7,0 M\$
	Pourcentage de clients qui considèrent que l'accréditation ou la reconnaissance accordée par le CCN est essentielle à leur organisme dans une mesure de > 50 %	Année de référence	50 %	75 %
	Recouvrement des coûts des Services d'accréditation	103 %	102 %	100 %
	Nombre de clients accrédités	395	5 %	5 %
	Nombre de demandes de renseignements sur la normalisation	2 707	≥ 2 500	≥ 2 500
Satisfaction à l'égard du Service d'information et de recherche du CCN	Année de référence	À déterminer	À déterminer	

Optique	Mesure du rendement	2010-2011	But 2011-2012	But 2012-2013
À l'international	3 ^e priorité stratégique : Maximiser les retombées positives des normes et de l'accréditation.			
	Nombre de postes de direction occupés par des Canadiens à l'ISO et à la CEI (année civile)	257	± 5 %	± 5 %
	Propositions d'études nouvelles soumises par le Canada qui sont acceptées à l'ISO	91,3 %	≥ 95 %	≥ 95 %
	Propositions d'études nouvelles soumises par le Canada qui sont acceptées à la CEI	100 %	≥ 95 %	≥ 95 %
	Propositions d'études nouvelles acceptées par le Canada qui demeurent en cours à l'ISO	87 %	≥ 95 %	≥ 95 %
	Vote à l'ISO pour le compte du Canada en tant que membre participant de comités techniques et sous-comités sur les projets de Normes internationales (DIS) et les projets finaux de Normes internationales (FDIS) :			
	Taux de soumission	95,5 %	100 %	100 %
Participation aux scrutins : votes qui contiennent les positions canadiennes, excluant les abstentions	75,2 %	≥ 80 %	≥ 80 %	

Optique	Mesure du rendement	2010-2011	But 2011-2012	But 2012-2013
Finances et organisation	4 ^e priorité stratégique : Stimuler l'efficacité opérationnelle et la productivité.			
	Pourcentage du budget salarial utilisé pour la formation du personnel	1,5 %	1,5 %	1,5 %
	Mise à jour du système de management de la qualité du CCN pour le rendre conforme à ISO 9001:2008	Année de référence	Terminé à 50 %	Terminé à 100 %

7 ÉVALUATION DE LA GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE

Le CCN applique le cadre et le processus énoncés dans la norme ISO 31000 en mettant en pratique les principes et lignes directrices de la gestion du risque. De plus, à différents niveaux de l'organisme, les risques constituent un aspect important dans la gestion de projet des initiatives du CCN.

La haute direction du CCN a entrepris un exercice d'établissement des priorités pour fixer les principales priorités de l'organisme. Le risque constituait l'un des facteurs déterminants. Les cadres supérieurs du CCN surveillent les risques associés à chacun des projets et initiatives clés en tenant des réunions mensuelles à ce sujet. Ils déterminent alors ensemble les mesures appropriées à prendre pour atténuer les niveaux changeants de risque.

La figure 8 résume les principaux risques courus par le CCN au moment où il s'apprête à mettre en œuvre ce Plan d'entreprise. Le CCN a classé ses risques en trois grandes catégories : risques stratégiques, risques commerciaux et risques opérationnels.

Figure 8 : Le profil des risques du CCN

Risque	Indice de risque
Risques stratégiques : Ce sont les risques qui peuvent avoir une incidence sur la future orientation stratégique et la réussite de l'organisation.	
Normes : Travailler en collaboration avec les intervenants du gouvernement pour assurer une surveillance régulière des normes incorporées dans la réglementation fédérale.	■
Participation des intervenants : Étendre le réseau national de normalisation de sorte qu'il englobe un éventail élargi d'intervenants concernés dans les domaines d'intérêt stratégique pour le Canada.	▲
Participation stratégique au sein d'organismes de normalisation et d'évaluation de la conformité : Influencer les normes produites dans des domaines qui présentent une importance stratégique pour l'économie du Canada.	◆
Réputation de l'organisme : Faire preuve de leadership dans la direction du réseau de normalisation du Canada et donner suite à la nouvelle orientation stratégique du CCN.	■
Risques commerciaux : Ce sont les risques propres aux activités du CCN.	
Finances : Obtenir davantage d'appui de la part des intervenants pour financer les activités canadiennes de normalisation.	▲
Considérations juridiques : Respecter les exigences dans le cadre des programmes et services du CCN.	◆
Analyse : Des outils d'analyse et une veille concurrentielle sont requis pour prendre des décisions stratégiques éclairées.	◆
Risques opérationnels : Ce sont les risques liés à l'exécution des fonctions opérationnelles du CCN (p. ex., les personnes, les systèmes et les processus).	
Ressources humaines : User de stratégie dans la prévision des besoins en matière de ressources humaines de sorte qu'elles correspondent à l'orientation stratégique du CCN.	◆
Gestion de l'information et de la technologie : Moderniser les plateformes de GI/TI pour appuyer la nouvelle orientation stratégique.	■
Système de management de la qualité : Mettre à jour les procédures de management de la qualité pour refléter les changements apportés au regard de l'orientation stratégique.	◆

Légende : Indice de risque = Probabilité x impact
Élevé = ■ Moyen = ◆ Faible = ▲

8

NOTRE PLAN FINANCIER

8.1

PRIORITÉ ORGANISATIONNELLE

La transformation du Conseil canadien des normes (CCN) entamée durant l'exercice financier 2009-2010 se poursuit en 2011-2012 et au-delà.

Cette transformation vise trois domaines :

- la restructuration de l'organisation;
- l'établissement de processus de contrôle efficaces et efficaces;
- l'alignement sur les initiatives stratégiques du gouvernement fédéral.

D'ici la fin de l'année de prévision en cours, le CCN sera en bonne position pour réaliser ses priorités stratégiques. En effet, le CCN a enregistré d'importantes économies de fonctionnement au cours du dernier exercice et devrait continuer dans la même voie. Ayant pourvu tous ses postes clés, il peut maintenant s'employer à stabiliser la situation au moyen d'un cadre de pratiques exemplaires et de processus contrôlés.

Les économies réalisées permettent au CCN de s'appuyer sur une base d'exploitation solide pour mener à bien son mandat et poursuivre son objectif qui consiste à donner du poids à la voix du Canada dans le réseau international de normalisation. Une partie des économies sera réinvestie dans les plateformes de technologie et d'infrastructure du CCN pour permettre la mise en œuvre efficace des priorités stratégiques. Ces priorités viseront principalement les lacunes et les besoins cernés par le gouvernement quant aux activités canadiennes de normalisation. Les initiatives seront gérées une par une afin de faciliter l'atteinte des objectifs.

PRÉVISIONS D'EXPLOITATION POUR 2011-2012 VS BUDGET DE 2011-2012

Au 31 mars 2012, le CCN prévoit un déficit net d'exploitation de 7 millions de dollars (soit 86 000 \$ de moins que le montant prévu au budget d'exploitation de 2011-2012). Cette amélioration nette s'explique principalement par les mesures stratégiques de réduction des coûts mises en place par le CCN en début d'exercice (y compris des économies de 1,1 million de dollars en salaires et avantages sociaux sur quelques postes vacants), qui ont été partiellement contrebalancées par des réinvestissements dans des initiatives stratégiques.

Le CCN table également sur un excédent net de 436 000 \$ pour l'exercice par rapport à un déficit net de 128 000 \$ prévu au budget. Cette position favorable est essentiellement attribuable au financement supplémentaire octroyé par le gouvernement du Canada pour appuyer le rôle de premier plan du CCN dans l'initiative d'intégration dans les codes et normes de solutions d'adaptation des infrastructures du Nord, qui a été approuvée à la fin du deuxième trimestre. (Cette initiative quinquennale n'était pas prévue au budget du Plan d'entreprise de 2010-2011 du CCN.)

Le total des produits d'exploitation devrait s'élever à 8,5 millions de dollars (soit 14 % de moins que le montant budgété de 9,9 millions de dollars). De cet écart de 1,4 million de dollars, 75 % résultent d'un manque à gagner de 1 million de dollars par rapport au montant budgété pour les recettes tirées des Services d'accréditation (SA). De cette somme, un montant d'environ 700 000 \$ est dû à une révision des hypothèses servant à établir les montants attendus ou budgétés pour les recettes provenant des droits d'évaluation. Le manque restant de 300 000 \$ à la Direction des SA s'explique essentiellement par le retard dans le plein développement du programme d'accréditation relatif aux gaz à effet de serre. L'expansion du CCN dans ce nouveau segment de marché dépend de l'aval des gouvernements provinciaux en ce qui concerne les mandats d'accréditation. Le CCN reçoit de nouvelles demandes, mais les visites d'évaluation ne seront effectuées et les produits ne seront comptabilisés qu'ultérieurement. Ce report a eu des répercussions sur la

Division de l'accréditation des organismes de certification, dont les recettes sont de 10 % inférieures à celles prévues dans le budget. Pour sa part, la Division de l'accréditation des laboratoires respecte son budget étroitement, après avoir normalisé ses hypothèses budgétaires.

Le total des charges devrait s'élever à 15,5 millions de dollars, soit 1,4 million en deçà du montant budgété de 16,9 millions de dollars. Cet écart favorable de 1,4 million est d'abord attribuable à la révision des hypothèses servant à établir les montants budgétés des recettes provenant des droits d'évaluation. Cette révision, mentionnée ci-dessus pour les recettes tirées des Services d'accréditation, a une incidence directe sur les montants budgétés des dépenses récupérables relatives aux déplacements des équipes d'évaluation. Ces dépenses sont maintenant estimées à 700 000 \$ sous le montant prévu au budget. Ensuite, un écart favorable de 1,1 million de dollars lié aux salaires et avantages sociaux est attribuable à la réorganisation et à la réduction du nombre d'employés. Enfin, il faut compter avec un écart défavorable de 400 000 \$ pour les autres catégories de coûts.

Les redevances tirées de la vente de normes sont estimées à 901 000 \$, soit 99 000 \$ sous le montant budgété, mais sont les mêmes que pour l'année précédente. Selon les montants réels à ce jour, les rentrées de redevances générées par les vendeurs actuels semblent accuser un ralentissement. Récemment, le CCN a retenu les services de deux distributeurs supplémentaires en vue de neutraliser cette tendance.

PRÉVISIONS POUR 2011-2012 VS BUDGET D'EXPLOITATION DE 2012-2013

Pour l'exercice 2012-2013, le CCN a prévu un déficit d'exploitation de 10,7 millions de dollars, soit 3,7 millions de plus que pour l'exercice 2011-2012.

À la suite du financement gouvernemental à hauteur de 9,4 millions de dollars, le CCN prévoit au budget un déficit net de 1,3 million de dollars pour l'exercice 2012-2013 (contre un excédent net prévu de 436 000 \$ pour 2011-2012). Cette baisse de 1,7 million de dollars, qui transforme un excédent net en déficit net, s'explique en partie par les dépenses liées à la mise en œuvre d'initiatives de priorités stratégiques qui s'ajoutent aux activités courantes du CCN et à des investissements d'infrastructure grandement nécessaires. Le CCN commence à recevoir un financement permanent supplémentaire de 2,1 millions de dollars par année approuvé au titre du budget fédéral de 2011, mais ce montant a déjà été entièrement alloué.

Dans l'ensemble, les produits d'exploitation augmenteront de 1 million de dollars selon le budget, soit une hausse de 12 % par rapport aux prévisions de 2011-2012. Cette hausse se compose d'abord d'une augmentation attendue des recettes d'accréditation et des recettes des services consultatifs dans le cadre du projet ATCCA (assistance technique liée au commerce Canada-Amériques) de 582 000 \$ (9 %) et 293 000 \$ (54 %) respectivement. Par ailleurs, une hausse de 130 000 \$ des redevances tirées des ventes de la boutique de normes du CCN s'accompagne de 12 000 \$ en revenus divers (augmentation de 4 %).

Dans l'ensemble, les charges d'exploitation prévues au budget s'établissent à 20,2 millions de dollars, soit une hausse de 4,7 millions (31 %), par rapport aux prévisions de 2011-2012 établies à 15,5 millions de dollars. Un budget de 4,1 millions de dollars (soit une augmentation progressive de 3,6 millions de dollars) sera alloué aux grandes initiatives stratégiques décrites ci-dessous. L'augmentation restante de 1,1 million

correspond au résultat net des données suivantes : une hausse prévue de 561 000 \$ des coûts d'exploitation relativement à la mise en œuvre des investissements stratégiques et d'autres dépenses en immobilisations; un montant supplémentaire de 699 000 \$ destiné aux salaires et aux avantages sociaux en 2012-2013, étant donné que l'effectif du CCN était loin d'être complet au début de l'exercice 2011-2012; et une diminution nette de 146 000 \$ dans les autres catégories.

Comme le CCN aligne sa capacité et le déroulement de ses activités sur ses initiatives principales, les cinq secteurs prioritaires mentionnés plus haut dans le document ont été ciblés pour la période budgétaire de 2012-2013 :

- Comité consultatif du Nord pour l'Initiative de normalisation des infrastructures du Nord (intégration dans les codes et normes de solutions d'adaptation des infrastructures du Nord)
- Programme d'assistance technique liée au commerce Canada-Amériques (ATCCA)
- Mise à jour des normes dans la réglementation
- Aide aux pays en développement et coopération en matière de normalisation — Mongolian Agency for Standardization and Metrology
- Délégations aux comités techniques internationaux

Ces secteurs prioritaires en sont à différentes étapes de développement, étant donné que chacun d'eux nécessite des modèles d'évaluation plutôt complexes visant à ce que seules les initiatives les plus importantes d'un point de vue stratégique reçoivent un appui et un financement dans chacun des secteurs.

8.3 PRÉVISIONS POUR 2011-2012 VS BUDGET D'EXPLOITATION DE 2012-2013

ÉTAT DES RÉSULTATS

Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars)	Réels	Prévisions	Plan quinquennal				
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
PRODUITS D'EXPLOITATION							
Recettes tirées de l'accréditation	6 342	6 400	6 982	7 339	7 715	8 110	8 526
Boutique virtuelle du CCN	899	901	1 031	1 031	1 031	1 031	1 031
Services consultatifs	320	580	873	1 048	808	208	172
Point d'information et services de notification	354	395	400	404	408	432	436
Autres produits	314	294	306	391	455	501	529
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	8 229	8 570	9 592	10 213	10 417	10 282	10 694
TOTAL DES CHARGES	14 974	15 500	20 241	19 977	20 493	20 280	20 154
EXCÉDENT/(DÉFICIT) D'EXPLOITATION	(6 745)	(6 930)	(10 649)	(9 764)	(10 076)	(9 998)	(9 460)
Crédit parlementaire	7 558	7 129	9 229	9 229	9 229	9 229	9 229
Financement supplémentaire : Adaptation du Nord	—	500	500	500	500	500	—
Amortissement du financement public pour immobilisations, au net	143	(263)	(371)	61	358	288	127
CRÉDIT PARLEMENTAIRE NET	7 701	7 366	9 358	9 790	10 087	10 017	9 356
EXCÉDENT/(DÉFICIT) ANNUEL NET	956	436	(1 291)	26	11	19	(104)
EXCÉDENT/(DÉFICIT) CUMULÉ, DÉBUT DE L'EXERCICE	2 712	3 668	4 104	2 813	2 839	2 850	2 869
EXCÉDENT/(DÉFICIT) CUMULÉ, FIN DE L'EXERCICE	3 668	4 104	2 813	2 839	2 850	2 869	2 765

ÉTAT PRO FORMA DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars)	Réels	Prévisions	Plan quinquennal				
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
ACTIFS							
ACTIFS FINANCIERS							
Encaisse	3 627	4 083	2 915	2 920	3 076	3 243	3 044
Créances							
Ministères et organismes fédéraux	318	330	370	394	402	397	414
Autres	1 775	1 841	2 062	2 196	2 240	2 211	2 308
Crédit parlementaire à recevoir	660	669	852	852	852	852	809
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	6 380	6 923	6 199	6 362	6 570	6 703	6 575
PASSIFS							
Créditeurs et charges à payer	1 795	1 858	2 426	2 394	2 456	2 422	2 272
Apports reçus	71	73	95	94	96	95	94
Produit reporté	1 850	1 867	2 037	2 141	2 251	2 366	2 487
Financement public reporté	503	818	1 241	1 231	924	658	531
TOTAL DES PASSIFS	4 219	4 616	5 799	5 860	5 727	5 541	5 384
ACTIFS FINANCIERS NETS	2 161	2 307	400	502	843	1 162	1 191
ACTIFS NON FINANCIERS							
Charges payées d'avance	775	802	1 047	1 033	1 060	1 049	1 043
Immobilisations (nettes)	732	995	1 366	1 304	947	658	531
TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS	1 507	1 797	2 413	2 337	2 007	1 707	1 574
EXCÉDENT/(DÉFICIT) CUMULÉ	3 668	4 104	2 813	2 839	2 850	2 869	2 765

ÉTAT PRO FORMA DES VARIATIONS DE L'ACTIF NET

Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars)	Réels	Prévisions	Plan quinquennal				
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Excédent/(Déficit) annuel net	956	436	(1 291)	26	11	19	(104)
Acquisition d'immobilisations	(343)	(513)	(775)	(474)	(250)	(250)	(250)
Amortissement des immobilisations	170	250	404	536	608	538	377
(Augmentation)/diminution des charges payées d'avance	54	(27)	(245)	14	(28)	12	6
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE L'ACTIF NET	837	146	(1 907)	102	341	319	29
ACTIF NET/(DETTE NETTE), DÉBUT DE L'EXERCICE	1 324	2 161	2 307	400	502	843	1 162
ACTIF NET/(DETTE NETTE), FIN DE L'EXERCICE	2 161	2 307	400	502	843	1 162	1 191

ÉTAT PRO FORMA DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour l'exercice clos le 31 mars (en milliers de dollars)	Réels	Prévisions	Plan quinquennal				
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
FLUX NET DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
Excédent/(Déficit) annuel	956	436	(1 291)	26	11	19	(104)
Ajustements pour des éléments hors trésorerie							
Amortissement des immobilisations	170	250	404	536	608	538	377
Amortissement du financement public reporté	(343)	(513)	(775)	(474)	(250)	(250)	(250)
Variations du passif et de l'actif à court terme autre que l'encaisse	1 579	283	494	(83)	(213)	(140)	(222)
VARIATION NETTE DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	2 362	456	(1 168)	5	156	167	(199)
FLUX DE TRÉSORERIE AFFECTÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS							
Ajouts aux immobilisations	(343)	(513)	(775)	(474)	(250)	(250)	(250)
FLUX DE TRÉSORERIE APPLIQUÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Portion du crédit parlementaire utilisé pour l'acquisition d'immobilisations	235	513	775	474	250	250	250
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS	2 254	456	(1 168)	5	156	167	(199)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS, DÉBUT DE L'EXERCICE	1 373	3 627	4 083	2 915	2 920	3 076	3 243
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS, FIN DE L'EXERCICE	3 627	4 083	2 915	2 920	3 076	3 243	3 044

PLAN DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS

Pour l'exercice clos le 31 mars	Réels	2011-2012		Plan quinquennal				
	2010-2011	Prévisions	Budget	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Matériel d'infrastructure de la GI/TI	216 166	12 948	4 000	69 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Logiciels et autres	—	399 555	375 000	691 000	435 440	211 000	176 000	191 000
Mobilier et petit matériel de bureau	18 559	50 000	21 000	15 000	15 000	15 000	50 000	15 000
Améliorations locatives	—	50 000	—	—	—	—	—	20 000
DÉPENSES TOTALES EN IMMOBILISATIONS	234 725	512 503	400 000	775 000	474 440	250 000	250 000	250 000