



RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

NOVEMBRE 2007



Administration canadienne
de la sûreté du transport aérien

Canadian Air Transport
Security Authority

Canada 

Table des matières

SOMMAIRE	3
1 PROFIL ORGANISATIONNEL	5
1.1 Cadre législatif et réglementaire	5
1.2 Gouvernance et structure générale	5
1.3 Mission, vision et valeurs	5
1.4 Mandat et responsabilités prévus dans la loi: ce que fait l'ACSTA	6
1.5 Système de gestion de la sûreté (SGSu) : la voie à venir	7
1.6 Résultats projetés en 2006-2007	7
2 QUESTIONS STRATÉGIQUES	13
2.1 Questions législatives	13
Examen spécial	13
Examen quinquennal de la <i>Loi sur l'ACSTA</i>	14
Modèle de prestation des services	14
2.2 Financement et autres questions	14
Nouvelle menace terroriste	15
Surveillance des opérations de contrôle	16
Ressources humaines	16
Trafic passagers et projets d'agrandissement d'aéroport	17
Technologie et équipements	17
Communications	18
2.3 Politiques gouvernementales et réglementation	19
Impact éventuel des nouvelles initiatives stratégiques	19
Règlements axés sur le risque et le rendement	19
3 ÉVALUATION DES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES	19
3.1 Points forts de l'organisation	19
Ressources humaines	19
Technologie	20
Gestion de projet	20
Relations avec les intervenants	20
3.2 Secteurs à développer	20
Lacunes et recommandations découlant de l'examen spécial	20
Limites de la technologie de contrôle	24
Sensibilisation du public au rôle des agents de contrôle	24
Établissement de scénarios, d'exercices et de simulations	25
3.3 Possibilités de l'extérieur	25
Contrôle basé sur le risque et le rendement	25
Nouvelles techniques et technologie de contrôle	25

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

3.4	Défis	25
	Capacité organisationnelle	25
	Trafic passagers en hausse	26
	Gérer l'inattendu : la nouvelle menace terroriste	26
	Rémunération des agents de contrôle	26
4	RÉSULTATS, OBJECTIFS ET INITIATIVES STRATÉGIQUES ET MESURES DU RENDEMENT	26
4.1	Cadre de planification stratégique de l'ACSTA	26
	Mandat prescrit dans la loi et résultats stratégiques quinquennaux	27
	Initiatives stratégiques à court et à long termes	27
4.2	Sécurité à la mesure du client	28
	Initiatives stratégiques à court terme	28
	Initiatives stratégiques à long terme	28
4.3	Renforcement de la capacité	29
	Initiatives stratégiques à court terme	29
	Initiatives stratégiques à long terme	31
4.4	Reconnaissance de l'expertise	31
	Initiatives stratégiques à court terme	32
	Initiatives stratégiques à long terme	32
4.5	Mesure du rendement	32
	Contrôle efficace	33
	Contrôle efficient	33
	Contrôle uniforme	33
	Contrôle conforme à l'intérêt public	34
5	ANALYSE FINANCIÈRE	35
5.1	Aperçu de la situation financière de l'ACSTA	35
5.2	Principales hypothèses budgétaires pour 2007-2008	35
	Budgets et plans de fonctionnement	36
	Budgets et plans d'investissement	37
	TABLEAUX FINANCIERS	38
	GLOSSAIRE	39

SOMMAIRE

En avril 2007, l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) célébrera son cinquième anniversaire comme société d'État chargée d'assurer certaines fonctions de sûreté du transport aérien dans les aéroports du Canada. Ces cinq premières années ont été marquées par une activité intense associée à la création et au lancement d'une nouvelle entité, à la mise en place d'une équipe de gestion et d'un grand nombre de nouveaux processus de gestion, à la négociation de contrats de services de contrôle et à la réalisation d'importants projets de déploiement d'équipements.

À la fin de l'exercice financier 2006-2007, l'ACSTA comptait 261 employés et avait un budget de fonctionnement de 347 millions \$ et un budget d'investissement de 120 millions \$. L'ACSTA gérait 13 contrats de services de contrôle avec des entreprises du secteur privé. Elle avait sous sa responsabilité plus de 5 000 agents de contrôle dans 89 aéroports à la grandeur du Canada. Ces agents contrôlaient annuellement environ 40 millions de passagers et leurs effets personnels, de même que 60 millions de bagages enregistrés. L'ACSTA a déployé deux importants projets nationaux - tous les deux à la fine pointe de la technologie. Le premier projet comportait l'installation de systèmes complexes et sophistiqués de détection d'explosifs pour le contrôle des bagages enregistrés. Le second projet représentait le premier système d'identité à double lecture biométrique (iris et empreintes digitales) pour le contrôle du personnel de l'aéroport et des autres non-passagers qui nécessitent l'accès aux zones réglementées des aéroports.

Des événements qui se sont produits dans le monde au cours des 12 derniers mois ont confirmé que le transport aérien continue de représenter une cible potentielle pour les terroristes et ceux qui commettent des attaques sont toujours à la recherche de nouveaux moyens pour contourner les mesures de sûreté. L'ACSTA a dû réagir rapidement à de nouvelles mesures de sûreté mises de l'avant par Transports Canada en août 2006 en réaction à un présumé complot de terroristes qui désiraient utiliser des explosifs liquides à bord de vols transatlantiques. Le rendement de l'ACSTA au cours des jours qui ont suivi la mise au jour de ce présumé complot a confirmé sa capacité de réagir rapidement et avec compétence à de nouvelles exigences opérationnelles imprévues et le degré d'efficacité de la collaboration entre l'ACSTA et Transports Canada lorsqu'il s'agit d'assurer les services de contrôle de sûreté dans un environnement de menace dynamique.

Au cours des cinq prochaines années, au lieu de porter son attention sur les questions liées à la création et au déploiement, l'ACSTA

s'intéressera à la mise en œuvre à long terme et à la consolidation de tous ses secteurs d'activités et de toutes ses activités administratives et opérationnelles. À ce moment, l'ACSTA doit consacrer ses énergies à parfaire ses processus opérationnels et à améliorer continuellement tous les secteurs examinés par le Bureau de la Vérificatrice générale (BVG) dans le cadre de son examen spécial.

Sur plusieurs plans, l'ACSTA entre dans la période la plus importante de sa courte existence. De nombreuses décisions qui seront déterminantes pour les rôles, les responsabilités et les ressources à venir de l'ACSTA seront bientôt prises en fonction de la réponse du gouvernement à la suite de l'examen quinquennal obligatoire de la *Loi sur l'ACSTA* qui a été mené à la fin de 2006. Le comité consultatif a fourni au ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités un avis indépendant en décembre 2006 intitulé *Plan de vol : Gérer les risques de la sûreté du transport aérien*. Ce rapport contient des recommandations d'une portée considérable, notamment une importante redistribution des responsabilités de Transports Canada et de l'ACSTA.

Toujours sur le plan stratégique, Transports Canada élabore un plan d'action pour la sûreté des transports à long terme pour mettre en place des mesures concrètes au cours des prochaines années pour accroître la sûreté dans tous les modes de transport au Canada. L'ACSTA prévoit que certaines des mesures découlant de ce plan d'action auront des répercussions importantes sur sa planification et ses activités au cours des cinq prochaines années.

À court terme, la priorité de l'ACSTA sera de répondre aux recommandations contenues dans le rapport d'examen spécial de décembre 2006 du BVG qui a été préparé en vertu de la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Ce rapport relève deux « faiblesses importantes » : la première concerne la relation entre Transports Canada et l'ACSTA et la deuxième porte sur les opérations de contrôle. Dans l'avis de la Vérificatrice générale de 2006 qui accompagnait le rapport d'examen spécial, la Vérificatrice générale a conclu que l'ACSTA ne possédait pas encore l'« assurance raisonnable » nécessaire en vertu de la Partie X de la LGFP. Le BVG a fait 44 recommandations précises dans les domaines suivants : la gouvernance d'entreprise, la gestion du risque, la mesure du rendement et les rapports sur le rendement, le Programme canadien de protection des transporteurs aériens, le Programme de contribution à la police des aéroports, l'entretien de l'équipement et la gestion des systèmes administratifs.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

L'ACSTA prend très au sérieux les préoccupations soulevées par la Vérificatrice générale. Le Conseil d'administration de l'ACSTA a discuté du rapport d'examen spécial avec le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités en mars 2007 et est prête à soumettre au ministre un plan d'action détaillé établissant les priorités pour répondre aux 44 recommandations de la Vérificatrice générale et décrivant les mesures déjà prises, celles qui le seront, les échéanciers prévus et les ressources nécessaires.

L'ACSTA est entièrement financée à partir de crédits budgétaires provenant du Trésor. Compte tenu que l'examen quinquennal de la loi qui a créée l'ACSTA sera bientôt terminé, le gouvernement a décidé en 2006 d'attendre les résultats de l'examen de la *Loi sur l'ACSTA* avant d'accorder du financement pluriannuel à long terme à l'ACSTA. Le gouvernement a plutôt annoncé un financement de l'intégrité du programme de l'ordre de 211 millions \$ sur deux ans (2006-2007 et 2007-2008) pour permettre à l'ACSTA de maintenir les services de contrôle essentiels et de répondre à un nombre limité de nouvelles exigences pressantes. Les options et les niveaux de financement à long terme seront pris en compte en même temps que le gouvernement évaluera comment répondre à toutes les recommandations contenues dans le *Plan de vol*.

Ces incertitudes, associées aux décisions à venir relatives à l'examen de la *Loi sur l'ACSTA* et aux répercussions potentielles liées à la baisse de 36 % des niveaux de financement de l'ACSTA, (comparativement aux niveaux de 2007-2008) ont entravé l'élaboration de son Plan quinquennal d'entreprise.

L'ACSTA s'engage à travailler avec Transports Canada et à appuyer le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités au cours des prochains mois en attente des décisions importantes qui seront prises quant à l'avenir de la sûreté dans le transport aérien au Canada et aussi en ce qui a trait au mandat, aux responsabilités, aux flexibilités et aux niveaux de référence de l'ACSTA. Pour le moment, le présent résumé du Plan d'entreprise permettra d'accomplir ce qui suit :

- déterminer les intentions stratégiques de l'ACSTA, y compris trois résultats stratégiques : sûreté à la mesure du client, renforcement de la capacité et reconnaissance de l'expertise;
- reconnaître les facteurs extérieurs qui peuvent influencer sur l'avenir de l'ACSTA;
- établir des initiatives à court terme à partir des niveaux de référence actuels;

- déterminer les répercussions du manque de ressources additionnelles stables sur le programme de sûreté du transport aérien au Canada à partir de 2008-2009;
- souligner les mesures déjà prises ou prévues pour répondre aux recommandations du BVG formulées dans le rapport d'examen spécial;
- établir les mesures de rendement actuelles et plusieurs nouvelles autres qui permettront de suivre et d'évaluer les résultats de la mise en œuvre de sa stratégie par rapport aux indicateurs de rendement clés associés à son mandat et à ses responsabilités que lui confère la loi.

Remarque : En vertu du paragraphe 32(2) de la *Loi sur l'ACSTA*, l'ACSTA doit tenir confidentielle toute information dont la divulgation, de l'avis du ministre des Transports, nuirait à la sécurité du transport aérien ou à la sécurité du public, y compris des données financières et autres pouvant révéler cette information.

I PROFIL ORGANISATIONNEL

L'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien est une société d'État, dont le siège social se situe dans la région de la capitale nationale, qui relève du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. Son financement est assuré entièrement au moyen de crédits provenant du Trésor fédéral. Elle est régie par un conseil d'administration dont les membres possèdent une grande expérience dans l'exploitation d'une entreprise et dans l'industrie du transport aérien. Un chef de la direction assure la gestion des activités quotidiennes de l'ACSTA, notamment du personnel et la prestation des services de contrôle accordés par contrat dans les aéroports canadiens. La vérification de l'ACSTA est effectuée par la vérificatrice générale du Canada.

1.1 Cadre législatif et réglementaire

La responsabilité de la sûreté du transport aérien civil au Canada est partagée entre plusieurs ministères et organismes fédéraux, les transporteurs aériens et les exploitants d'aéroports. Transports Canada est responsable de la sûreté du transport aérien civil au Canada en vertu des normes établies par l'Organisation de l'Aviation civile internationale (OACI). La *Loi sur l'aéronautique* est le principal outil grâce auquel le gouvernement du Canada réglemente l'industrie du transport aérien au Canada. Transports Canada, qui s'occupe d'un réseau national d'inspecteurs de la sûreté aérienne, doit veiller à la conformité et à l'application de la *Loi sur l'aéronautique*.

Les attaques terroristes du 11 septembre 2001 ont fait en sorte que des modifications importantes ont dû être apportées au système de sûreté du transport aérien au Canada. Dans le cadre du budget fédéral de décembre 2001, une somme de 2,2 milliards \$ a été accordée à l'amélioration de la sûreté du transport aérien. Dans le budget, on annonçait, par ailleurs, la création d'une nouvelle société d'État, l'ACSTA. Le 27 mars 2002, la *Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien* a reçu la sanction royale, ce qui a mené à la création de l'ACSTA le 1er avril 2002. L'ACSTA a commencé à assumer plusieurs responsabilités importantes qui autrefois étaient du ressort des transporteurs aériens, notamment le contrôle des passagers et de leurs bagages, ainsi que plusieurs autres nouvelles responsabilités. Transports Canada continue de s'occuper des politiques et de la réglementation.

Après l'établissement de l'ACSTA, le *Règlement sur la désignation des aérodromes de l'ACSTA* est entré en vigueur le 2 mai 2002. Ce règlement dresse la liste des aéroports désignés où l'ACSTA a la responsabilité

du contrôle de préembarquement (CPE), du contrôle des bagages enregistrés (CBE) et du contrôle des non-passagers (CNP). Les mesures qui s'appliquent au contrôle des personnes, de leurs effets personnels et de leurs bagages sont prescrites dans l'*Arrêté sur le contrôle de sûreté (ACS)*, en vertu du *Règlement canadien sur la sûreté aérienne (RCSA)*.

L'ACSTA a élaboré des Procédures normalisées d'exploitation (PNE), dans lesquelles sont énoncées des instructions détaillées à l'intention des agents de contrôle pour l'exercice du contrôle de sûreté, en conformité avec l'objectif des mesures réglementées et d'autres exigences établies par l'ACSTA. L'ACS et les PNE de l'ACSTA ne sont pas des documents publics.

1.2 Gouvernance et structure générale

Le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités est responsable des activités de Transports Canada et de l'ACSTA, et doit rendre des comptes au Parlement et aux Canadiens.

Conseil d'administration

L'ACSTA est dirigée par un Conseil d'administration composé de 11 membres, y compris le président. Les nominations sont effectuées par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. Deux des administrateurs de l'ACSTA doivent être proposés par les exploitants d'aéroport et deux autres, par le secteur du transport aérien. Les administrateurs peuvent remplir un maximum de deux mandats de cinq ans chacun.

Habilité par la *Loi sur l'ACSTA* et assujetti aux dispositions de la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Conseil d'administration est responsable de la gestion de l'organisation. Il a l'obligation de protéger les intérêts à long terme de la société d'État, d'assurer la sauvegarde de ses biens et d'appliquer le principe de diligence raisonnable dans le processus décisionnel. Ses fonctions et responsabilités principales consistent à assurer l'orientation stratégique de l'organisation, à exercer une surveillance financière et générale et à assurer une bonne gestion.

1.3 Mission, vision et valeurs

L'ACSTA a pour mission de protéger le public en assurant la sûreté des aspects critiques du système de transport aérien désignés par le gouvernement. Sa vision consiste à être un chef de file mondial en matière de sûreté du transport aérien en s'acquittant de sa mission et

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

en s'engageant à atteindre l'excellence tant sur le plan opérationnel que général. Pour réaliser cette vision, elle devra :

- contribuer à créer un système de transport aérien hautement sécuritaire;
- viser la rentabilité;
- viser l'excellence;
- établir des réseaux avec des partenaires;
- définir des responsabilités claires;
- faire preuve d'innovation;
- respecter les règles d'éthique et les valeurs;
- améliorer continuellement la mise en œuvre des pratiques exemplaires.

L'ACSTA a établi une série de valeurs comme l'équité, la loyauté, la responsabilisation, l'intégrité et le respect, à partir desquelles l'organisation vise à établir la gestion de ses activités. Ces valeurs, connues sous l'acronyme ELRIR, énoncent également les attentes sur la façon dont tous les employés de l'ACSTA interagissent les uns avec les autres et avec les clients.

1.4 Mandat et responsabilités prévus dans la loi: ce que fait l'ACSTA

En vertu de la loi habilitante, l'ACSTA doit assurer « un contrôle efficace et performant non seulement des individus qui montent à bord d'un aéronef ou ont accès aux zones réglementées par des points de contrôle, mais également des biens qu'ils possèdent, des effets personnels ou des bagages qu'ils confient à un transporteur aérien pour le transport »¹. La loi prévoit aussi que la prestation des services de contrôle doit également être effectuée de façon uniforme et répondre à l'intérêt public.

À l'heure actuelle, l'ACSTA assure des services de contrôle dans 89 aéroports désignés, en vertu de contrats signés avec des fournisseurs de services de l'industrie de la sûreté, qui fournissent l'effectif des agents de contrôle. L'ACSTA a neuf contrats importants avec quatre fournisseurs de services dans 74 aéroports (c'est-à-dire, tous les aéroports de classe I), ce qui représente environ 96 % du budget alloué aux contrats de services de contrôle. Le fournisseur de services s'occupe du recrutement et de la gestion des ressources humaines et administratives de cet effectif, et l'ACSTA assure la formation globale et la certification des agents de contrôle et elle fournit les uniformes.

Les six responsabilités de l'ACSTA sont décrites ci-dessous :

Contrôle de préembarquement (CPE)

Le CPE est le plus public et le plus visible des programmes de sûreté de l'ACSTA; en effet, plus de 5 000 agents de contrôle effectuent le contrôle de sûreté de plus de 40 millions de passagers et de leurs effets personnels chaque année. Le contrôle des passagers se fait avant leur entrée dans la zone réglementée d'une aérogare. Les agents de contrôle examinent les passagers et leurs effets personnels pour s'assurer que des articles interdits tels que des couteaux, des armes à feu, des dispositifs incendiaires et des explosifs ne sont pas transportés à bord des avions, ce qui élimine le risque d'utilisation à des fins hostiles.

Contrôle des bagages enregistrés (CBE)

En plus du contrôle des passagers et de leurs bagages de cabine, les agents de contrôle utilisent un système de détection des explosifs (SDE) spécialisé pour contrôler plus de 60 millions de bagages enregistrés chaque année. L'ACSTA achète l'équipement, l'intègre au système de manutention des bagages des aéroports et en supervise l'utilisation et l'entretien.

Le 1^{er} janvier 2006, l'ACSTA a réalisé la totalité du déploiement des systèmes de contrôle des bagages enregistrés à l'échelle nationale, a respecté l'échéance imposée par l'Organisation de l'aviation civile internationale pour le contrôle des bagages transportés à bord des vols internationaux et s'est conformée aux exigences nationales en devançant d'un an la date d'échéance prévue. L'équipement ultramoderne ajoute une couche de sécurité supplémentaire pour la protection du public voyageur.

Contrôle des non-passagers (CNP)

En novembre 2002, le ministre des Transports d'alors a ajouté le CNP dans les responsabilités de l'ACSTA. Ainsi, chaque année, l'ACSTA effectue le contrôle aléatoire de plus de 400 000 non-passagers qui ont accès aux zones réglementées situées dans les aéroports de classe I et de classe II à travers le Canada. Un non-passager désigne toute personne dont le lieu de travail est un aéroport, qui se rend dans un aéroport pour assurer un service ou livrer des marchandises ou qui a besoin d'accéder aux zones réglementées désignées de l'aéroport. Cela comprend les équipages de conduite, le personnel préposé au service à la clientèle des compagnies aériennes, les traiteurs, le personnel d'entretien et les bagagistes. Le déploiement du programme de CNP à l'échelle nationale s'est amorcé en 2004 et c'est le 30 novembre de la même année qu'a été réalisée la mise en œuvre du programme dans tous les aéroports des classes I et II, conformément à la réglementation. Chaque jour, quelque 1 200 travailleurs d'aéroport, entrepreneurs et membres d'équipages partout au pays font l'objet d'un contrôle.

¹ Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, l'article 6(1)

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

Carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR)

En novembre 2002, le ministre des Transports incluait la CIZR dans les responsabilités de l'ACSTA. La CIZR dont la mise en œuvre est complétée depuis le 31 janvier 2007, est le premier système d'identité à double lecture biométrique (iris et empreintes digitales) à être utilisé par les non-passagers qui nécessitent l'accès aux zones réglementées dans les 28 aéroports importants du Canada. La CIZR contient une puce munie d'un microprocesseur et d'une mémoire pour ranger les données biométriques des gabarits renfermant les empreintes digitales l'image de l'iris. Le programme de la CIZR comporte une carte, des lecteurs d'empreintes digitales et de l'iris installés dans les aéroports et un réseau d'infrastructure qui relie les 28 aéroports à une base de données centrale sécurisée. La réussite du programme est une étape importante pour l'ACSTA car elle permet d'améliorer l'intégrité du système canadien de la sûreté du transport aérien à niveau multiples.

La phase I de la mise en place de la CIZR portait sur certaines zones à l'intérieur des aéroports. La seconde phase, qui vise toutes les autres zones à l'intérieur du périmètre de sécurité des aéroports, y compris les portes automatiques pour véhicules, les points d'accès des employés et les installations des locataires, est à l'étape de la planification.

Programme canadien de protection des transporteurs aériens (PCPTA)

L'ACSTA administre le financement du PCPTA pour le compte du gouvernement du Canada et évalue le programme. La Gendarmerie royale du Canada (GRC) est responsable de tous les aspects opérationnels de ce programme, ce qui comporte l'affectation d'agents de la sûreté aérienne (ASA) à bord de certains vols d'avions commerciaux enregistrés au Canada, afin d'empêcher des personnes non autorisées de s'emparer du contrôle d'un avion.

Ententes de financement des services de police des aéroports

Dans la foulée des événements du 11 septembre 2001, le gouvernement du Canada a créé le Programme de contribution aux services de police dans les aéroports, afin d'aider les administrations aéroportuaires à assumer les coûts des services de police destinés à renforcer la sûreté du transport aérien. L'ACSTA verse des fonds aux aéroports admissibles pour compenser une portion des coûts de prestation de ce service. Par l'entremise de ce programme, l'ACSTA a amélioré ses relations avec les administrations aéroportuaires et avec les organismes d'application de la loi chargés de protéger les aéroports.

1.5 Système de gestion de la sûreté (SGSu) : La voie à venir

Un système de gestion de la sûreté (SGSu) est une méthode formelle, fondée sur la menace qui tient compte du risque et qui intègre l'aspect de la sûreté dans les activités quotidiennes et les systèmes de gestion de l'organisation. Par contraste, une approche très prescriptive ou fondée sur des règles limite le niveau de flexibilité et d'adaptation nécessaire pour répondre à la nature dynamique de certaines menaces et de certains risques dans le contexte opérationnel. Transports Canada a décidé d'utiliser l'approche du système de gestion de la sécurité (SGS) en matière de sûreté du transport aérien et a aussi indiqué son intention d'accélérer les progrès vers l'utilisation de cette même approche en ce qui a trait à la sûreté du transport aérien.

L'ACSTA a réalisé d'importants progrès dans le développement de certains des éléments essentiels d'un SGSu, notamment l'établissement de normes, l'évaluation du risque, la mise en œuvre de contrôles, qui fait maintenant partie intégrale des activités de l'ACSTA et de sa direction stratégique globale.

Au cours de la période de planification, l'ACSTA continuera de mettre en œuvre le SGSu à tous les niveaux de l'organisation, en étroite collaboration avec Transports Canada.

1.6 Résultats projetés en 2006-2007

Les résultats de ses activités prévues pour l'exercice financier 2006-2007 sont présentés ci-dessous.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

AMÉLIORER LE CONTRÔLE DES PASSAGERS

Activités prévues 2006-2007

Résultats

Partager la vision de l'ACSTA

Poursuivre la tournée et l'étendre à plus d'aéroports.

Terminé : Nos cadres supérieurs ont parcouru les dix provinces d'est en ouest et ont visité 45 aéroports où ils ont parlé à environ 1 400 agents de contrôle. La tournée a également aidé à renforcer le profil de l'ACSTA au niveau communautaire.

Modèle de prestation des services de l'ACSTA

1) Négocier des prolongations de contrats avec tous les fournisseurs de services.

1) **Terminé** : En 2004, les contrats avec les fournisseurs de services ont été négociés pour une durée de trois ans, avec l'option de renouvellement s'échelonnant sur deux ans. L'ACSTA a négocié avec succès une prolongation de contrat avec chaque fournisseur. Ces prolongations de contrat assurent à l'ACSTA la stabilité en attendant que le gouvernement modifie son mandat et prenne des décisions en matière de financement. Les modalités des prolongations des contrats ont été améliorées en fonction des leçons apprises au cours des cinq dernières années et permettent une plus grande surveillance ainsi qu'une meilleure reddition de comptes de la gestion, l'élaboration de plans de reprise après sinistre et le renforcement des exigences en matière de langues officielles. L'ACSTA est convaincue que ces nouvelles modalités amélioreront le processus de contrôle.

2) Élaborer un programme d'accréditation.

2) **En cours** : D'autres améliorations sont prévues.

Améliorer la surveillance et optimiser les opérations – investissements en technologie

Investir dans la nouvelle technologie et dans de nouveaux logiciels et les mettre en œuvre de façon à améliorer la surveillance et à optimiser les opérations de contrôle.

Terminé : Le *Système de collecte des données sur les appels et les incidents* (CDAI) a été mis en œuvre. Ce système est utilisé tous les jours par le Centre des opérations de sûreté pour assurer le suivi du règlement des incidents.

En cours :

- 1) Déploiement d'un logiciel d'ordonnancement des agents de contrôle. Achèvement prévu dans les 18 mois.
- 2) *Mise en œuvre du logiciel d'identification sécurisée et de suivi de l'emploi du temps* actuellement en cours dans les huit aéroports de classe I.
- 3) Projet pilote de *contrôle de sûreté des cartes d'embarquement* (CSCE) à mettre en œuvre à l'aéroport international de Calgary en 2007-2008.

Contrôle satellite des paquebots de croisière à Vancouver

Continuer à offrir le service sur une base de recouvrement total des coûts, sous réserve de la disponibilité des capitaux pour les exigences en matériel.

Terminé : L'ACSTA a reçu les capitaux nécessaires et a poursuivi le projet de contrôle satellite.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

AMÉLIORER LE CONTRÔLE DES PASSAGERS

Activités prévues 2006-2007

Résultats

Phase II du déploiement de la télévision en circuit fermé (TVCF)

Continuer à acheter et à installer la TVCF dans les principaux aéroports.

En cours : D'autres caméras de TVCF ont été installées à l'aéroport international Pearson de Toronto en février 2007. La TVCF a été mise en œuvre dans tous les principaux aéroports du Canada sauf un (le projet à Saskatoon est en cours).

Modifications réglementaires fondées sur le rendement

Continuer à travailler avec Transports Canada à la mise en œuvre d'un cadre réglementaire davantage axé sur le rendement, et à des mécanismes de surveillance.

En cours : Le cadre réglementaire concernant la CIZR et le projet de cadre réglementaire concernant le CBE comportent des règles fondées sur le rendement.

RENFORCEMENT DU CONTRÔLE DES NON-PASSAGERS

Activités prévues 2006-2007

Résultats

Carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR)

Terminer la phase I : déployer l'équipement et inscrire les non-passagers.

Terminé : L'équipement avait été déployé dans tous les aéroports de classe I et de classe II au 31 décembre 2006. L'inscription s'est terminée le 31 janvier 2007. La réussite de la phase 1 du projet de la CIZR est une étape importante pour l'ACSTA car elle permet d'améliorer grandement l'intégrité générale du système de la sûreté du transport aérien à niveaux multiples.

Phase 2

L'application du programme CIZR à l'extérieur des aéroports aux aéroports des classes I et II.

Phase 2

Devrait se terminer à la fin de 2007-2008.

DÉPLOYER ET GÉRER EFFICACEMENT LE MATÉRIEL DE CONTRÔLE DE SÛRETÉ

Activités prévues 2006-2007

Résultats

Projets d'agrandissement des aéroports

Au cours des deux prochaines années, acquérir et intégrer le matériel de CPE et de CBE dans le cadre des projets de rénovation et d'agrandissement à Halifax, Toronto (T1), Vancouver (vols nationaux), Montréal (vols transfrontaliers), Winnipeg (nouvelle aérogare) et Calgary (vols transfrontaliers).

Terminé : Halifax

En cours : Toronto (T1), Vancouver, Montréal et Winnipeg sont en cours. L'aéroport de Calgary a repoussé la date de début de son agrandissement à 2008. (À signaler, la ville de Québec est actuellement à l'étape de la conception dans le but de construire une nouvelle aérogare.)

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

DÉPLOYER ET GÉRER EFFICACEMENT LE MATÉRIEL DE CONTRÔLE DE SÛRETÉ

Activités prévues 2006-2007

Résultats

Gestion du cycle de vie

- 1) Négocier des ententes exhaustives d'entretien et de soutien avec les aéroports et les fabricants d'équipement.
- 2) Acquérir et installer des systèmes de secours aux fins de redondance en cas de défaillance de l'équipement.
- 3) Accumuler des stocks de pièces de rechange.
- 4) Acquérir de l'équipement pour remplacer les pièces périmées.
- 5) Acquérir des mises à niveau des logiciels et du matériel pour le système de détection d'explosifs (SDE) afin de le tenir à jour.

- 1) **Terminé.**
- 2) **Terminé** : Équipement de secours acheté pour Montréal et Vancouver.
- 3) **Terminé** : Les stocks de pièces de rechange et les armoires et locaux de stockage sont terminés dans tous les aéroports.
- 4) **En cours** : Acquisition effectuée de 52 détecteurs à main d'objets métalliques (DMOM) et de 18 portiques de détection de métal (PDM) en 2006-2007 pour déploiement en 2007-2008.
- 5) **En cours** : Logiciels achetés et installés pour améliorer les systèmes de CBE. D'autres remplacements de matériel et mises à niveau de matériel sont prévus dans le plan d'immobilisations 2007-2008.

AMÉLIORER LA FORMATION DES AGENTS DE CONTRÔLE

Activités prévues 2006-2007

Résultats

**Programme national de formation et de certification (PNFC)
Renouvellement annuel de la certification des agents de contrôle**
Un processus remanié de renouvellement de la certification sera mis en place en 2006-2007.

Terminé : Mise en œuvre graduelle du programme remanié en 2007-2008.

Nouveau programme intégré de formation et de certification
Restructurer le programme à l'intention des chefs de point de contrôle et le mettre en œuvre à l'échelle nationale.

Terminé.

Investissements en technologie

Déployer le système X-Ray Tutor (XRT) et le système de projection d'images de menace (SPIM) dans tous les aéroports régionaux de plus petite taille admissibles.

Terminé : Le système X-Ray Tutor a été déployé dans tous les aéroports admissibles. Les huit aéroports qui ne disposaient pas de l'équipement ou de l'infrastructure nécessaire ont reçu le tutoriel du XRT pour donner aux agents de contrôle un aperçu du XRT avant de recevoir la formation Fondement II (le tutoriel du XRT est une composante obligatoire à la formation des agents de contrôle.)

En cours : le SPIM a connu des problèmes techniques en septembre 2006 et on l'a désactivé car son utilisation pouvait avoir une incidence sur la sécurité des opérations de l'ACSTA. L'ACSTA travaille avec les fabricants de l'équipement pour résoudre ces problèmes et prévoit la réactivation du programme pour septembre 2007. Le déploiement du SPIM dans les petits aéroports régionaux est en attente jusqu'à ce que le nouveau logiciel soit mis en place.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

CONTRIBUER AU RENFORCEMENT DE LA SÛRETÉ DANS LES AÉROPORTS ET DE L'AVIATION

Activités prévues 2006-2007

Résultats

Services de police des aéroports

Continuer à administrer les ententes de contribution aux services de police des aéroports.

En cours : L'ACSTA a signé des ententes de contribution aux services de police des aéroports avec les huit aéroports de classe I. Les ententes avec quatre autres aéroports (Kelowna, London, Victoria et Hamilton) ont été signées dans le cadre d'un projet pilote.

Programme canadien de protection des transporteurs aériens (PCPTA)

Continuer à administrer le financement du PCPTA.

En cours : L'ACSTA a poursuivi l'administration financière du programme et a maintenu une communication régulière avec la GRC. On continue d'évaluer chaque trimestre les progrès du programme.

APPUYER ET AMÉLIORER LA PRESTATION DES SERVICES DE BASE DE L'ACSTA

Activités prévues 2006-2007

Résultats

Système de gestion de la sûreté (SGSu)

Poursuivre la mise en œuvre dans tous les secteurs d'activités.

En cours : D'importants progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre des SGSu, y compris la cartographie des processus de plusieurs groupes internes et leur harmonisation avec le cadre global du SGSu.

Stratégie de l'ACSTA

Harmoniser toutes les ententes de rendement des employés avec la stratégie organisationnelle. Élaborer des tableaux de bord en cascade pour tous les groupes au sein de l'ACSTA.

Terminé : La planification stratégique de l'ACSTA a évolué au cours de 2006-2007 suite à la rétroaction tirée des rapports de l'Examen spécial et de l'examen quinquennal. Au lieu d'établir des tableaux de bord en cascade, l'ACSTA a mis plus d'importance sur la mise en œuvre d'une méthodologie qui assure l'harmonisation de notre stratégie organisationnelle à tous les niveaux (direction générale, division, employé), tout en personnalisant l'approche dans le but de permettre une fonctionnalité au sein des opérations de l'ACSTA.

Gestion des risques

Continuer à travailler vers un cadre de gestion intégrée des risques avec une chaîne des résultats clairs pour établir les liens entre les causes, les échecs du contrôle et les incidences négatives.

En cours : L'ACSTA a mis au point et mis en œuvre des critères fondés sur la sûreté pour évaluer les risques du programme et les risques propres à un secteur. Nous avons également élaboré un plan d'action de gestion intégrée des risques qui comportait une formation aux risques à l'intention des gestionnaires et des employés désignés; nous travaillons en étroite collaboration avec les équipes de gestion de projet à élaborer des évaluations des risques projet par projet.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

APPUYER ET AMÉLIORER LA PRESTATION DES SERVICES DE BASE DE L'ACSTA

Activités prévues 2006-2007

Résultats

Planification de la protection civile et de la continuité opérationnelle –

Continuer l'élaboration des plans d'urgence et la préparation de l'ensemble du personnel pour faire face à toute situation d'urgence.

Continuer les exercices de simulation dans tous les grands aéroports canadiens.

Évaluation des programmes

Effectuer l'évaluation des programmes du CNP, du CBE, de formation, de la CIZR, du CPE et du PCPTA

En cours : Mise à jour des plans d'urgence et du plan de reprise après sinistre et élaboration d'un plan de gestion d'une pandémie qui comprend la préparation médicale, des mesures permettant d'assurer la continuité et le matériel de communications nécessaire.

En cours : Effectué 537 exercices d'intrusion dans les aéroports dans tout le Canada.

Terminé : Évaluation du CNP.

Toutes les autres évaluations seront achevées au cours de l'exercice financier 2007-2008.

2 QUESTIONS STRATÉGIQUES

À l'aube de sa sixième année d'existence, l'ACSTA continue de porter ses efforts stratégiques et son attention sur les services de contrôle. À court terme, l'ACSTA concentrera son attention sur l'examen spécial du BVG, les répercussions financières des nouvelles mesures de sécurité concernant les liquides et les gels et sur l'analyse du rapport du Comité consultatif portant sur l'examen quinquennal de la *Loi sur l'ACSTA*.

Le présent chapitre portera sur les questions qui devraient avoir des répercussions importantes sur l'ACSTA au cours des cinq prochaines années, surtout en ce qui concerne les attentes du ministre telles qu'elles sont décrites plus haut.

2.1 Questions législatives

Examen spécial

En tant que société d'État assujettie à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), l'ACSTA doit maintenir des systèmes d'information et de contrôle administratifs et financiers ainsi que des méthodes de gestion qui offrent une assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que ses ressources financières, humaines et matérielles sont gérées de façon économique et efficace et que ses opérations se déroulent efficacement. L'ACSTA est également tenue, en vertu de la LGFP, de soumettre ses systèmes et méthodes à un examen spécial du BVG au moins tous les cinq ans. Pour sa part, le BVG doit indiquer au Conseil d'administration de l'ACSTA s'il a une assurance raisonnable que, pendant la période de référence, aucune lacune importante n'a été relevée dans les systèmes et les méthodes examinées.

Cet examen spécial couvrait la période de novembre 2005 à juin 2006 et englobait toutes les activités mandatées, ainsi que la gouvernance, la planification stratégique, la gestion des risques, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion des contrats, les technologies de l'information, l'évaluation du rendement et les rapports de rendement, ainsi que la gestion de l'équipement. Le rapport final a été présenté au Conseil d'administration le 15 décembre 2006. Le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités a reçu un exemplaire du rapport le 22 décembre 2006.

Dans le rapport, la vérificatrice générale a conclu que « l'ACSTA n'offre pas encore l'assurance raisonnable en vertu de la partie X de la

Loi sur la gestion des finances publiques ». Elle fait état de deux « lacunes importantes » :

- 1) **Rôles et responsabilités de l'ACSTA et de Transports Canada :**
Le BVG a noté que l'ACSTA aimerait exercer davantage de contrôle sur la façon dont les opérations de contrôle sont accomplies, sur l'affectation des agents de contrôle, sur la sélection de l'équipement de contrôle et sur l'accès aux renseignements. L'ACSTA ne voulait pas se sentir restreinte par un mandat limité. Le BVG a conclu que cette situation donne lieu à des différends et à des problèmes permanents entre l'ACSTA, en tant qu'organisme d'exploitation, et Transports Canada, en tant qu'organisme de réglementation, qui ont une incidence défavorable sur leurs relations.
- 2) **Opérations de contrôle :** Le BVG a formulé des observations et des recommandations visant l'amélioration de la surveillance, l'élimination des pénuries d'agents de contrôle, l'embauche et la formation d'agents de contrôle, le remplacement de fournisseurs de services de contrôle, le contrôle des non-passagers, la carte d'identité pour les zones réglementées, les tests d'infiltration, ainsi que l'évaluation du rendement et l'établissement de rapports.

L'ACSTA considère les observations et les recommandations issues de cet examen spécial avec le plus grand sérieux, surtout les recommandations se rapportant aux deux lacunes importantes. Agissant sous la direction du Conseil d'administration, l'ACSTA a élaboré un plan d'action complet qui stipule les mesures déjà entamées, les mesures à venir par ordre de priorité, les délais pour la mise en vigueur et les incidences sur les ressources connexes. Le Conseil d'administration a déjà informé le ministre en ce qui a trait à cette approche en mars 2007 et s'est engagé à lui soumettre régulièrement des rapports d'étape.

Les questions soulevées par le BVG dans le rapport de l'Examen spécial prennent la forme de questions stratégiques dans le présent chapitre (par exemple la surveillance et la supervision des opérations, et les ressources humaines) et font partie de la stratégie de l'ACSTA au cours de la période de planification, comme il est décrit dans le chapitre 4.

Parmi les priorités pour 2007-2008, on retrouve la surveillance des opérations de contrôle, la gestion du cycle de vie de l'équipement, les agents de contrôle et la mesure du rendement.

Pour obtenir un complément d'information sur le rapport d'examen spécial, consultez sa version tronquée sur notre site Web, à l'adresse www.catsa-acsta.gc.ca.

Examen quinquennal de la *Loi sur l'ACSTA*

Comme l'exige l'article 33 de la *Loi sur l'ACSTA*, le ministre des Transports doit effectuer un examen des dispositions de cette loi au cours de la cinquième année de son entrée en vigueur et présenter au Parlement un rapport sur ses observations. En novembre 2005, un comité consultatif nommé par le ministre a reçu le mandat d'émettre des conseils quant aux exigences futures en matière de sûreté du transport aérien et autres faits nouveaux pouvant avoir une incidence sur les opérations à l'avenir.

L'ACSTA a consacré énormément de temps et de ressources à la cueillette et à la préparation de données pour le comité consultatif, notamment en vue de la soumission d'une série de documents de position sur les enjeux de sûreté actuels et futurs du transport aérien.

Le ministre a déposé le rapport issu des travaux du comité, intitulé *Plan de vol*, au Parlement le 12 décembre 2006, puis ce rapport a été diffusé sur le site Web de Transports Canada (www.tc.gc.ca). Le rapport donnait un aperçu d'ensemble de l'histoire et de la situation actuelle de la sûreté du transport aérien au Canada ainsi qu'une évaluation des défis à venir. Les recommandations du comité consultatif ont une grande portée et comprennent la gestion générale du programme de la sûreté du transport aérien au Canada, le cadre réglementaire, un réalignement considérable des responsabilités et des méthodes de reddition de comptes de l'ACSTA et de Transports Canada et le financement de l'ACSTA. Les cadres supérieurs des deux organisations ont formé un comité directeur chargé d'analyser les recommandations et leurs répercussions.

Le ministre a indiqué que les recommandations du Comité consultatif et celles contenues dans le rapport du BVG sur l'examen spécial aideront le gouvernement du Canada à prendre des décisions importantes sur l'avenir de l'ACSTA et sur la sûreté aérienne en général.

L'ACSTA accorde la plus grande importance à l'élaboration d'un plan d'action complet et à la rédaction de rapports sur une base régulière à propos de la manière dont les recommandations contenues le rapport du BVG sur l'examen spécial sont mise en œuvre pour informer le ministre des progrès importants réalisés. L'ACSTA consacre aussi beaucoup d'efforts à l'amélioration de ses relations avec Transports Canada et collabore avec les hauts dirigeants de ce ministère pour appuyer le ministre en ce qui a trait aux décisions à venir sur le rapport du Comité consultatif. L'ACSTA espère que la réponse du ministre contiendra l'élaboration d'un cadre de financement durable et à long terme aux fins d'examen par le gouvernement.

Modèle de prestation des services

Les articles 6 et 7 de la *Loi sur l'ACSTA* prévoient trois options pour la prestation des services de contrôle par l'ACSTA :

- Fournisseurs tiers de services (fournisseur de services de contrôle);
- Emploi direct (employés de l'ACSTA);
- Ententes avec les exploitants d'aérodromes.

Le rapport sur l'examen spécial du BVG recommande que l'ACSTA évalue de nouveau les modèles utilisés pour la prestation des services de contrôle et considère la mise en place de projets pilotes visant à évaluer d'autres modèles. Pour sa part, le Comité consultatif qui a procédé à l'examen de la *Loi sur l'ACSTA* recommande que les trois options demeurent inscrites dans la *Loi* et que les exploitants d'aéroports devraient avoir le droit de soumissionner pour obtenir un contrat de services de contrôle dans leur propre aéroport.

Le *modèle des fournisseurs tiers de services* offre un degré de sûreté élevé à un coût qui correspondait à l'enveloppe initiale de financement quinquennal de l'Administration et au financement additionnel de l'intégrité des programmes de deux ans. Le Conseil d'administration et la Direction de l'ACSTA ont la ferme intention de se pencher sur les options de prestation des services de contrôle en prévision de l'expiration des prolongations de contrat en 2008-2009, de sorte que l'Administration puisse exercer ses activités selon le scénario qui lui convient le mieux. Cela dit, des estimations antérieures de coûts révèlent que toute décision de modifier le régime actuel, pour passer principalement à un modèle fédéral, nécessiterait probablement des ressources additionnelles du gouvernement.

2.2 Financement et autres questions

À mesure que l'ACSTA effectue sa transition vers une organisation axée sur la mesure du rendement et l'amélioration continue de ses activités, en appui aux recommandations de l'examen spécial et en préparation des décisions qui émaneront de l'examen quinquennal de la *Loi sur l'ACSTA*, de plus en plus de pression sera exercée sur ses activités au cours de la période de planification. Même si l'engagement financier récent du gouvernement constitue une aide financière à court terme, les niveaux de référence à long terme de l'Administration n'ont pas été modifiés pour tenir compte de la réalité opérationnelle. L'enveloppe actuelle de financement de l'ACSTA est insuffisante : après l'exercice de 2007-2008, l'Administration ne dispose d'aucun financement pour ses dépenses en investissement, tandis que son budget de fonctionnement sera

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

ramené de 365 millions \$ en 2007-2008 à 290 millions \$ en 2008-2009 et pour les exercices subséquents, ce qui représente une réduction de pratiquement 20 % et ce, sans égard, par exemple, à l'augmentation des coûts liés à l'augmentation du volume des passagers, aux coûts des fournisseurs de service en fonction du marché et à l'inflation et aux autres facteurs qui sont indépendants de la volonté de l'ACSTA.

Dans le budget fédéral déposé le 2 mai 2006, le gouvernement du Canada a cherché à combler l'insuffisance financière de l'ACSTA prévue au cours de 2006-2007 et de 2007-2008 en contractant un engagement de 211 millions \$ pour le financement de l'intégrité des programmes. Grâce à ce financement, l'ACSTA est en mesure de maintenir les niveaux de service et la sûreté jusqu'à l'exercice financier de 2007-2008, de mettre en œuvre un régime global d'entretien pour la moitié de ses équipements de SDE installés à l'échelle du Canada, de faire l'acquisition et l'intégration de nouveaux équipements de CPE et CBE en prévision de plusieurs projets d'agrandissement d'aéroport, et de contracter des engagements financiers auprès des fournisseurs de services, comme suite au renouvellement récent de contrats de service qui prévoient des augmentations salariales pour les agents de contrôle en fonction du marché.

Fait à noter, l'ACSTA a réussi à diminuer, en 2006-2007, les coûts associés à la mise en place de mesures de sûreté accrues à la suite des événements du 10 août 2006. L'ACSTA collabore avec Transports Canada à trouver des fonds pour 2007-2008 afin de diminuer les coûts liés à ces mesures.

Pour 2008-2009 et les exercices subséquents, l'ACSTA a besoin d'une solution de financement viable afin qu'elle puisse maintenir la sûreté de ses opérations de contrôle et les niveaux de service et s'assurer d'exercer un contrôle efficace, efficient, uniforme et conforme à l'intérêt public.

Les sections qui suivent décrivent les questions stratégiques de nature financière, dont certaines échappent au contrôle de l'ACSTA, comme, par exemple, l'accroissement du trafic passagers dans les aéroports canadiens.

Nouvelle menace terroriste

Plusieurs incidents qui se sont produits en 2006 et au début de 2007 ont démontré que l'aviation civile demeure une cible de choix pour les terroristes.

- En novembre 2006, des plans pour placer des bagages contenant des engins explosifs improvisés à bord d'un avion de la compagnie aérienne El Al qui partait de Francfort, en Allemagne, ont été déjoués.
- En novembre 2006, un sac contenant des explosifs cachés dans plusieurs microphones ont été retirés d'un avion à Lagos, au Nigéria.
- En décembre 2006, les aéroports de partout en Inde ont été placés en état d'alerte élevée après que renseignements précis aient été reçus à l'effet qu'ils étaient la cible présumée d'attaques terroristes.
- En janvier 2007, un passager mécontent armé de plusieurs couteaux et d'un pistolet a réussi à détourner un avion d'un vol intérieur au Soudan.

Au Canada, l'événement le plus dramatique a été l'arrestation, à l'été 2006, de 17 personnes de la région du Grand Toronto, en vertu des dispositions de la *Loi antiterroriste*. Ces personnes ont été accusées d'avoir mis au point une série d'attaques terroristes contre des cibles en Ontario.

Pour l'ACSTA, l'événement le plus important et qui a eu le plus d'effets permanents sur ses activités a été la découverte par les autorités britanniques en août 2006 d'un complot pour perpétrer des attaques sur des vols transatlantiques en utilisant des explosifs liquides. Ce complot démontre que tout en continuant de cibler le transport aérien, les terroristes sont toujours à la recherche de nouveaux moyens, notamment l'utilisation d'explosifs liquides placés à l'intérieur de contenants d'allure inoffensive, comme des bouteilles pour boisson, ou d'autres engins explosifs improvisés pour perpétrer leurs crimes. En effet, l'examen spécial a reconnu que l'un des défis de l'ACSTA est d'évoluer dans un environnement à risque élevé où un incident peut mener potentiellement à un désastre et que même si la plupart des passagers ne présentent aucun risque, les agents de contrôle doivent toujours être vigilants.

Opérations de contrôle – Répercussions des nouvelles mesures

Le complot terroriste d'août 2006 a eu un impact immédiat sur les opérations de contrôle à travers le monde. Au Canada, Transports Canada a mis en place nouvelles mesures, qui ont dû être communiquées au personnel de première ligne, concernant le transport de liquides, de gels et d'aérosols dans les bagages de cabine. Ces mesures ont été mises à jour à plusieurs reprises au fur et à mesure que la menace que posaient ces produits était mieux comprise, de

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

même que pour assurer l'uniformité avec les procédures utilisées dans les autres pays. Comme il est exigé, l'ACSTA a communiqué de manière efficace et rapide les mises à jour de son siège social aux agents de contrôle de partout au pays pour s'assurer que les procédures de contrôle étaient conformes aux plus récentes mesures.

Cependant, l'impact global des mesures accrues sur les points de CPE a été l'accroissement du temps consacré au processus de contrôle.

En ce qui a trait à la productivité, malgré une augmentation des heures consacrées au contrôle de sûreté et des heures supplémentaires autorisées, une étude menée en septembre 2006 sur les temps d'attente et le débit de traitement dans tous les aéroports des classes I a révélé que le débit de traitement des passagers dans les points de contrôle CPE avait reculé en moyenne de 8 % depuis août 2005. À l'aéroport international Pearson de Toronto, l'aéroport le plus achalandé au Canada, le recul aux points de contrôle CPE était de 20 %. Il faut 32 agents de contrôle de plus pour donner suite aux mesures additionnelles. Selon l'étude, également, la baisse du taux de débit des passagers a provoqué une augmentation des temps d'attente : en moyenne, l'augmentation a été de 50 % par rapport à 2005.

À certains aéroports, en période de pointe, les temps d'attente ont quadruplé et se sont même multipliés par sept à certains endroits. De plus, l'accroissement du temps d'attente causé par l'augmentation du trafic passager, surtout dans les aéroports qui fonctionnent à plein rendement, est exacerbé par les exigences additionnelles relatives aux fouilles manuelles.

La situation actuelle n'est pas viable tant du point de vue financier que des activités, car elle exige que les employés fassent des heures supplémentaires et que certaines tâches soient effectuées par des agents de contrôle recrutés aux points de contrôle CPE. Dans le passé, l'ACSTA absorbait les coûts liés à la mise en place de mesures de sûreté accrues, par exemple lors de la crise du SRAS en 2004. L'ACSTA n'est pas habilitée à budgétiser les imprévus. Lorsqu'elle se trouve confrontée à la nécessité de mettre en œuvre des mesures accrues, comme elle est une société d'État qui dépend entièrement de l'octroi de crédits budgétaires, elle doit utiliser les niveaux de référence existants sans pouvoir puiser dans d'autres sources. L'ACSTA va continuer de travailler avec Transports Canada à l'examen d'options de financement pour les exercices financiers de 2007-2008, pour mettre un terme aux pressions financières continues que suscite la mise en œuvre de ces mesures.

Surveillance des opérations de contrôle

Comme il a été recommandé dans le rapport d'examen spécial du BVG et dans le rapport du comité consultatif sur l'examen de la *Loi sur*

l'ACSTA, l'Administration doit renforcer sa capacité de surveillance pour améliorer l'uniformité de l'exécution de ses programmes de sécurité. Les activités de surveillance dans les 89 aéroports désignés sont actuellement effectuées par une combinaison des ressources contractuelles par l'entremise des fournisseurs de services de l'ACSTA par les gestionnaires de services de contrôle et les chefs de point de contrôle, de même que par les gestionnaires régionaux et les gestionnaires des opérations. Il y a actuellement 29 gestionnaires régionaux et des opérations qui surveillent les activités liées aux files de CPE des vols transfrontaliers, aux points de contrôle CBE et CNP, aux enquêtes sur les plaintes et les réclamations.

Ressources humaines

En 2006, l'ACSTA a mis sur pied la Direction générale du capital humain, mandatée pour s'assurer que l'organisation continue de disposer des ressources humaines nécessaires, tant à l'Administration centrale que sur les lignes de front, pour appuyer la réalisation de ses principaux objectifs stratégiques et lui permettre de s'acquitter de son mandat.

L'ACSTA sera aux prises avec un défi de taille en matière de ressources humaines au cours de l'exercice 2007-2008 et lors de la période de planification. Elle devra, comme il est indiqué dans le Rapport de l'examen spécial, améliorer la surveillance, la coordination et la mesure du rendement des opérations de contrôle, mettre en place des plans de cycle de vie spécifique aux plates-formes pour les 2 500 pièces d'équipement essentielles partout au Canada, continuer d'appuyer les activités liées à la CIZR, poursuivre la mise en œuvre des cadres en matière de stratégie et de gestion du rendement et du risque et du SGSu, améliorer son cadre de gouvernance et avoir un meilleur contrôle de ses systèmes de gestion des finances, des contrats et de l'information (y compris les évaluations du risque et de la menace pour combler ses faiblesses), ce qui est un aspect important du processus décisionnel et de présentation de rapports. L'apport d'améliorations dans ces domaines et dans d'autres contribueront à une meilleure reddition des comptes et permettront de démontrer que les opérations de contrôle se déroulent de manière efficace et dans l'intérêt de la population, tout en respectant la réglementation de Transports Canada.

L'ACSTA ne possède pas suffisamment d'ETP pour relever ce défi. À l'automne 2005, un sondage mené par l'ACSTA auprès de ses employés a confirmé l'augmentation du stress en milieu de travail causé principalement par la charge de travail élevée. Le sondage a également fait la lumière sur d'autres facteurs qui incitent les employés à demeurer en place ou à quitter l'organisation, comme la rémunération et les possibilités d'avancement. Des entrevues de fin d'emploi effectuées

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

récemment ont confirmé que la charge de travail élevée est un problème constant et les employés quittent l'ACSTA pour établir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Selon les rapports de la Commission de la fonction publique, la fonction publique fédérale est sur le point de subir un bouleversement démographique et ce bouleversement va créer, dans un proche avenir, beaucoup de possibilités, surtout dans la région de la capitale nationale. Dans ce contexte, les manques de compétences pourraient devenir de plus en plus problématiques, alors que le marché du travail au Canada est en train de devenir un marché d'employé, par opposition à un soi-disant marché d'employeur. Du point de vue de l'ACSTA, cette situation pourrait nuire à la capacité de l'Administration d'optimiser la gestion des talents et de s'assurer que les bonnes personnes sont aux bons postes pour exercer, analyser, mesurer et évaluer ses activités.

Effectif des agents de contrôle

L'essor économique que connaissent certaines régions du pays n'est pas sans solliciter les opérations de l'ACSTA sur deux fronts. En premier lieu, le marché hautement concurrentiel de la main-d'œuvre contribue à un taux de roulement plus élevé que la moyenne pour ce qui est des agents de contrôle. En deuxième lieu, l'économie florissante contribue à la hausse du trafic passagers, ce qui sollicite beaucoup d'aéroports à des niveaux proches de la capacité maximale et donne un élan à la demande pour les services d'agents de contrôle et des équipements additionnels pour conserver ou améliorer le débit des passagers. En troisième lieu, les difficultés touchant l'attrait, le maintien des employés et l'attrition dans certaines régions du pays ont contribué à la pénurie chronique d'agents de contrôle, ce qui accentue les pressions reliées à la capacité déjà évidentes en raison du trafic passagers en hausse.

L'ACTSA est consciente que l'un des principaux moyens de gérer ces difficultés consiste à jeter les bases pour une carrière d'agent de contrôle viable et satisfaisante qui attire plus d'aspirants et qui offre des possibilités d'avancement de carrière.

Trafic passagers et projets d'agrandissement d'aéroport

Dans la foulée des attaques du 11 septembre 2001, peu se seraient attendus à l'augmentation spectaculaire du trafic passagers qui a été enregistrée dans le secteur aéronautique canadien. Comme l'indique le graphique ci-après, on s'attend que le trafic passagers va connaître une augmentation annuelle de 4 à 5 % et qu'à certains aéroports de grande taille, l'augmentation annuelle va frôler les deux chiffres. Cette tendance a été relevée dans le rapport sur l'examen spécial et le rapport du comité consultatif et elle présente un défi pour l'ACSTA. Les deux rapports ont souligné que le financement de l'ACSTA n'est pas lié aux

volumes des passagers et que les administrations aéroportuaires et les transporteurs aériens exercent des pressions pour qu'elle procède rapidement au contrôle des passagers. Néanmoins, l'ACSTA doit continuer de respecter les exigences minimales de contrôle de la sûreté stipulées dans la réglementation.

L'annonce des fonds additionnels de 211 millions \$ dans le budget de 2006 pour l'ACSTA, en prévision des exercices financiers de 2006-2007 et de 2007-2008, a permis à celle-ci de se soustraire à d'importantes pressions d'ordre opérationnel dans les points de CPE, en ajoutant des files de contrôle.

Le financement provenant du budget 2006 a permis à l'ACSTA de répondre aux besoins en matière d'équipement dans le cas de certains projets d'agrandissement d'aéroport connus à l'époque. Au cours des années à venir, d'autres aéroports vont procéder à des travaux d'agrandissement de leurs installations où des équipements SDE additionnels (par exemple, à Québec) devront être installés. L'ACSTA sera confrontée à la difficile tâche d'essayer d'annualiser les dépenses d'investissement liées à l'acquisition et à l'installation des équipements prévus pour les projets pluriannuels, alors que l'Administration ne disposera d'aucun financement à ce chapitre à compter de 2008-2009. Les importants projets d'agrandissement d'aéroport échappent au contrôle de l'ACSTA, et des retards imprévus dans les travaux de construction vont peut-être avoir un impact important sur son cycle budgétaire, dans la mesure où les dépenses prévues pour un exercice financier en particulier seront peut-être engagées au cours de l'exercice suivant. Même s'il est reconnu que la mise à jour annuelle des niveaux de référence du cycle budgétaire du gouvernement est un mécanisme qui permet de reporter les investissements, cet exercice ne se produit qu'une fois par an et ne donne pas à l'ACSTA la souplesse dont elle a besoin pour supporter les retards éventuels des projets d'agrandissement.

Les Jeux olympiques de Vancouver, prévus pour 2010, entraîneront une hausse importante du trafic passagers et soulèveront de nouveaux problèmes de sûreté. L'ACSTA sera appelée à collaborer avec Transports Canada et d'autres partenaires gouvernementaux, au cours de la période de planification, pour s'assurer que les ressources humaines et matérielles nécessaires sont en place pour parer à l'affluence prévue de visiteurs au Canada (et non seulement en Colombie-Britannique).

Technologie et équipements

La réalisation efficace des programmes de sûreté de l'ACSTA est intimement liée à l'optimisation et au fonctionnement de la

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

technologie disponible, non seulement sur les lignes de front, mais également à l'Administration centrale de l'ACSTA où d'importantes fonctions de surveillance sont exercées. Des plans de rétablissement après catastrophe et de reprise des activités sont des éléments essentiels des stratégies de l'ACSTA concernant la technologie de l'information et la gestion du risque. Au cours des cinq prochaines années, la priorité consistera à envisager les technologies nouvelles et à développer les systèmes actuels de communication et de sûreté, ainsi que les logiciels et les applications qui sont déjà en place.

L'ensemble des technologies de contrôle qu'utilise actuellement l'ACSTA comprend des équipements SDE récents, ainsi que de vieux équipements radioscopiques et détecteurs d'objets métalliques pour le contrôle CPE. Au cours des cinq prochaines années et en fonction de l'une des recommandations du rapport sur l'examen spécial la gestion du cycle de vie prendra de plus en plus d'importance, alors que les premiers équipements qui ont été déployés sont sur le point d'atteindre la fin de leur durée de vie. L'intégration de nouvelles technologies dans les points de contrôle de sûreté va dépendre en grande partie du niveau de menace perçue et de l'évaluation des coûts de mise en œuvre.

Il était prévu que l'équipement installé par l'ACSTA serait en mesure de traiter les volumes croissants de bagages enregistrés sur une période de cinq à sept ans et de supporter les travaux d'entretien périodiques et les pannes imprévues. Les nouvelles mesures de sûreté introduites dans les points de contrôle CPE ont provoqué une augmentation de 20 à 30 % de la quantité d'effets personnels passés au contrôle CBE, ce qui fait que l'équipement de l'ACSTA a atteint sa capacité maximale d'utilisation plus tôt que prévue. Si l'ACSTA ne dispose pas d'équipements redondants, surtout dans les aéroports de classe I, et qu'elle ne peut compter que sur un personnel limité sur place, elle aura de la difficulté à satisfaire aux exigences réglementaires lorsque des travaux de réparation sont effectués ou lorsque survient une défaillance imprévue. L'ACSTA aura besoin de ressources additionnelles à l'avenir pour acquérir et installer de nouveaux équipements redondants, qui vont permettre d'assurer la sûreté de façon plus économique et plus efficace.

Comme il est reconnu dans le rapport du comité consultatif sur l'examen quinquennal de la *Loi sur l'ACSTA*, la capacité d'effectuer des recherches sur de nouvelles technologies de contrôle qui sont conformes aux normes internationales, de les tester, de les évaluer et de les adopter va représenter un élément crucial du maintien d'un système de sûreté du transport aérien sûr et durable. Les nouvelles techniques doivent être évaluées au chapitre de la sûreté. L'ACSTA est d'avis que

l'expérience qu'elle acquiert par la mise en œuvre et la gestion des technologies de contrôle permettra à Transports Canada d'évaluer de nouvelles technologies de contrôle des nouvelles menaces comme les liquides et les autres dispositifs explosifs de circonstance, et qu'elle peut aider à les tester et à les déployer dans un minimum de temps.

Communications

Alors que le souvenir des attaques du 11 septembre 2001 se fait de plus en plus lointain, certains commencent à contester les programmes de sûreté qui ont permis de rétablir la confiance dans le secteur aéronautique; ils les considèrent comme inconfortables. Cette attitude suscite un certain cynisme de la part du public à l'égard de la sûreté du transport aérien et augmente le nombre de cas de comportement perturbateur affiché par les passagers (ce type d'incident était en hausse de 109 % au troisième trimestre de 2006-2007 comparativement à la même période l'an dernier). Les nouvelles mesures pour accroître la sûreté, comme celles adoptées dans la foulée du complot terroriste présumé au Royaume-Uni, peuvent, si elles sont communiquées et gérées efficacement, aider à diminuer l'aspect « inconfortable » qu'elles peuvent présenter pour certains. Dans le cas contraire, elles peuvent semer la confusion, provoquer de plus longues lignes d'attente et avoir un impact économique majeur sur l'ACSTA et d'autres partenaires dans le secteur de la sûreté.

Actuellement, la population est sensibilisée lors de trois campagnes annuelles au moment où le trafic passagers est élevé (à Noël, durant la semaine de relâche scolaire et pendant la période estivale). On rappelle aux personnes de ne pas transporter de préparations ou d'articles interdits dans leurs bagages de cabine. Ces campagnes ont pour objectif d'accélérer le traitement des passagers aux points de contrôle CPE en informant les voyageurs, en diminuant le temps d'attente et en offrant un meilleur niveau de services.

Avec l'entrée en vigueur, en août 2006, de mesures de contrôle plus sévères relativement aux liquides, aux gels et aux aérosols, les communications continueront d'être importantes pour les opérations de contrôle au cours de la période de planification. L'ACSTA est convaincue qu'un programme de communications efficaces et soutenues peut contribuer à maintenir la confiance du public dans les programmes de la sûreté du transport aérien et améliorer la collaboration aux points de CPE. Si les passagers sont informés et sensibilisés, ils peuvent contribuer de manière positive à l'efficacité du système de sûreté du transport aérien dans son ensemble.

2.3 Politiques gouvernementales et réglementation

Impact éventuel des nouvelles initiatives stratégiques

Comme le mandat de l'ACSTA lui a été confié par le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire de la législation et des directives du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités, des initiatives stratégiques gouvernementales peuvent de temps à autre avoir des répercussions directes sur l'ACSTA. De pair avec d'autres intervenants du milieu de la sûreté du transport aérien, l'ACSTA sera heureuse de participer à des discussions portant sur les politiques.

À la demande de Transports Canada, l'ACSTA a participé à plusieurs discussions sur des sujets que Transports Canada étudie actuellement et qui pourraient éventuellement avoir une incidence sur les activités de l'ACSTA, comme la sûreté du fret aérien.

Règlements axés sur le risque et le rendement

Le comité consultatif qui a effectué l'examen quinquennal de la *Loi sur l'ACSTA* a indiqué qu'il est de la plus haute importance que Transports Canada élabore un cadre réglementaire pour la sécurité aérienne axé davantage sur les résultats. Transports Canada a lancé un examen approfondi du cadre juridique et réglementaire afin qu'il soit davantage fondé sur le risque et le rendement. Au cours de la période de planification, l'ACSTA travaillera en collaboration avec Transports Canada pour apporter des suggestions pour appuyer les changements au cadre réglementaire.

3 ÉVALUATION DES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES

L'ACSTA a évalué les ressources dont elle dispose pour traiter les questions stratégiques auxquelles elle sera confrontée au cours de la période de planification. L'évaluation des ressources organisationnelles de l'ACSTA est guidée par :

- l'examen spécial du BVG
- sa participation à l'exercice d'examen quinquennal de la *Loi sur l'ACSTA* et du rapport et des recommandations du Comité consultatif;
- la retraite stratégique du Conseil d'administration en octobre 2006, qui comprenait un examen approfondi et à grande échelle du contexte opérationnel de l'ACSTA;
- le profil de risque de l'ACSTA.

La discussion qui suit donne une vue d'ensemble des facteurs qui exercent une influence sur les activités de l'ACSTA. Les « Points forts de l'organisation » et les « Secteurs à développer » désignent les facteurs d'influence internes sur l'organisation et les « Possibilités provenant de sources extérieures » et les « Défis », les facteurs typiquement externes.

3.1 Points forts de l'organisation

Dans ce contexte, les « Points forts » désignent les qualités qui aident l'Administration à atteindre ses objectifs. Les points forts peuvent également aider l'ACSTA à continuer à connaître du succès.

Ressources humaines

En cinq ans à peine, l'ACSTA a mis sur pied une équipe talentueuse d'employés ayant des expériences et des compétences diverses. Parmi les employés de l'ACSTA, un certain nombre possède une importante expertise opérationnelle dans les activités de contrôle, la technologie et le déploiement d'équipements, le transport aérien et la sûreté qui équivalent à des centaines d'années-personnes d'expérience.

Plus de 5 000 agents de contrôle de l'ACSTA bénéficient d'un programme complet de formation, qui prévoit une combinaison de formation informatisée, d'outils d'apprentissage à distance et de formation sur le tas. Depuis la création de l'ACSTA, les agents de contrôle reçoivent beaucoup plus de formation qu'auparavant.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

Technologie

La technologie joue un rôle essentiel pour ce qui est d'améliorer la capacité de l'ACSTA à exercer les activités prescrites dans la loi. Par exemple, l'ACSTA a implanté un système de CBE à cinq niveaux hautement efficace. La CIZR est le premier système d'identification à double lecture biométrique (iris et empreintes digitales) à être utilisé dans les aéroports et remplace le laissez-passer de zone réglementée. Il permet la délivrance, la vérification, l'annulation et le suivi, en temps réel, des laissez-passer. D'autre part, les caméras de TVCF de l'ACSTA offrent un autre niveau de sûreté, en contribuant à protéger l'intégrité des files de contrôle et du processus en général et en permettant à l'ACSTA de réagir plus rapidement et plus efficacement lorsque survient un incident.

Gestion de projet

Une meilleure gestion de projet a fait en sorte que des équipements SDE d'une valeur d'un demi-milliard \$ ont pu être mis en place dans les limites du budget et selon les échéanciers prévus, pour atteindre l'objectif d'un contrôle de CBE à 100 %. L'expérience et l'expertise de l'ACSTA au chapitre du déploiement des équipements SDE lui seront utiles au cours d'un certain nombre de projets à venir, notamment la phase 2 du projet de CIZR et les améliorations à ses outils de formation, comme XRT. L'ACSTA a mis sur pied un bureau de gestion centralisée des projets, mandaté pour fournir une expertise à toutes les divisions de l'organisation; et, comme il est indiqué dans le rapport d'examen spécial, une méthodologie normalisée de la gestion de projet a été mise en place pour tous les projets d'investissement. Un comité interdivisionnaire sur les immobilisations s'assure d'exercer une surveillance financière et une gestion efficace des projets d'immobilisations.

Relations avec les intervenants

Les relations de l'ACSTA avec les principaux intervenants nationaux, comme les fournisseurs de services, les aéroports, les compagnies aériennes, les organisations gouvernementales du secteur de la sûreté et les autres ministères et organismes gouvernementaux continueront d'être essentielles au maintien d'un contrôle efficace et uniforme et à la satisfaction des besoins en matière de service à la clientèle.

L'ACSTA profitera aussi de sa participation à divers forums nationaux et internationaux et à l'organisation de ses activités, comme le Groupe d'experts de la sûreté du transport aérien de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), le Forum international sur le contrôle de la sûreté aérienne (FICSA), l'Association du transport aérien international (IATA), la conférence AVSEC World, la Conférence canadienne sur la sûreté de l'aviation (CCSA), des

réunions interorganismes et des comités de sûreté de l'industrie, pour établir des partenariats et partager les renseignements nécessaires à l'amélioration du contrôle de la sûreté du transport aérien.

3.2 Secteurs à développer

Les « Secteurs à développer » représentent les éléments de l'Administration qui doivent être améliorés ou modifiés de façon que l'ACSTA puisse atteindre efficacement ses objectifs. En plus de combler les lacunes et de répondre aux recommandations du rapport d'examen spécial, l'ACSTA utilisera son cadre de gestion du risque et un engagement au titre de l'amélioration continue pour gérer ces questions le mieux possible.

Lacunes et recommandations découlant de l'examen spécial

Les pages suivantes portent sur la portion du plan d'action de l'ACSTA qui a trait particulièrement aux recommandations du BVG concernant deux lacunes : les tensions entre l'ACSTA et Transports Canada concernant les rôles et les responsabilités de chacun et les opérations de contrôle.

Lacune n° 1

Rôles et responsabilités : tensions entre l'ACSTA et Transports Canada

Dans le rapport d'examen spécial, le BVG souligne que l'ACSTA ne semble pas vouloir être entravée par son mandat limité et, qu'entre autres choses, elle désire avoir davantage de contrôle sur la façon dont les opérations de contrôle se déroulent, sur l'allocation des agents de contrôle et sur la sélection de l'équipement de contrôle, de même que sur son accès direct aux renseignements de sûreté. Le BVG a conclu que cette situation a créé des divergences et des tensions constantes entre l'ACSTA et Transports Canada, ce qui a eu des effets néfastes sur leurs relations.

Recommandation : *Les tensions entre l'ACSTA et Transports Canada doivent être réglées, peut-être dans le cadre de la révision du mandat de l'Administration.*

Réponse et mesures : Le Conseil d'administration de l'ACSTA et l'équipe de gestion s'engagent à consacrer la direction stratégique et l'attention de l'ACSTA sur le principal mandat imposé par la loi : les opérations de contrôle dans le transport aérien. Le présent plan d'entreprise porte sur le mandat de l'ACSTA et l'atteinte de ses objectifs imposé par la loi.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

Les hauts dirigeants de l'ACSTA et de Transports Canada examinent actuellement des façons de promouvoir des relations ouvertes et professionnelles fondées sur l'atteinte d'objectifs communs à tous les échelons des deux organismes. Ils se fondent sur le rapport d'examen spécial et le rapport quinquennal pour examiner à nouveau leurs positions respectives sur diverses questions dans le but de résoudre les problèmes qui ont causé des tensions et de la confusion dans le passé. L'ACSTA et Transports Canada ont établi un comité directeur pour analyser les recommandations du Comité consultatif et les répercussions de leur mise en œuvre.

Lacune n° 2

Opérations de contrôle

La deuxième lacune relevée par le BVG concernait les opérations de contrôle. Le BVG a fait des observations et présenté des recommandations qui concernaient les aspects suivants :

1. **amélioration de la surveillance;**
2. **gestion des pénuries d'agents de contrôle;**
3. **recrutement et formation des agents de contrôle;**
4. **remplacement des fournisseurs de services de contrôle;**
5. **contrôle des non-passagers (CNP);**
6. **carte d'identité de zone réglementée (CIZR);**
7. **tests d'infiltration;**
8. **mesure du rendement.**

1. Amélioration de la surveillance

Le BVG a observé que même si les fournisseurs de services de contrôle exerçaient un certain degré de surveillance, la surveillance des opérations de contrôle par l'ACSTA est limitée. Il y a 29 gestionnaires de l'ACSTA pour surveiller 89 aéroports. Le BVG a fait trois recommandations à cet égard :

Recommandation : *Amélioration de la surveillance en donnant aux gestionnaires régionaux et des opérations les moyens de s'acquitter de leurs responsabilités de surveillance. Établir des critères précis à appliquer lors de la surveillance des opérations de contrôle.*

Réponse et mesures : L'ACSTA a élaboré une ébauche de programme de formation pour les gestionnaires régionaux et les gestionnaires des opérations afin qu'ils soient mieux équipés pour s'acquitter de leur importante tâche de surveillance.

L'ACSTA travaille aussi à l'élaboration d'un modèle de surveillance adapté qui, d'ici mars 2009, diminuera le nombre d'employés de

surveillance fournis par les fournisseurs de services de contrôle de manière à augmenter le nombre d'employés de l'ACSTA affectés à la surveillance dans les aéroports de classe I. À court terme, l'ACSTA mènera un programme de surveillance du rendement à l'aéroport international Pearson de Toronto. L'ACSTA croit qu'un modèle de surveillance amélioré permettra de réaliser des progrès significatifs pour combler la lacune relevée par la Vérificatrice générale en ce qui a trait aux opérations de contrôle.

Recommandation : *Explorer le droit de l'ACSTA d'utiliser la télévision en circuit fermé comme outil de surveillance du rendement des agents de contrôle au moment de la prestation des services de contrôle.*

Réponses et mesures : L'ACSTA utilise la télévision en circuit fermé à des fins de sûreté et non de surveillance du rendement. Cependant, l'ACSTA croit qu'il est possible d'utiliser cette technologie pour surveiller le processus de contrôle dans son ensemble et ira de l'avant avec un projet d'installer des écrans aux points de contrôle des aéroports de classe I et II à des fins de surveillance du système. Le Centre des opérations de sûreté de l'ACSTA surveillera aussi le processus à des fins de sûreté et de conformité aux exigences réglementaires (24 heures par jour).

Recommandation : *Mettre en œuvre un système d'affectation et de suivi des présences des agents de contrôle dans les aéroports de classe I.*

Response and actions: Le système d'identification de sûreté et de suivi est conçu d'abord en avant tout pour mieux contrôler et vérifier l'accès des agents de contrôle de l'ACSTA à la zone réglementée de l'aéroport. Ce système a aussi pour but de fournir au fournisseur de services de contrôle des renseignements aux fins de facturation sur la présence des agents de contrôle et le nombre d'heures facturables travaillé par les agents. La mise en œuvre du système à l'ensemble des aéroports de classe I a débuté en janvier 2007 et prendra fin le 1^{er} avril 2008.

2. Gestion des pénuries d'agents de contrôle

Le BVG a observé que dans certains aéroports, particulièrement dans ceux où la concurrence pour de la main-d'œuvre qualifiée est forte en raison d'une forte activité économique, il y a des pénuries chroniques d'agents de contrôle chez les fournisseurs de services de contrôle. Ces pénuries sont causées, entre autres choses, par la difficulté à recruter et à conserver les agents de contrôle, les longs délais pour l'obtention des habilitations de sécurité et par le départ de nouveaux agents de contrôle qui trouvent d'autres emplois. Le BVG a formulé la recommandation suivante :

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

Recommandation : *Continuer de prendre des mesures pour remédier aux pénuries d'agents de contrôle. Il faut tenir compte des taux de roulement actuels dans la planification de l'ensemble du personnel, ainsi que du temps qu'il faut pour obtenir les habilitations de sécurité*

Réponse et mesures : L'ACSTA a nommé un point de contact unique pour assurer la liaison directement avec Transports Canada concernant les habilitations de sécurité et gère le dossier de l'embauche, de la dotation et de la formation des agents de sécurité à l'échelle nationale.

L'ACSTA a entrepris l'élaboration d'un cadre de travail pour la spécialisation des agents de contrôle (par exemple, l'opérateur d'appareil de radioscopie aux points de CBE), qui permettra la tenue d'une étude d'évaluation du travail d'agent de contrôle. Cette étude consistera à examiner le salaire de base des agents de contrôle et à déterminer si leur rémunération est à la hauteur des tâches et des responsabilités associées au poste. L'étude servira de base aux opérations de spécialisation et au programme d'avancement et les conclusions fourniront des renseignements importants qui serviront à élaborer et à mettre en œuvre les initiatives stratégiques à venir.

3. Recrutement et formation des agents de contrôle

Le BVG a constaté que des améliorations doivent être apportées aux pratiques d'embauche et à la formation. À cet égard le BVG a formulé quatre recommandations :

Recommandation : *Fournir aux fournisseurs de services des directives plus poussées sur le recrutement des agents de contrôle.*

Réponse et mesures : L'ACSTA a pris plusieurs mesures à cet égard, entre autres :

- elle a entamé des consultations avec Transports Canada et a formé un groupe de travail avec les fournisseurs de services qui généreront des renseignements sur les programmes de recrutement existants d'ici le début de 2007-2008.
- elle a conçu et mis en œuvre des outils additionnels en matière de présélection et de promotion pour déterminer les compétences essentielles que doivent posséder les agents de contrôle et les chefs de point de contrôle.
- elle élaborera un cadre pour la spécialisation des agents de contrôle afin d'offrir des conditions de travail qui attirent la main-d'œuvre recherchée.

L'ACSTA mesurera et surveillera le rendement (p. ex., taux de roulement, taux de conservation du personnel et taux d'échec), en plus de comparer le rendement de ses agents de contrôle à ceux d'organismes similaires.

Recommandation : *Surveiller l'utilisation du système XRT de manière à ce que les agents de contrôle atteignent les niveaux de formation supérieurs.*

Réponse et mesures : L'utilisation du XRT est une initiative de l'ACSTA conçue et déployée en collaboration avec l'Université de Zurich. Les gestionnaires régionaux, les gestionnaires des opérations et les conseillers en apprentissage et rendement peuvent consulter les rapports d'utilisation et de rendement du XRT pour surveiller et mesurer le rendement des agents de contrôle. L'ACSTA a conçu un cours de formation à l'intention du personnel régional sur la façon d'utiliser les rapports et sa prestation.

Recommandation : *Mettre l'accent sur la formation de mise à jour afin de veiller à ce que les agents de contrôle comprennent parfaitement toutes les procédures courantes.*

Réponse et mesures : Depuis sa création, l'ACSTA a élaboré et mis en place un certain nombre d'outils de formation d'appoint, notamment le programme national de formation d'appoint pour tous les agents de contrôle, des affiches sur la reconnaissance des engins explosifs improvisés (EEI) et la sûreté dans tous les aéroports, une diffusion Web sur les explosifs liquides et un site Web pour les agents de contrôle. De plus, l'ACSTA évalue actuellement la définition de champs de spécialisation pour les agents de contrôle (afin d'améliorer la formation et améliorer la conservation du personnel).

Étant donné que le XRT est maintenant opérationnel dans les aéroports de classe I et de classe II, l'ACSTA continuera d'améliorer les outils de formation actuels pour améliorer graduellement l'efficacité des agents de contrôle et les aider à s'adapter au milieu dynamique. L'ACSTA continuera d'améliorer le programme de perfectionnement des chefs de point de contrôle, de mettre en œuvre le XRT dans les aéroports de classe Autres, de remettre en fonction le SPIM avec une nouvelle bibliothèque d'images.

Recommandation : *Rationaliser les procédures normalisées d'exploitation et les autres directives sur le contrôle de sorte qu'elles soient plus faciles d'accès.*

Réponse et mesures : L'ACSTA examine actuellement toutes les PNE et met à jour tous ses plans opérationnels (POA) dans le but de les simplifier et d'assurer une plus grande homogénéité et pertinence.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

Un site Web sécurisé à l'intention des agents de contrôle a été créé. Les procédures normalisées d'exploitation de l'ACSTA seront revues en 2007-2008 afin de séparer les procédures opérationnelles du contenu descriptif et informatif. Le manuel de procédures sera donc rationalisé et axé sur les procédures destinées à tout le personnel de contrôle.

4. Remplacement des fournisseurs de services

Le BVG a constaté que certains fournisseurs de services ont dû être remplacés pour diverses raisons, ce qui perturbe les opérations de contrôle, et a formulé la recommandation suivante :

Recommandation : *Réévaluer le modèle utilisé pour la prestation des services de contrôle. Envisager de mener des projets pilotes pour essayer d'autres modèles.*

Réponse et mesures : Le Conseil d'administration et la direction de l'ACSTA se sont engagés, en 2007-2008, à étudier les options en matière de prestation de services de contrôle avant la fin de l'expiration des prolongations de contrats de deux ans avec les fournisseurs de contrôle actuels pour s'assurer que la façon de faire actuelle de l'ACSTA est la plus appropriée.

En appui à son engagement d'étudier les options en matière de prestation des services, l'ACSTA a entamé l'examen qu'elle utilise actuellement afin de relever les améliorations qu'elle pourrait y apporter ou les options qui s'offrent à elle en termes de modèle.

5. Limites dans le contrôle des non-passagers

Le BVG a observé que le nombre limité de points de contrôle fixes pour les non-passagers où des contrôles aléatoires sont effectués et la nature imprévisible des points de contrôle « mobiles » permettaient aux non-passagers d'éviter d'être contrôlés.

Aucune recommandation n'a été formulée à ce sujet.

Réponse et mesures : L'ACSTA a géré des activités liées au CNP, y compris les fouilles aléatoires et les vols transfrontaliers, en respectant son budget de fonctionnement et le plafond de fonctionnement de 20 millions \$ annuellement partagé avec la CIZR. Il n'y aura pas de fonds d'investissement pour ces programmes à partir de 2007-2008. L'ACSTA comprend que Transports Canada considère élargir le programme de CNP et collaborera avec ce ministère et les organismes centraux pour obtenir du financement à long terme.

6. Retards dans la mise en place de la CIZR

Le BVG a constaté que les retards dans la mise en place de la CIZR augmentent les risques et que les règlements de Transports Canada à cet effet n'étant pas encore finalisés, l'ACSTA a de la difficulté à conclure des ententes avec les autorités aéroportuaires pour la mise en place de la CIZR. Le BVG a formulé la recommandation suivante :

Recommandation : *La direction de l'ACSTA doit continuer de surveiller étroitement le projet de la CIZR et de fournir l'appui nécessaire pour le mener à bien.*

Réponse et mesures : L'ACSTA avait déployé avec succès l'équipement lié à la CIZR dans tous les aéroports de classe I et de classe II au 31 décembre 2006 et l'inscription au programme de la CIZR s'est terminée au 1er février 2007. Le 27 décembre 2006, le gouvernement du Canada a surmonté le défi que représentait l'inscription de certains aéroports par l'application de règlements. La mise en œuvre de la phase 2 est prévue pour la fin de 2007-2008, mais elle nécessitera des ressources additionnelles.

7. Tests d'infiltration

Le BVG a constaté que dans la plupart des cas d'échec de tests d'infiltration, ni Transports Canada, ni le siège social de l'ACSTA n'étaient informés par la direction régionale de l'ACSTA que des plans d'action étaient mis en place pour améliorer le rendement des agents, comme le stipulent les procédures normalisées d'exploitation. Le BVG a formulé une recommandation à cet égard.

Recommandation : *Fournir à l'administration centrale de l'ACSTA et à Transports Canada l'assurance que des mesures correctives seront prises pour donner suite aux tests d'infiltration qui ont échoué.*

Réponse et mesures : L'ACSTA fait des efforts pour centraliser les documents liés aux tests d'infiltration et aux plans d'action et met en place des mesures additionnelles pour s'assurer que tous les documents concernant les tests d'infiltration et les mesures correctives sont acheminés au siège social de l'ACSTA en temps opportun aux fins d'archivage, de classement et de dégagement de tendances. Le personnel local de l'ACSTA a pris les mesures correctives nécessaires dans les cas d'échec de tests d'infiltration. Les gestionnaires régionaux de l'ACSTA s'assureront que les plans de mesures correctives sont mis en place avec succès et que Transports Canada et le siège social de l'ACSTA en seront avertis. Cependant, des ressources additionnelles seront nécessaires pour faire en sorte que les mesures correctives soient mises en place en temps opportun à long terme.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

8. Évaluation et compte rendu du rendement

Le BVG a constaté que même si l'ACSTA a établi diverses mesures de rendement et certaines cibles, il n'est pas clair en quoi celles-ci ont à voir avec son mandat de fournir des services de contrôle efficaces, efficaces, uniformes et dans l'intérêt public. Le BVG a formulé trois recommandations à cet égard :

Recommandation : *L'ACSTA devrait élaborer un cadre qui montre comment elle évaluera chaque aspect de son mandat pour faire preuve que le contrôle de préembarquement, le contrôle des bagages et le contrôle des non-passagers sont efficaces, efficaces, uniformes et dans l'intérêt public.*

Réponse et mesures : La quantification ou la démonstration de résultats mesurables en sûreté présente un défi pour l'ensemble des organismes du domaine de la sûreté. L'ACSTA entend s'attaquer à ce problème en concentrant ses efforts sur l'efficacité de ses activités. L'ACSTA travaille à la préparation d'un cadre de plan de gestion fondé sur le rendement de ses activités conçu pour mettre en place des plans de mesure du rendement pour chacune des cinq directions de l'ACSTA. Ces mesures seront axées sur le mandat de l'ACSTA de fournir des services de contrôle efficaces, efficaces, uniformes et dans l'intérêt public.

Recommandation : *L'ACSTA devrait établir, pour chaque aspect, des cibles lui permettant d'évaluer si son rendement est bon ou mauvais.*

Réponse et mesures : En tant que membre actif du groupe de mesure du rendement de Transports Canada depuis octobre 2006, l'ACSTA a aidé à relever les indicateurs de rendement clés et espère qu'elle aura atteint les cibles fixées pour la prestation de services de contrôle efficaces, efficaces, uniformes et dans l'intérêt public pendant le premier trimestre de 2007-2008.

Recommandation : L'ACSTA devrait évaluer son rendement et présenter un rapport sur ces cibles aux fins internes et, s'il y a lieu, dans ses rapports annuels.

Réponse et mesures : L'ACSTA espère être en mesure de présenter un rapport sur certaines des cibles élaborées en collaboration avec Transports Canada dans son rapport annuel 2008.

Limites de la technologie de contrôle

Les menaces accrues que représentent les explosifs et les armes non métalliques ont incité les gouvernements et l'industrie à se pencher sur de nouvelles technologies pour le contrôle des passagers, notamment les techniques de détection de traces chimiques et les méthodes d'imagerie qui permettent de voir à travers les vêtements. Dans le budget de 2006, le gouvernement du Canada a inclus de modestes fonds pour que l'ACSTA puisse faire l'acquisition et l'essai d'une nouvelle technologie de contrôle pour la détection d'explosifs sur les passagers, comme le triacétone-tripéroxyde (TATP), matière explosive très volatile et facile à fabriquer à partir de matières vendues dans le commerce. Le développement de cette technologie et autres est à une étape où l'intégration opérationnelle peut être envisagée. Toutefois, il y a peu de fournisseurs et de fabricants de ces équipements et il faut beaucoup de temps pour mettre à l'essai, acquérir et déployer les nouveaux équipements.

L'ACSTA examine sans cesse le rendement de son système de CBE à cinq niveaux, afin de déterminer les secteurs à améliorer (par exemple, les taux de détection des équipements) et va travailler avec Transports Canada afin de déterminer les nouveaux équipements qui peuvent offrir un meilleur rendement et une sûreté accrue.

Comme il est recommandé dans le rapport d'examen spécial, l'ACSTA désire concevoir des plans de cycle de vie particuliers, en commençant par l'équipement plus ancien. L'ACSTA a élaboré des tables de dépréciation pour les pièces d'équipement en fonction de leur durée de vie utile escomptée. En raison des pressions financières après 2007-2008, l'ACSTA ne sera pas en mesure d'effectuer le remplacement d'équipements au cours de la période de planification et devra essayer de prolonger la durée de vie de ses plates-formes actuelles dans la mesure du possible.

Les mesures de sûreté récentes mises en place par suite d'une augmentation de la menace que représentent les explosifs liquides ont provoqué une augmentation de 20 à 30 % du volume de contrôle de CBE. Même si la plupart des systèmes de CBE ont été conçus de façon à répondre aux besoins futurs en termes de capacité, beaucoup d'entre eux ont déjà atteint leur volume maximal en raison de cette augmentation, ce qui signifie que l'ACSTA doit envisager la possibilité de revoir plus rapidement que prévu ses plans d'immobilisations futurs.

Sensibilisation du public au rôle des agents de contrôle

Malgré un degré élevé de satisfaction du public à l'endroit du processus de contrôle (les résultats du dernier sondage effectué par Decima Research en mars 2006 indiquaient que 93 % des passagers étaient

satisfait), une ignorance du rôle et des responsabilités de l'ACSTA en matière de sûreté du transport aérien subsiste. L'ACSTA a besoin de ressources additionnelles pour mieux communiquer l'importance du rôle que ses agents de contrôle dûment formés exercent au chapitre de la sûreté des voyageurs et de la difficulté à laquelle ils sont confrontés dans l'exercice de cet important travail. Un programme de communications efficace pourrait aussi aider à maintenir la confiance du public dans les programmes de sûreté aérienne et améliorer la collaboration des voyageurs aux points de CPE. Comme il est mentionné au chapitre 2, des passagers informés et sensibilisés peuvent contribuer à l'efficacité du système de sûreté du transport aérien dans son ensemble.

Établissement de scénarios, d'exercices et de simulations

L'ACSTA doit posséder les aptitudes nécessaires en matière de prise de décisions et de gestion de crise pour être en mesure de réagir comme il se doit lorsque des incidents se produisent. Un moyen facile d'acquérir des aptitudes est de procéder à des exercices sur table dans les aéroports et à des simulations avec la haute direction. L'ACSTA désire faire participer les intervenants des aéroports à ces exercices. À l'heure actuelle, les scénarios s'appliquent au personnel du contrôle.

3.3 Possibilités de l'extérieur

L'ACSTA considère ces possibilités de l'extérieur comme susceptibles de l'aider à atteindre ses objectifs stratégiques

Contrôle basé sur le risque et le rendement

L'ACSTA va continuer de collaborer avec Transports Canada alors que l'actuel cadre réglementaire est en train d'évoluer pour devenir axé davantage sur le risque et le rendement. Pour l'ACSTA, il existe des possibilités de mettre en œuvre des méthodes axées sur le risque et le rendement dans ses activités de contrôle, comme il est indiqué dans le plan d'action de la sûreté des transports de Transports Canada, qui est centré sur les SGSu et la gestion du risque.

Nouvelles techniques et technologie de contrôle

L'ACSTA travaillera en collaboration avec Transports Canada afin d'examiner d'autres techniques et technologies de contrôle disponibles, pour s'assurer que ses programmes de sûreté demeurent efficaces. L'Administration a également relevé certaines limites dans les points de contrôle de CPE, comme la conception ergonomique et la configuration, et va collaborer avec les administrations aéroportuaires et Transports Canada pour remédier à la situation au besoin.

3.4 Défis

Les défis désignent des conditions de l'extérieur qui pourraient nuire aux efforts que déploie l'ACSTA pour atteindre ses objectifs.

Capacité organisationnelle

Dans le passé, l'ACSTA s'est concentrée sur le déploiement du personnel et du matériel; maintenant, ses efforts porteront sur la mise en œuvre et la consolidation de ses programmes de sûreté. Pour ce faire, elle doit renforcer sa capacité. Le rapport d'examen spécial indique que des améliorations doivent être apportées pour évaluer et gérer le risque, mesurer le rendement, assurer la qualité des services de contrôle, améliorer les pratiques de gouvernance et les capacités de production de rapport et gérer le talent, ainsi que pour régler d'autres questions liées aux ressources humaines.

Comme il est indiqué dans les plans d'entreprise précédents, l'ACSTA fournit environ 92 % (93 % en incluant l'assurance contre le risque de guerre) des fonds qu'elle reçoit directement en première ligne. En ce moment, l'ACSTA compte uniquement 261 ETP pour gérer et soutenir de manière appropriée les responsabilités qui relèvent de son mandat.

Pour combler les écarts les plus importants en matière de capacité organisationnelle et pour répondre à des recommandations clés liées aux lacunes relevées dans le rapport d'examen spécial au sujet des opérations de contrôle, l'ACSTA prévoit augmenter le nombre d'ETP aux bureaux régionaux et au siège social de 261 à 300 en utilisant les ressources existantes (il est à noter que plus de 50 ETP de l'ACSTA travaillent déjà dans des aéroports à la grandeur du pays). Les postes prévus sont primordiaux pour l'ACSTA étant donné que certaines tâches importantes ne sont pas accomplies et que des entrants et des résultats clés pour le processus de production de rapport et de prise de décisions doivent être améliorés et présentés en temps opportun.

Selon le résultat du projet pilote de surveillance de la conformité à l'aéroport international Pearson de Toronto, jusqu'à 60 surveillants de la conformité pourraient être embauchés et ses postes seraient financés par l'élimination des postes de surveillance qui sont actuellement occupés par des employés des fournisseurs de services. Par conséquent, les sommes économisées par l'élimination des frais fixes des fournisseurs de services seraient utilisées pour compenser les coûts liés aux surveillants de la conformité.

L'ACSTA entreprendra un examen rigoureux de ses ressources humaines pour réévaluer tous les postes actuels de manière à valider les besoins et à déterminer ce qui fonctionne bien et les lacunes, de même

que les occasions de réaffectations. Cet examen des services votés des ETP sera terminé pendant la première moitié de 2007 et 2008.

Trafic passagers en hausse

L'ACSTA reconnaît, tout comme le rapport d'examen spécial du BVG et le rapport du Comité consultatif, que l'augmentation du trafic passagers est un défi pour elle. En l'absence d'un financement durable à long terme pour l'ACSTA, l'augmentation du trafic passagers peut aboutir à un service en régression (p. ex., files d'attente plus longues) du fait que le trafic passagers excède la capacité de contrôle. L'ACSTA doit également répondre à la demande des administrations aéroportuaires qui cherchent à obtenir un remboursement pour les projets pluriannuels d'agrandissement d'aéroport.

Gérer l'inattendu : la nouvelle menace terroriste

En empêchant que des articles interdits soient amenés dans la zone stérile ou à bord des aéronefs, dans le cadre de ses activités prescrites dans la loi, l'ACSTA contribue à contrer les menaces et à protéger les voyageurs, les aéronefs et les aéroports. Les mesures de sûreté accrues qui ont été implantées, comme celles qui ont suivi les événements du 10 août 2006, ont nécessité la réalisation d'un investissement additionnel immédiat dans des ressources humaines et technologiques, tâche particulièrement difficile pour une organisation financée à 100 % par des crédits parlementaires et qui n'est pas habilitée à budgétiser les imprévus. Pour que l'ACSTA continue de connaître du succès, elle devra également établir un partenariat efficace avec Transports Canada, les intervenants du secteur de la sûreté et l'industrie, de sorte qu'elle continue de recevoir et de partager des renseignements à jour.

Rémunération des agents de contrôle

Les coûts des fournisseurs de services dictés par le marché se répercutent sur les coûts de fonctionnement de l'ACSTA, surtout sur les marchés de main-d'œuvre très concurrentiels, comme celui de l'Alberta. La multitude d'autres options d'emploi dans les régions performantes du pays contribuent également à l'augmentation des taux de roulement et à l'instabilité de la main-d'œuvre de façon générale, ainsi qu'à la pénurie de main-d'œuvre comme il est indiqué dans le rapport d'examen spécial du BVG. Cette pénurie d'agents de contrôle peut avoir des effets négatifs sur le débit des passagers, les temps d'attente et la capacité pour l'ACSTA d'assurer un niveau de service homogène.

Afin d'améliorer la qualité des services de contrôle de la sûreté, les fournisseurs de services doivent être en mesure d'attirer et de garder du personnel compétent et bien formé, et ce, en lui offrant des conditions de travail et des avantages sociaux concurrentiels et représentatifs de l'importance des tâches afférentes au poste.

4 RÉSULTATS, OBJECTIFS ET INITIATIVES STRATÉGIQUES ET MESURES DU RENDEMENT

La présente section énonce les priorités stratégiques de l'ACSTA au cours de la période de planification, y compris les objectifs et les initiatives stratégiques élaborées en réponse au rapport sur l'examen spécial du BVG et nécessaires pour produire les résultats stratégiques de la société d'État et les mesures requises pour évaluer son rendement et ses résultats.

4.1 Cadre de planification stratégique de l'ACSTA

L'orientation stratégique globale de l'ACSTA a été conçue de façon à garantir que l'organisation concentre ses efforts sur l'exercice de son mandat et l'exécution d'un contrôle *efficace, efficient, uniforme et conforme à l'intérêt public*, selon le mandat qui est prévu dans l'article 6 de la *Loi sur l'ACSTA*.

Le Plan d'entreprise se veut l'aboutissement du processus de planification stratégique. Le Conseil d'administration et la Haute direction se sont rencontrés en octobre 2006 pour déterminer les résultats, les objectifs et les initiatives stratégiques quinquennaux, par la conduite d'un examen du profil de risque de l'ACSTA, d'un examen approfondi du contexte opérationnel de l'ACSTA et d'une évaluation de ses ressources par rapport aux grandes questions internes et externes ayant une importance stratégique pour elle. Les autres intrants du processus de planification pour la période de 2007-2008 à 2011-2012 comprennent la participation à l'élaboration des plans d'action en réponse à l'examen spécial du BVG, les lettres d'orientation et les attentes du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités, les énoncés de principes de l'ACSTA soumis au Comité consultatif sur l'examen quinquennal de la *Loi sur l'ACSTA*, le rapport et les recommandations du Comité consultatif, les résultats du sondage mené auprès des employés, ainsi que les rapports de rendement trimestriels et le rapport annuel de 2006.

Le cadre et le processus de planification stratégique aboutissent à la stratégie générale de l'ACSTA. Du point de vue organisationnel, la stratégie est convertie en stratégies et en initiatives au niveau des directions et des directions générales qui comprennent des mesures du rendement et des rapports trimestriels correspondants. De ces stratégies découlent des objectifs de rendement pour chacun des employés, alignés sur un programme de gestion du rendement des employés.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

Mandat prescrit dans la loi et résultats stratégiques quinquennaux

Au cours de la période de planification de 2007-2008 à 2011-2012, l'ACSTA va concentrer son attention sur l'atteinte de trois grands résultats stratégiques qui vont lui permettre de mieux s'acquitter des obligations qui sont prescrites dans la *Loi sur l'ACSTA* :

1. Sécurité à la mesure du client
2. Renforcement de la capacité
3. Reconnaissance de l'expertise

Ces trois résultats sont interreliés. Compte tenu des bases solides établies par l'ACSTA, celle-ci a besoin d'une capacité accrue pour continuer d'améliorer l'exercice de son mandat. Les questions spécifiques à traiter comprennent la nécessité d'un financement durable et de ressources suffisantes pour que l'ACSTA puisse continuer de s'acquitter de ses obligations et de ses responsabilités opérationnelles et administratives relativement à la communication de l'information et à la fonction de contrôleur moderne. En renforçant ses bases ou sa capacité, l'Administration sera mieux à même de concentrer efficacement ses efforts sur ses clients. Une sûreté efficace et un renforcement de sa capacité vont lui permettre de tabler sur l'expertise considérable qu'elle a développée dans les domaines d'activité prévus dans la *Loi*. Grâce à la reconnaissance de son expertise, l'ACSTA va jouir d'une capacité sans pareil de mesure et de compte rendu du rendement, de processus et de pratiques opérationnels de qualité et de liens efficaces qui vont démontrer aux voyageurs, au gouvernement du Canada et aux principaux intervenants, comme l'industrie du transport aérien et les aéroports, que le contrôle hautement efficace assuré par l'ACSTA garantit un degré de sûreté élevé.

Initiatives stratégiques à court et à long termes

Pour obtenir ces trois résultats stratégiques, l'ACSTA a établi des objectifs stratégiques et formulé une série d'initiatives stratégiques, dont un certain nombre répond directement aux recommandations de l'examen spécial et est ainsi défini. Ces initiatives ont été classées en ordre de priorité pour des périodes à court terme (1-2 ans) et à long terme (2-5 ans). Les initiatives à court terme sont celles qui peuvent être entreprises au moyen des fonds existants, et les initiatives à long terme nécessitent un financement durable additionnel.

La réponse du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités au rapport du Comité consultatif sur l'examen quinquennal de la *Loi sur l'ACSTA* devrait comprendre l'élaboration d'un cadre financier durable à long terme pour l'Administration. Ainsi,

les initiatives à long terme seront échelonnées sur une période de 2-5 ans, dans le cadre du processus de planification opérationnelle, une fois que l'enveloppe de financement à long terme aura été obtenue.

Outre la mise en œuvre d'initiatives à court terme, les efforts de l'ACSTA seront concentrés en 2007-2008 sur les principales activités énoncées dans le Plan d'entreprise de 2006-2007 (par exemple, continuer le déploiement de la CIZR) qui est lié aux fonds additionnels de 211 millions \$ que le gouvernement a prévus dans le budget annoncé pour 2006.

Conséquences d'un financement insuffisant –

Plans en cas d'imprévu à partir de 2008-2009

À compter de 2008-2009, les niveaux de référence de l'ACSTA vont passer de 365 millions \$ à un niveau de 290 millions \$ au titre des dépenses de fonctionnement et de 90 millions \$ à 0 \$ au chapitre des dépenses d'investissement. Malgré l'engagement que le gouvernement a contracté dans le budget de 2006 pour le financement de l'intégrité des programmes de deux ans, reconnaissant ainsi les difficultés en matière de durabilité à ce chapitre pour les exercices financiers de 2006-2007 et de 2007-2008, les niveaux de référence de l'ACSTA pour 2008-2009 et les exercices subséquents n'ont pas été modifiés en fonction de la réalité opérationnelle de l'Administration et de ses exigences opérationnelles continues. Les principales pressions liées au fonctionnement comme l'accroissement du volume de passagers, l'agrandissement des aéroports et l'augmentation des coûts de la prestation des services tributaires du marché continueront d'être fortes pendant la période de planification.

Le financement total de 290 millions \$ que recevrait l'ACSTA ne lui permettrait pas de faire des coupures substantielles dans des secteurs autre que celui du contrôle pour maintenir les services à leur niveau actuel. Bien que tous les secteurs des opérations de l'ACSTA soient touchés, le nombre d'heures d'agents de contrôle, qui représente la plus grosse dépense de l'ACSTA, devrait inévitablement être diminué de manière importante.

L'ACSTA continuera de travailler en collaboration étroite avec Transports Canada et les organismes centraux pour créer des possibilités, qui accordent à la Société d'État un cadre de financement à long terme durable pour 2008-2009.

4.2 Sécurité à la mesure du client

Pour atteindre ce résultat stratégique, l'ACSTA a besoin des ressources humaines et matérielles ainsi que des procédures et de l'expérience nécessaires, qui vont garantir que sa démarche au titre de ses programmes opérationnels et de contrôle de sûreté demeure à la mesure du client, c'est-à-dire qu'elle demeure aussi efficace et utile aux yeux des voyageurs.

L'ACSTA continuera de travailler en vue d'améliorer le degré de sûreté et le niveau de service à la clientèle. Elle vise à ce que toutes les décisions à tous les niveaux de l'organisation soient prises en gardant ce résultat à l'esprit. À cet égard, en conformité avec son mandat prescrit dans la loi, l'ACSTA va chercher à améliorer de façon continue ses principales activités prescrites dans la loi, en partant du principe que cela est dans l'intérêt des Canadiens et des voyageurs.

Initiatives stratégiques à court terme

Améliorer l'efficacité du CPE

Au cours de la période de planification, l'ACSTA va continuer à évaluer des façons d'optimiser l'efficacité et de maintenir la sûreté à l'intérieur du cadre réglementaire établi et d'élaborer des propositions, qui seront soumises à l'étude de Transports Canada et qui vont peut-être nécessiter des modifications aux règlements.

Communications intégrées et proactives

Au cours de la période de planification, l'ACSTA va poursuivre des activités de communication de façon à maintenir, voire à augmenter si possible le degré de satisfaction et de confiance des voyageurs.

L'Administration planifie également des communications avec les voyageurs qui vont faire valoir que les agents de contrôle et, de ce fait, l'ACSTA sont des spécialistes avec une formation d'expert qui se soucient de la sûreté des passagers et de leur famille. Cette initiative stratégique vient appuyer d'autres projets qui visent à améliorer les conditions de travail des agents de contrôle et à renforcer l'effectif à cet égard.

Élargir les services d'approche auprès du public et des intervenants

La sensibilisation de la population et de solides partenariats avec des intervenants clés permettent à l'ACSTA de comprendre les attentes en matière de prestation de services, de gérer les attentes relatives aux niveaux de service et de déterminer quelles modifications doivent être apportées à la prestation de service pour améliorer la satisfaction de la clientèle. De plus l'ACSTA continuera de développer ses relations avec les voyageurs, Transports Canada et d'autres intervenants clés, notamment l'Association du transport aérien du Canada (ATAC),

le Conseil des aéroports du Canada (CAC), les PDG ou les DE des compagnies aériennes et des aéroports et les autres organismes de sûreté. Le Conseil d'administration va continuer de se réunir à intervalles réguliers avec les intervenants, comme le CAC, l'ATAC et les dirigeants des administrations aéroportuaires ou de leurs conseils d'administration respectifs. La tenue de ces réunions va continuer de faciliter des discussions sur des questions de nature délicate touchant l'industrie et les intervenants, et de garantir ainsi la prise de décisions éclairées et axées sur la clientèle par le Conseil d'administration.

Initiatives stratégiques à long terme

Améliorer le contrôle de sûreté et la technologie relativement au CPE et au CBE

Au cours de la période de planification, l'ACSTA va concentrer ses efforts sur l'optimisation de la technologie qui a été déployée ces cinq dernières années, principalement par la mise à niveau de logiciels, l'amélioration ou le remplacement de la vieille technologie dont l'ACSTA a hérité (par exemple, les portiques de détection des objets métalliques, les détecteurs à main d'objets métalliques et appareils radioscopiques de CPE, à mesure que les normes de détection sont mises à niveau, que de nouvelles technologies font leur apparition ou que les équipements en place posent des problèmes d'entretien. Elle va se tenir au fait et procéder à l'évaluation des nouvelles technologies pour combler les lacunes actuelles ou futures, et étudier les possibilités d'intégration des technologies disponibles de façon à améliorer les processus de contrôle et à réduire les coûts de fonctionnement.

L'ACSTA va continuer de collaborer avec les fournisseurs et procéder à des essais pilotes de nouvelles configurations de CPE, afin d'examiner des façons d'améliorer le rendement et de faire du contrôle de sûreté une meilleure expérience pour les passagers. L'ACSTA va veiller à la bonne application d'un nouveau concept qui prévoit l'utilisation d'un tapis roulant séparé en aval de l'appareil radioscopique. Ce concept est similaire à celui appliqué au CBE et qui prévoit la séparation des bagages ayant passé le contrôle de ceux qui ne l'ont pas passé, question de réduire les interruptions de service de l'appareil radioscopique en raison de la quantité de bagages à inspecter.

Carrière d'agent de contrôle

Le rapport sur l'examen spécial et celui du Comité consultatif reconnaissent que l'ACSTA doit relever d'énormes défis en matière d'embauche, de formation et de conservation des agents de contrôle. Les agents de contrôle représentent l'élément essentiel du mandat de l'ACSTA, qui consiste à protéger les principaux éléments du système de transport aérien. De ce fait, l'ACSTA doit faire en sorte que les agents de contrôle talentueux soient fiers de leur travail de façon à

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

aider à rehausser le moral des troupes, ce qui pourrait avoir un effet positif sur l'interaction des agents de contrôle avec les passagers.

À cet effet, une stratégie clé utilisable au cours de la période de planification consistera, pour l'ACSTA, à collaborer avec ses fournisseurs de services à la création de possibilités de spécialisation à l'intention des agents de contrôle et à fournir des options de perfectionnement et d'avancement.

Améliorer la réponse aux demandes de renseignements, aux plaintes et aux incidents

Au cours de la période de planification, l'ACSTA va améliorer sa réponse aux demandes de renseignements des clients, aux plaintes et aux incidents par l'ajout de ressources et la formation du personnel affecté à cette initiative, le but visé étant d'accroître le degré de confiance et de satisfaction des clients et des intervenants. Après le 10 août 2006, le public a été beaucoup plus conscient de l'ACSTA, suite à la mise en œuvre de nouvelles mesures de sûreté et de restrictions concernant les bagages de cabine. Par conséquent, le nombre de demandes écrites de renseignements a augmenté de 400 %, ce qui a mis à rude épreuve les ressources restreintes affectées à cette tâche et eu un impact sur le délai de réponse aux plaintes formulées par les passagers. Il y a eu également une augmentation des frais généraux concernant la gestion et le suivi des demandes de renseignements du public et des plaintes formulées par les passagers.

Au cours de la période de planification, l'ACSTA aura besoin de ressources additionnelles pour développer sa capacité de recueillir, d'analyser et de gérer des données sur les incidents, dans le cadre de ses activités prescrites dans la loi, pour assurer une analyse des tendances au moment opportun et s'occuper des secteurs nécessitant une attention ou des mesures correctrices immédiates.

4.3 Renforcement de la capacité

Étant donné que l'ACSTA passe de la phase de déploiement à la phase de mise en œuvre complète de ses programmes de sécurité et qu'elle mettra en place les recommandations contenues dans le rapport sur l'examen spécial, l'ACSTA a besoin de renforcer sa capacité. L'ACSTA doit développer et maintenir un effectif talentueux, dévoué et agile, pour satisfaire à ses nouvelles exigences et faire en sorte que les ressources humaines, les processus et les programmes contribuent au renforcement de la capacité organisationnelle de l'Administration.

En particulier, l'ACSTA doit :

- s'assurer qu'elle dispose de l'effectif nécessaire ainsi que des compétences, des incitatifs, des équipements et de la formation nécessaires;
- renforcer et institutionnaliser les processus intégrés de gestion du rendement et du risque (finances, capital humain, opérations, planification stratégique) et les mécanismes de communication de l'information;
- améliorer les pratiques de gouvernance;
- vérifier que les opérations et les équipements de contrôle peuvent absorber une charge de travail accrue et traiter les nouvelles menaces, ce qui signifie des renseignements, des équipements, une capacité et des processus appropriés.

Initiatives stratégiques à court terme

Améliorer la surveillance de la conformité et du rendement

Pour appuyer les recommandations contenues dans le rapport sur l'examen spécial, l'ACSTA devra améliorer la surveillance de la conformité et du rendement au cours de la période de planification, ce qui nécessitera des ressources humaines et financières supplémentaires. À court terme, l'Administration va piloter un programme de surveillance de la conformité et du rendement à l'aéroport international Pearson de Toronto.

Cibler les ressources sur le risque

Le rapport sur l'examen spécial indique des améliorations en matière de la gestion des risques. Cependant, pour améliorer l'efficacité du processus de contrôle au cours de la période de planification, l'ACSTA va entreprendre l'évaluation des diverses techniques et méthodes disponibles. Le but de cet exercice sera de contribuer à déterminer quelles sont les méthodes de contrôle les plus efficaces pour faire en sorte que des articles interdits ne puissent franchir les points de contrôle de sûreté. Par la suite, l'ACSTA va travailler avec Transports Canada, les compagnies aériennes et les administrations aéroportuaires à l'évaluation des résultats et de leurs conséquences sur le contrôle à l'avenir.

Renforcement de l'effectif des agents de contrôle

Le rapport sur l'examen spécial et celui du comité consultatif reconnaissent que l'ACSTA a des défis à relever en matière d'embauche, de formation et de conservation des agents de contrôle. Dans le but d'optimiser le contrôle et d'améliorer les pratiques de recrutement et la formation au cours de la période de planification, l'ACSTA collaborera avec ses fournisseurs de services à l'évaluation de

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

chacune des tâches qu'un agent de contrôle est appelé à remplir (CPE, CBE et CNP), afin de mieux connaître les compétences requises à cet égard. L'exercice peut donner lieu à l'élaboration de meilleurs critères de sélection des agents de contrôle éventuels et d'administration de tests préalables à l'emploi.

Maintenir l'uniformité du contrôle

Afin d'améliorer l'uniformité du contrôle à l'échelle nationale au cours de la période de planification, il faudra des ressources et une capacité additionnelles pour l'exercice des fonctions de soutien de contrôle dans les secteurs suivants :

- une coordination nationale (mettre au point, mettre à jour et maintenir des plans opérationnels de l'ACSTA, des bulletins opérationnels et administratifs, des directives à l'intention des fournisseurs de services de contrôle et des PNE pour les 89 aéroports, et considérer la création d'un site Web protégé pour un partage plus rapide et plus facile de ces renseignements et autres avec les agents de contrôle);
- le suivi des données et l'analyse des résultats concernant les mises à l'épreuve du CBE et du CPE menées par l'ACSTA et Transports Canada, lequel appuie également l'initiative d'amélioration de la surveillance de la conformité et du rendement.

Durabilité du cycle de vie

La durabilité du cycle de vie est un facteur continu et a une incidence sur l'ensemble des systèmes d'information et d'infrastructure technologiques de l'ACSTA, notamment la technologie de contrôle. Un programme structuré de gestion du cycle de vie des équipements va garantir la gestion efficace des ressources technologiques de l'Administration. Au cours de la période de planification, comme il est recommandé par le BVG, l'ACSTA mettra en œuvre un processus de gestion du cycle de vie de ses infrastructures technologiques, pour s'assurer que la technologie est à jour et compatible et qu'elle est gérée de façon la plus efficiente possible.

Renforcer la capacité pour remplir le mandat

Comme il est indiqué à la section 3.4 – Défis, l'ACSTA envisage de renforcer sa capacité générale de façon progressive. En 2007-2008, le nombre d'ETP de l'ACSTA atteindra au moins 300 ETP (plus jusqu'à 60 surveillants de la conformité), pour que l'ACSTA soit en mesure de remplir son mandat actuel et de répondre aux recommandations du BVG.

Améliorer les conditions de travail du personnel préposé au contrôle
Une des initiatives qu'il faudra poursuivre au cours de la période de planification (qui appuie aussi les recommandations de l'examen spécial), par suite des deux études menées aux aéroports partout dans le pays, consistera à améliorer les conditions de travail des agents de contrôle dans le cadre d'une collaboration étroite avec les fournisseurs de services de contrôle.

L'ACSTA examinera les tâches et les responsabilités des agents de contrôle et portera ses efforts sur les conditions de travail pour relever les améliorations qui pourraient être apportées. De plus, l'ACSTA examinera la possibilité de mettre en place des meilleurs plans d'avantages sociaux pour attirer des candidats et conserver les employés. Les conclusions de cette étude, qui prendra fin en octobre 2007, mènera à l'élaboration d'un plan d'action défini par l'ACSTA.

Revoir le modèle de prestation des services de contrôle

En 2006-2007, l'ACSTA a négocié une prolongation de deux ans des contrats de trois ans qu'elle avait signés avec les fournisseurs de services, ce qui signifie que ces contrats viendront à expiration le 31 mars 2009. La Haute direction et le Conseil d'administration de l'ACSTA vont se pencher sur le modèle actuel de prestation des services de contrôle avant l'expiration de ces prolongations, comme le recommande le rapport sur l'examen spécial.

Obtenir un financement et des niveaux de référence durables à long terme

La réponse du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités au rapport du Comité consultatif d'examen quinquennal de la *Loi sur l'ACSTA* devrait comprendre un cadre de financement durable à long terme pour l'Administration. À compter de l'exercice financier de 2008-2009 de la période de planification de 2007-2008 à 2011-2012, les niveaux de référence vont diminuer de façon insoutenable. Comme il était mentionné dans des plans d'entreprise antérieurs, les niveaux de référence en baisse ne tiennent pas compte de la réalité opérationnelle de l'ACSTA. Elle travaillera en collaboration étroite avec Transports Canada et les organismes centraux pour créer des possibilités, qui accordent à la Société d'État un cadre de financement à long terme durable pour 2008-2009. Cette initiative appuiera, en 2007 la réaction du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités aux recommandations énoncées dans le rapport du Comité consultatif sur l'examen quinquennal de la *Loi sur l'ACSTA*.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

Amélioration de la planification, de l'exécution et de la mesure
Le SGSu de l'ACSTA est un élément important de la gestion générale, en ce qu'il intègre la gestion du risque dans l'orientation stratégique générale. Au cours de la période de planification, l'ACSTA travaillera en collaboration étroite avec Transports Canada pour poursuivre la mise en œuvre du SGSu dans tous les niveaux de l'organisation.

Le SGSu en cours d'élaboration au sein de l'ACSTA permet de jeter les bases nécessaires à l'amélioration du programme de mesure du rendement, comme le recommande le BVG (voir section 4.5 pour obtenir des détails sur le programme de mesure du rendement de l'ACSTA). Pour améliorer le programme de mesure du rendement, il faudra concentrer les efforts sur de nouvelles façons de mesurer la sûreté en fonction du mandat législatif de l'ACSTA. Du point de vue de l'amélioration continue et afin de fournir des rapports plus solides sur son rendement, l'ACSTA collabore avec ses partenaires de l'aviation, de la sûreté et du milieu universitaire à la modification et à l'amélioration de son programme de mesure du rendement.

Initiatives stratégiques à long terme

Améliorer la surveillance de la conformité et du rendement
L'ACSTA va mettre en œuvre une démarche progressive dans le but d'améliorer la surveillance de la conformité et du rendement. Suivant les recommandations du BVG et sous réserve des fonds disponibles, l'Administration va continuer d'appliquer son modèle amélioré de la surveillance de la conformité et du rendement au cours de la période de planification.

Renforcement de la capacité de remplir le mandat
Pour continuer à appuyer les recommandations contenues dans le rapport du BVG et sous réserve d'un fonds et de ressources additionnelles, l'ACSTA va développer son initiative à court terme en vue d'établir une capacité en s'assurant d'avoir en place un nombre suffisant d'ETP pour mettre en œuvre ses initiatives à long terme et toute autre activité mandatée par le gouvernement et en allant de l'avant avec ses initiatives de gestion des talents et de formation et de perfectionnement pour les employés.

Poursuite du renforcement de l'uniformité du contrôle
En poursuivant le travail entamé dans les objectifs à court terme, l'ACSTA continuera à renforcer l'uniformité du contrôle en prolongeant les heures de couverture du Centre des opérations de la sûreté de 16 heures sur 24, 7 jours sur 7, à 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 pour permettre aux agents d'accomplir la charge de travail additionnelle.

Amélioration aux pratiques de gouvernance
En faisant preuve de leadership en matière de gouvernance par l'adoption de pratiques exemplaires et l'amélioration du respect des exigences statutaires, et en appuyant les recommandations du rapport sur l'examen spécial, l'ACSTA peut maximiser l'efficacité de son Conseil d'administration et, de ce fait, de la société d'État.

Infrastructure améliorée
Au moment de sa création, l'ACSTA n'a pas hérité de systèmes de gestion de l'information. À l'instar de toute autre société, l'Administration se doit de gérer de façon prudente ses activités opérationnelles et répondre à ses divers besoins en matière de communication de l'information, tant à l'interne qu'à l'externe, en se tenant au fait de la méthodologie liée à la fonction de contrôleur moderne. Le contexte opérationnel de l'ACSTA subit des changements rapides et continus et est de plus en plus tributaire de systèmes d'information.

Au cours de la période de planification, l'Administration va se pencher sur des façons de regrouper ses applications opérationnelles (la technologie de portail), de façon à fusionner ses systèmes de gestion financière, de ressources humaines, d'Intranet et de courrier électronique dans un seul dépôt de renseignements avec un seul point d'entrée. La technologie de portail peut se révéler avantageuse du point de vue des capacités d'organisation du travail de la société d'État et représente une façon flexible et sûre d'accéder à des applications de réseau. La meilleure façon de mettre en œuvre des portails est de procéder de façon progressive, de façon à réduire des déploiements coûteux à long terme qui pourraient nuire à la capacité de l'ACSTA de satisfaire à des exigences opérationnelles changeantes.

4.4 Reconnaissance de l'expertise

Afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, l'ACSTA doit être reconnue comme chef de file en matière de sûreté aérienne. L'ACSTA a déployé beaucoup d'efforts pour acquérir un savoir-faire considérable dans les domaines d'activités inscrits à son mandat et, à bien des égards, elle constitue déjà un modèle à l'échelle internationale (par exemple, la CIZR a été reconnue comme une innovation exceptionnelle dans le cadre du Concours de l'informatique et de la productivité pour l'avenir). Néanmoins, l'ACSTA continue à travailler pour que son savoir-faire en matière de contrôle de sûreté soit reconnu. Si elle y parvient, l'ACSTA raffermira et conservera la confiance du

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

gouvernement, son actionnaire et organisme de réglementation, ainsi que celle des intervenants et du public voyageur.

Pour atteindre l'objectif stratégique de reconnaissance de l'expertise, l'ACSTA se doit d'avoir une capacité exceptionnelle de mesure et de compte rendu du rendement, des pratiques et des processus opérationnels efficaces et de bons rapports, afin de pouvoir continuer à démontrer aux voyageurs, au gouvernement du Canada et aux principaux intervenants, comme l'industrie et du transport aérien et les aéroports, que le contrôle d'expert effectué par l'ACSTA garantit un degré de sûreté élevé. Une fois qu'on a fait état de reconnaissance de son expertise, l'ACSTA raffermira et conservera la confiance du gouvernement, son actionnaire et organisme de réglementation, ainsi que celle des intervenants et du public voyageur.

Initiatives stratégiques à court terme

Tirer profit de l'expertise en matière de contrôle

Cinq ans après sa création, l'ACSTA est à l'étape la plus cruciale de son évolution car elle doit composer avec une convergence d'événements exceptionnels : l'examen quinquennal de la *Loi sur l'ACSTA*, l'examen spécial de la vérificatrice générale et le besoin de déterminer les ressources dont elle aura besoin au cours des cinq prochaines années. Le Conseil d'administration et la Haute direction de l'ACSTA tenteront de conserver la confiance du ministre en accordant la plus grande priorité à ses attentes à l'endroit de l'ACSTA et en lui fournissant régulièrement des rapports d'étape par écrit et en personne à l'occasion de rencontres avec le président du Conseil.

Faire preuve d'un leadership continu auprès des gouvernements

La participation de l'ACSTA au Forum des secrétaires de sociétés d'État qu'elle a établie lui permettra d'établir des comparaisons, au cours de la période de planification, avec d'autres sociétés d'État dans le secteur de la gestion opérationnelle, financière et de l'information et d'apprendre à connaître de nouvelles pratiques exemplaires. Des pratiques exemplaires en matière de gouvernance des sociétés d'État seront établies et implantées. Le respect de normes élevées en matière de gouvernance va contribuer à accroître le degré de confiance à l'égard de l'ACSTA et, de ce fait, à une plus grande crédibilité organisationnelle.

Améliorer les processus opérationnels et les systèmes financiers

Dans de nouvelles organisations, les pratiques et les procédures évoluent rapidement et, dans bien des cas, ne sont pas documentées, communiquées ou appuyées comme il se doit par des politiques. Il importe donc de bien définir les processus opérationnels, de façon standardisée, de façon à promouvoir le respect des processus et leur

efficacité. Comme il est indiqué dans le rapport sur l'examen spécial, l'ACSTA doit poursuivre ses efforts dans ce domaine pour renforcer son infrastructure générale. Au cours de la période de planification, l'ACSTA va continuer à documenter ses politiques et processus opérationnels, et les efforts qu'elle déploie à cet égard appuient également la mise en œuvre de SGS. La standardisation des processus et l'amélioration des systèmes de gestion financière et de compte rendu amélioreront sa capacité de satisfaire à ses exigences en matière de production de rapports exacts et au moment opportun.

Initiatives stratégiques à long terme

Tirer profit de l'expertise en matière d'équipement

À mesure qu'on trouve des solutions technologiques pour contrer les menaces qui pèsent sur la sûreté du transport aérien, qu'on établit de nouvelles exigences en matière de contrôle et qu'on renforce les normes de rendement en matière de détection, l'ACSTA examinera avec Transports Canada, au cours de la période de planification, des possibilités de mettre à contribution son expertise dans les secteurs de l'évaluation et de l'essai d'équipement, de l'évaluation technologique, ainsi que de l'acceptation et de la certification de systèmes.

4.5 Mesure du rendement

Comme il est indiqué dans le rapport sur l'examen spécial du BVG, il est essentiel de mesurer clairement le rendement et de produire des rapports qui s'y rattachent pour répondre aux exigences en matière de comptabilité et de transparence, l'ACSTA accepte les recommandations du BVG et reconnaît qu'elle doit continuellement améliorer son programme de mesure du rendement, surtout en ce qui concerne les indicateurs et les cibles. À l'heure actuelle, l'ACSTA mesure son rendement dans certains secteurs, publie un rapport trimestriel sur le rendement et compare son rendement avec celui d'autres organisations qui œuvrent dans le domaine de la sûreté. Au cours de la période de planification, l'ACSTA continuera d'améliorer son programme de mesure du rendement.

Dans un contexte de sûreté, l'évaluation des résultats est complexe et comprend un certain nombre de variables. Pour l'ACSTA, ces variables sont le rendement des équipements, les PNE et les règlements, le rendement des ressources humaines, les attentes en matière de débit de traitement, les budgets, les risques, la liste des articles interdits, la disposition et l'environnement ainsi que les nouvelles menaces. Toutes ces variables doivent être prises en considération du fait que des changements à cet égard peuvent avoir un impact direct sur le rendement prévu. L'ACSTA, de concert avec Transports Canada, travaille en vue de régler ces questions et de mettre à jour sa démarche.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

L'ACSTA jettera les bases d'un plan pour mesurer le rendement des points de CPE, CBE et CNP en tant que systèmes, en plus de mesurer le rendement des agents de contrôle.

Le programme de mesure du rendement et de production de rapports de l'ACSTA est aligné sur son plan stratégique, conformément aux recommandations du BVG, pour élaborer un cadre qui démontre comment chaque aspect de son mandat sera mesuré pour démontrer que les points de CPE, CBE et CNP sont « efficaces », « uniformes » et dans l'« intérêt public ». En 2007-2008, l'ACSTA va se servir des mesures du rendement existantes et de plusieurs mesures nouvelles pour évaluer les résultats.

La section ci-après résume les mesures du rendement à utiliser en 2007-2008 pour évaluer les résultats, conformément au mandat de l'ACSTA prescrit dans la loi.

Contrôle efficace

Qui dit efficacité, dit capacité d'atteindre un résultat souhaité ou escompté. Voici les mesures d'efficacité prises par l'ACSTA et les explications connexes.

Programmes de tests d'infiltration de l'ACSTA dans les points de CPE et de CBE (nouvelle mesure du rendement)

L'ACSTA va travailler avec Transports Canada pour continuer à développer son propre programme de tests d'infiltration dans les points de CPE et de CBE, qui va comprendre toutes les exigences de Transports Canada et le mandat de l'ACSTA prescrit dans la loi. Les résultats de ces tests seront classifiés SECRET et ne seront pas rendus publics.

Taux de détection XRT

XRT est un programme informatisé personnalisé qui a été conçu pour améliorer la capacité des agents de contrôle à reconnaître les articles interdits. La surveillance des taux de détection XRT est un outil qui peut servir à évaluer l'efficacité de l'agent de contrôle, du programme de formation et des PNE. Par ailleurs, un point de référence peut être établi pour aider les agents de contrôle à atteindre les objectifs et à établir des buts en matière d'amélioration continue.

Contrôle efficient

L'efficacité désigne la productivité maximale obtenue avec le minimum d'effort ou de dépense. Voici une explication de chacune des mesures prises par l'ACSTA en matière d'efficacité du contrôle de sûreté.

Débit de traitement des passagers

Des études sur les temps de traitement sont menées afin de déterminer le nombre de passagers qui traversent une file de contrôle en une heure. Le débit de traitement représente le nombre moyen de passagers par heure dans une file de contrôle. Tous les facteurs considérés, plus le débit de traitement est élevé et plus le processus de contrôle est efficient. Les études sur le débit de traitement menées au cours d'une période bien définie et corrigée en fonction des variations saisonnières permettront à l'ACSTA de déterminer de façon précise des points de référence réalistes en matière d'efficacité et des objectifs aux fins d'amélioration continue.

Temps d'attente

Des études sur les temps d'attente sont effectuées dans le but de déterminer le temps d'attente des passagers dans une file de contrôle. L'unité de mesure est exprimée en tant que pourcentage de passagers qui passent moins d'un nombre déterminé de minutes dans les aéroports de classe I seulement. Tous les facteurs considérés, plus le temps d'attente est court, plus le processus de contrôle est efficient.

Coût national par passager dans les points de CPE

Le coût national par passager dans les points de CPE représente les paiements à verser aux fournisseurs de services de contrôle durant le trimestre par rapport au nombre de passagers embarqués durant cette période. Sont exclus les frais fixes ou autres paiements spéciaux. Tous facteurs considérés, moins le coût par passager est élevé, plus le processus de contrôle est efficient. Le coût national par passager est calculé pour les aéroports de classe I seulement.

Contrôle uniforme

L'uniformité du contrôle désigne le résultat d'un processus au cours d'une période et à la grandeur du pays. En matière de système de sûreté, l'uniformité est particulièrement importante parce que le système vaut ce que vaut son maillon le plus faible. Voici les mesures prises par l'ACSTA pour assurer l'uniformité du contrôle et une explication à cet égard.

Formation et certification standard des agents de contrôle (nouvelle mesure du rendement)

L'objectif du plan de mesure du rendement de la formation et de la certification des agents de contrôle consiste à faire en sorte que les voyageurs soient soumis à des procédures de contrôle équivalentes. L'atteinte de cet objectif garantit que l'efficacité et l'efficacité d'un agent de contrôle sont considérées comme étant uniformes par les voyageurs et qu'une formation récurrente et perfectionnée est offerte.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

Pour mesurer et établir le rendement, un ensemble clair, concis et mesurable d'exigences sera défini, y compris la mise en vigueur d'un examen en bonne et due forme du matériel de formation; des sondages à l'intention des voyageurs fréquents seront effectués pour évaluer l'uniformité des procédures des agents de contrôle dans tout le pays; et des évaluations de réunion d'équipe d'agents de contrôle facilitées par la Gestion de la qualité totale (GQT) pour déterminer l'efficacité et l'uniformité des programmes de formation.

Équipements de contrôle standard (nouvelle mesure du rendement)
L'objectif du plan de mesure du rendement des équipements de contrôle standardisés consiste :

- à s'assurer que les voyageurs sont familiers avec le processus;
- que la formation et la familiarité des agents de contrôle sont efficaces et efficientes;
- que le processus de défaillance et de remplacement des équipements est économique;
- que les normes d'étalonnage des équipements sont mises en œuvre et tenues à jour.

Pour satisfaire à l'exigence en matière d'uniformité, un ensemble clair, concis et mesurable d'exigences sont établies pour des équipements de contrôle standardisés installés dans tous les points de contrôle. Les exigences en matière d'uniformité sont mesurables grâce à l'utilisation de vérifications efficaces du programme d'acquisition, de la conception des équipements, des spécifications et du programme d'installation.

Procédures normalisées d'exploitation (nouvelle mesure du rendement)

L'objectif du plan de mesure du rendement des PNE consiste :

- à s'assurer que les voyageurs sont traités et contrôlés de façon analogue;
- à faire en sorte que les agents de contrôle disposent de processus et de procédures uniformes dans les points de contrôle, pour les équipements et l'interaction avec les passagers.

Les exigences en matière d'uniformité seront respectées grâce à l'utilisation :

- de vérifications précises portant sur les PNE par un vérificateur indépendant;
- des évaluations de réunion d'équipe d'agents de contrôle facilitées par la GQT pour déterminer l'efficacité et l'uniformité des processus et des procédures d'exploitation.

Contrôle conforme à l'intérêt public

Comme il est prescrit à l'article 6(3) de la *Loi sur l'ACSTA*, l'ACSTA doit s'acquitter de ses responsabilités « (...) dans l'intérêt public ».

Parmi les intérêts des voyageurs, on retrouve ceux de prendre l'avion en toute sécurité et de vivre une expérience de voyage relativement agréable (par exemple d'être traité avec courtoisie). Voici les mesures utilisées par l'ACSTA pour déterminer si le contrôle qu'elle effectue répond à l'intérêt public.

Satisfaction des clients

Des sondages sur la satisfaction des clients sont menés dans les points de contrôle et auprès des voyageurs assidus de façon aléatoire. Les résultats compilés de cet exercice donnent un point de vue indépendant sur le degré général de satisfaction des clients par rapport au processus de contrôle auquel ils sont soumis. Cet exercice donne une idée de l'efficacité du processus de contrôle perçue par le public.

Tests d'infiltration de Transports Canada

En tant que décideur et instance de réglementation, Transports Canada joue un rôle prépondérant dans la surveillance de la sûreté du transport aérien dans son ensemble. Son programme de tests d'infiltration sert à renforcer les normes en matière de sûreté et de sécurité et s'applique à l'ensemble du système. Les inspecteurs de Transports Canada tentent d'apporter des objets menaçants fictifs ou désactivés, comme des couteaux, des armes et des explosifs, dans les files des passagers aux points de CPE et de CBE. Ils se présentent dans ces files au hasard et sans préavis.

Les tests d'infiltration effectués par Transports Canada sont essentiels pour s'assurer que les activités de contrôle de sûreté de l'ACSTA respectent les règlements en matière de sûreté, respectent les normes de rendement et que l'ACSTA continue de fonctionner de façon sécuritaire pour que l'intégrité du système de sûreté du transport aérien au Canada soit toujours assurée.

Les résultats des tests d'infiltration de Transports Canada servent d'indicateurs du rendement et fournissent à l'ACSTA une mesure aléatoire du degré de conformité des agents de contrôle avec les règlements. Les résultats de ces tests seront classifiés SECRET et ne seront pas rendus publics.

5 ANALYSE FINANCIÈRE

LACTSA rend compte au Parlement par le biais du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités et est tenue d'inclure l'ensemble de ses états financiers dans son Plan d'entreprise.

Toutefois, aux termes du paragraphe 32(2) de la *Loi sur LACTSA*, l'Administration doit protéger le caractère confidentiel des renseignements dont la publication nuirait, selon le ministre, à la sécurité publique ou à la sûreté du transport aérien, notamment les données de nature financière ou autre qui pourraient révéler ce type d'information. C'est pourquoi les données financières figurant dans le présent chapitre sont résumées.

En 2006-2007, l'ACSTA a mis en œuvre les programmes relevant de son mandat et atteint les objectifs généraux des niveaux de référence et ce, malgré l'augmentation des coûts qu'a amenée l'introduction des mesures de contrôle accrues après le présumé complot terroriste contre l'aviation commerciale au Royaume-Uni, le 10 août 2006.

5.1 Aperçu de la situation financière de l'ACSTA

Les principaux événements financiers décrits ci-après caractérisent les activités de 2006-2007 et expliquent la plupart des écarts budgétaires par rapport aux prévisions :

- Suite au présumé complot terroriste déjoué au Royaume-Uni contre l'aviation commerciale en août 2006, le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités a enjoint à l'ACSTA de mettre en œuvre des mesures de contrôle accrues pour les liquides, les gels et les aérosols. Des coûts de fonctionnement additionnels de 11,8 millions \$ ont été engagés afin de couvrir les mesures accrues en tenant compte des heures consacrées au contrôle, du temps supplémentaire, de la formation et des uniformes pour les nouveaux agents de contrôle et des communications. Pour compenser les coûts additionnels amenés par les mesures de contrôle accrues, l'ACSTA a utilisé les économies réalisées.
- Les activités du programme de CNP, y compris les fouilles aléatoires et les vols transfrontaliers, ont été gérées dans les limites du budget alloué et sous le plafond de 20 millions \$ partagé avec la CIZR. Les mesures améliorées ont eu des répercussions sur le contrôle des non-passagers lorsque celles-ci ont été mises en place, étant donné que les agents de contrôle ont été réassignés à des activités de fouille. Dans les semaines qui

ont suivi l'adoption des nouvelles mesures de contrôle, l'ACSTA a mis beaucoup d'efforts pour former de nouveaux employés et réassigner des agents de contrôle aux activités de CNP. De plus, le nombre de points de CNP est inférieur au nombre prévu à l'origine.

- La réduction des dépenses d'investissement équivaut à des projets reportés de 20 millions \$ approuvés dans le cadre de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence de 2007-2008 et à une réaffectation d'économies de 6 millions \$, réalisées dans les projets de SDE, des dépenses d'investissement aux dépenses de fonctionnement, pour financer en partie les coûts supplémentaires découlant des mesures de sûreté accrues.

5.2 Principales hypothèses budgétaires pour 2007-2008

Les budgets de fonctionnement et d'investissement de l'ACSTA totalisent 455 millions \$ pour l'exercice financier de 2007-2008 et 290 millions \$ pour l'exercice financier de 2008-2009 et les exercices subséquents (sans fonds d'investissement). Le budget prévu pour 2007-2008 comprend des fonds additionnels de 126 millions \$ approuvés dans le budget de 2006 afin d'aider l'ACSTA à faire face aux pressions causées par la croissance continue de l'industrie du transport aérien. Il tient compte également de la valeur des projets d'investissement reportés de 20 millions \$, approuvés dans le cadre de la MJANR de 2007-2008.

Les budgets présentés pour l'exercice financier de 2007-2008 (et les exercices subséquents) ne tiennent pas compte du financement additionnel nécessaire pour assumer la hausse des coûts d'exploitation liés aux mesures de sécurité accrues pour les liquides, les gels et les aérosols mises en place en août 2006 (26 millions \$ en coûts de fonctionnement). Ils ne tiennent pas compte, non plus, des récentes demandes des aéroports qui ont des répercussions sur les services de contrôle et les dépenses d'investissement : par exemple, l'ajout de 13 nouvelles files de CPE à l'aéroport international Pearson de Toronto (aérogare 1, jetée F) à compter de février 2007 (7 millions \$ en coûts de fonctionnement), l'augmentation du nombre de portes d'embarquement et de vols nationaux et internationaux à l'aéroport de Vancouver (7 millions \$ en coûts de fonctionnement) et l'ouverture de la nouvelle aérogare de l'aéroport de Québec (3 millions \$ en coûts d'investissement). Ces pressions démontrent clairement le lien qui existe entre les demandes constantes de l'industrie créées par l'augmentation du trafic passagers et leurs répercussions sur les opérations, les plans et les budgets de l'ACSTA.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

Les besoins additionnels de 43 millions \$ (33 millions \$ en coûts de fonctionnement et 10 millions \$ en investissement) susmentionnés sont prévus uniquement pour l'exercice financier 2007-2008. L'ACSTA a soumis une analyse de rentabilité à Transports Canada et aux organismes centraux pour répondre à ses besoins.

Le budget de fonctionnement de l'ACSTA pour 2007-2008 est de 365 millions \$ (à l'exclusion du financement pour les coûts additionnels liés aux mesures de contrôle accrues), soit une augmentation de 18 millions \$ (5 %) par rapport au budget de 2006-2007 de 347 millions \$.

Budgets et plans de fonctionnement

Programmes de contrôle

L'augmentation dans les programmes de CPE, CBE et CNP en 2007-2008 est principalement due aux augmentations dans les contrats des fournisseurs de services. Alors que les accords sur les services de contrôle aux aéroports seront échus le 31 mars 2007, l'ACSTA a négocié une prolongation de contrat de deux ans avec ses fournisseurs de services, soit jusqu'au 31 mars 2009, afin d'assurer le maintien des services de contrôle après le 1^{er} avril 2007. Les nouveaux contrats se traduisent par une hausse du taux horaire moyen de facturation à 23,75 \$ en 2007-2008 (hausse de 3,5 %) et à 24,70 \$ en 2008-2009 (4 %). Cette hausse est liée directement aux augmentations salariales prévues dans la majorité des conventions collectives signées par les aéroports de classe I. Outre les augmentations du taux de facturation prévues dans les contrats, les syndicats exercent des pressions continues sur les fournisseurs de services pour qu'ils augmentent les salaires et améliorent les avantages sociaux des agents de contrôle, dans le but de recruter et de garder des personnes compétentes et de tenir compte des réalités du marché. Les pressions seront considérées dans les futures demandes de propositions pour des services de contrôle.

L'augmentation du trafic passagers, qui doit être de 3 à 4 % par an au cours des cinq prochaines années, continue d'être un inducteur de coûts importants de l'ACSTA. Cette augmentation a pour effet d'accroître le besoin de files de contrôle et d'heures de contrôle additionnelles pour maintenir les niveaux de service et la sûreté du processus de contrôle. Cette activité exerce des pressions constantes sur les budgets de fonctionnement et d'investissement de l'ACSTA, malgré les efforts continus que celle-ci déploie pour réaliser des gains d'efficacité et exercer un contrôle sur les coûts.

Étant donné que l'ACSTA est une société d'État dont le financement provient à 100 % de crédits, sa souplesse financière est faible quant vient le temps de s'adapter aux réalités économiques dynamiques de l'industrie du transport aérien et aux nouvelles menaces pour la sécurité. Réagir à toutes les menaces pour la sécurité représente un défi important lorsqu'il s'agit de financer les mesures connexes. Comme l'ACSTA est tenue de mettre en place des mesures de contrôle accrues, les coûts additionnels associés à ces mesures doivent être financés adéquatement.

La mise en place des mesures de sûreté accrues à la suite du présumé complot terroriste du 10 août 2006 au Royaume-Uni contre l'aviation commerciale ainsi que l'ajout de 13 files à l'aéroport international Pearson de Toronto (aérogare 1, jetée F) n'ont toujours pas obtenu de financement permanent. Si l'ACSTA n'est pas en mesure d'obtenir les 33 millions \$ en fonds de fonctionnement nécessaires pour 2007-2008, les niveaux de services seront affectés et les heures de contrôle seront diminuées de 1,3 million d'heures (17 %) pour jusqu'à 38 files de contrôle (24 %) dans les aéroports de classe I uniquement en 2007-2008.

L'ACSTA estime que l'industrie aura des demandes similaires et que les menaces pour la sécurité qui affectent ses budgets de fonctionnement et d'investissement seront présentes tout au long de la période de planification. Cependant, les dépenses prévues de l'ACSTA pour l'exercice financier 2008-2009 et les exercices subséquents sont fondées sur les niveaux de référence de fonctionnement approuvés de 290 millions \$, une diminution de 21 % du financement de fonctionnement. Un examen des dépenses et des inducteurs de coûts pour déterminer comment les programmes mandatés de l'ACSTA peuvent être offerts en fonction des niveaux de référence approuvés entraîne des réductions insoutenables des niveaux de services de contrôle, la fin du programme de remboursement aux aéroports des frais d'entretien liés au convoyeur de l'équipement de SDE et l'utilisation des fonds périmés disponibles du Programme des services de police.

Il est important de noter que les coûts du programme de CNP devraient demeurer au même niveau tout au long de la période de planification, et que les activités de contrôle devraient diminuer relativement à l'augmentation des taux de facturation horaires et des frais fixes. Les activités de d'exploitation du programme de CNP sont maintenues pour s'assurer que les contrôles aléatoires répondent aux exigences réglementaires tout en respectant l'enveloppe de financement partagée avec le programme de la CIZR.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

Les budgets liés à l'entretien de l'équipement CBE et aux pièces (par exemple, la gestion du cycle de vie) en 2007-2008 sont moins élevés que prévu à l'origine, du fait qu'ils témoignent d'une meilleure connaissance, acquise au cours de la dernière année, de la fiabilité de l'équipement et des normes de services, l'équipement couvert par une garantie et un taux de change favorable par rapport au dollar américain. Avec beaucoup moins de files de contrôle à partir de 2008-2009, l'entretien de l'équipement et les pièces de rechange diminueront en conséquence. L'ACSTA a pour politique d'aider les aéroports au chapitre des systèmes de CBE en ligne pour ce qui est de l'entretien des convoyeurs et de la manutention des bagages, conformément au financement disponible pour l'exercice financier de 2008-2009 et les exercices subséquents.

Programmes de CIZR

Un examen de la mise en œuvre de la phase 1 du projet CIZR sera mené en 2007-2008 et portera sur les améliorations nécessaires. L'ACSTA procède actuellement à l'évaluation des exigences et à la faisabilité du déploiement de la CIZR (pour établir la portée des travaux et le coût du projet) dans des secteurs situés à l'extérieur des aéroports, mais à l'intérieur du périmètre de chaque aéroport des classes I et II (phase 2) en 2007-2008. Les activités liées à la CIZR débuteront en 2008-2009 et porteront sur l'entretien. Les coûts connexes seront maintenus en conséquence.

Coûts liés aux employés

Étant donné que l'ACSTA passe de la phase de déploiement à la phase de mise en œuvre complète de ses programmes de sûreté, il existe un besoin urgent de renforcer sa capacité. Le nombre prévu d'ETP pour 2007-2008 est de 300 (plus jusqu'à 60 surveillants de la conformité). Des postes ont été ajoutés pour la surveillance du contrôle, la coordination, la gestion du cycle de vie de l'équipement, l'appui au projet CIZR, le risque et le rendement, la planification financière et la production de rapports, les ressources humaines, la technologie de l'information, la vérification et les services juridiques. Compte tenu de l'augmentation précitée du nombre de postes, du déficit de solvabilité des régimes de pension et de l'augmentation salariale annuelle, l'impact global qui en résulte sur les coûts liés aux employés est une augmentation de 5,9 millions \$ par rapport aux prévisions de 2006-2007. Ces nouveaux postes seront financés par des réaffectations internes (par exemple, en utilisant les économies réalisées sur les pièces de rechange) sans que la prestation des programmes en soit touchée. De plus, l'ajout éventuel de 60 surveillants de la conformité n'entraînera pas de coûts car ces postes seront financés par la diminution des frais fixes payés aux fournisseurs de services de contrôle.

Budgets et plans d'investissement

Le budget d'investissement de 90 millions \$ pour 2007-2008 comprend 20 millions \$ provenant des projets reportés. Les projets d'agrandissement d'aéroports qui seront lancés en 2007-2008 comprennent Winnipeg et Montréal, tandis que les travaux à l'aérogare des vols intérieurs de Vancouver doivent s'achever au cours de cette même année.

Comme il a été mentionné précédemment, il n'y a pas de financement prévu pour l'achat d'équipement de SDE dans le cadre des nouveaux projets d'agrandissement à l'aéroport de Vancouver pour les vols nationaux et internationaux (7 millions \$) et l'ouverture de la nouvelle aérogare de l'aéroport de Québec (3 millions \$). L'ACSTA a soumis une analyse de rentabilisation à Transports Canada et aux organismes centraux. Si jamais l'ACSTA n'obtenait pas le financement de 11 millions \$ en immobilisations, les projets de Québec et de Vancouver seront retardés jusqu'à ce que des fonds soient alloués ou que des économies se produisent dans d'autres secteurs.

Pour le moment, aucun financement n'est prévu pour des dépenses d'investissement en 2008-2009 et pour les exercices financiers subséquents. L'ACSTA n'entamera pas de projets d'agrandissement des immobilisations tant qu'elle n'aura pas le financement nécessaire pour le faire. La majorité des équipements vieillissants provenant de Transports Canada et de la Société de sécurité du transport aérien, de même que ceux que l'ACSTA a achetés à ses débuts, ne seront pas remplacés comme prévu. Par conséquent, le risque de pannes et les coûts d'entretien et d'achat de pièces augmenteront. L'équipement de SDE endommagé de manière permanente ne sera pas remplacé, donc les agents devront procéder à des fouilles manuelles, ce qui minera les opérations de contrôle. De nouveaux systèmes de fonctionnement, de formation et d'information ne seront pas développés et ceux en place ne seront pas améliorés, ce qui aura pour conséquence une augmentation de la charge de travail du personnel et la baisse de la productivité. L'équipement de TI endommagé de manière permanente ne sera pas remplacé et les employés n'auront pas à leur disposition des outils adéquats.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

Budget d'investissement

(en milliers de dollars canadiens)

	Montant réel 31 mars 2007	Prévisions 31 mars 2007	Prévu 31 mars 2008	Prévu 31 mars 2009	Prévu 31 mars 2010	Prévu 31 mars 2011	Prévu 31 mars 2012	Total des cinq années
Acquisition de nouveau matériel :								
SDE	128 453 \$	85 235 \$	66 488 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	66 488 \$
Carte d'identité pour les zones réglementées	5 452	3 527	7 958	-	-	-	-	7 958 \$
Contrôle des non-passagers	(1 921)	-	-	-	-	-	-	- \$
Systèmes d'apprentissage et de production	2 621	4 639	13 654	-	-	-	-	13 654 \$
Centres de soutien locaux aux aéroports	(15)	50	400	-	-	-	-	400 \$
Services généraux	278	107	1 400	-	-	-	-	1 400 \$
TOTAL DES DÉPENSES EN CAPITAL	134 868 \$	93 558 \$	89 900 \$	-	-	-	-	89 900 \$

Budget de fonctionnement

(en milliers de dollars canadiens)

	Montant réel 31 mars 2007	Prévisions 31 mars 2007	Prévu 31 mars 2008	Prévu 31 mars 2009	Prévu 31 mars 2010	Prévu 31 mars 2011	Prévu 31 mars 2012	Total des cinq années
Dépenses de fonctionnement, avant amortissement :								
CPE	156 833 \$	177 436 \$	183 870 \$	138 030 \$	138 052 \$	138 052 \$	138 052 \$	736 056 \$
CBE et programmes de sûreté	92 714	124 101	136 119	106 918	106 898	106 898	106 898	563 731 \$
Carte d'identité pour les zones réglementées	2 130	3 486	2 319	2 430	2 400	2 400	2 400	11 949 \$
Contrôle des non-passagers	11 446	10 865	12 059	11 100	11 128	11 128	11 128	56 543 \$
Services généraux	28 790	31 521	34 225	32 197	32 197	32 197	32 197	163 013 \$
Autres dépenses de fonctionnement et financement	(1 768)	101	(3 192)	(675)	(675)	(675)	(675)	(5 892) \$
TOTAL du BUDGET de FONCTIONNEMENT	290 145 \$	347 510 \$	365 400 \$	290 000 \$	290 000 \$	290 000 \$	290 000 \$	1 525 400 \$
TOTAL du BUDGET d'INVESTISSEMENT	134 868	93 558	89 900	-	-	-	-	89 900
BUDGET TOTAL	425 013 \$	441 068 \$	455 300 \$	290 000 \$	290 000 \$	290 000 \$	290 000 \$	1 615 300 \$

GLOSSAIRE

Aéroports de classe Autres	Aéroports dont le trafic passagers annuel est inférieur à 200 000 personnes et qui présentent des risques faibles ou des risques éventuels d'être attaqués
Aéroports de classe I	Aéroports dont le trafic passagers est supérieur à 1 million de personnes ou qui présentent des risques élevés ou des risques éventuels d'être attaqués
Aéroports de classe II	Aéroports qui possèdent au moins une des caractéristiques suivantes : trafic passagers annuel supérieur à 200 000 personnes, qui présentent des risques moyens ou des risques éventuels d'être attaqués; sont les principaux aéroports de la province ou du territoire; escales pour des vols internationaux à destination d'aéroports de classe I ou II
Aéroports désignés	Les 89 aéroports où l'ACSTA doit fournir des services de contrôle conformément aux règlements
Agent de contrôle	L'employé d'un fournisseur de services qui fournit des services de contrôle
ASA	Agent de la sûreté aérienne : Agent de la GRC ayant reçu une formation spéciale qui prend place à bord de certains vols pour assurer la sûreté
BVG	Bureau de la vérificatrice générale
CBE	Contrôle des bagages enregistrés : Le contrôle des bagages enregistrés au moyen d'équipements de SDE
CDAI	Collecte de données d'appels et d'incidents
Chef de point de contrôle	Supervise les agents de contrôle à tous les points de contrôle
CIZR	Carte d'identité de zone réglementée : Carte d'identité émise à tous les employés autorisés à pénétrer les zones réglementées des aéroports des classes I et II
CNP	Contrôle des non-passagers : Contrôle aléatoire des non-passagers qui ont accès aux zones réglementées des aéroports. Les non-passagers comprennent les équipages, les ravitailleurs, les traiteurs, les préposés au nettoyage des aéronefs, le personnel d'entretien et de construction, les bagagistes et le personnel des concessions.
CPE	Contrôle de préembarquement : Contrôle des passagers, de leurs articles personnels et de leurs bagages de cabine
DMOM	Détecteur à main d'objets métalliques
Fournisseur de services	Une entreprise qui est liée par contrat à l'ACSTA pour fournir des services de contrôle CPE, CBE et d'autres services de contrôle
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
OACI	Organisation de l'Aviation civile internationale
PCPTA	Programme canadien de protection des transporteurs aériens
PDM	Portique de détection des objets métalliques

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

SDE	Systemes de détection des explosifs : Systemes manuels ou automatisés utilisés principalement pour détecter la présence d'explosifs dans les bagages enregistrés et de cabine
SGSu	Systeme de gestion de la sûreté
SPIM	Systeme de projection d'images de menace
TVCF	Télévision en circuit fermé
XRT	X-Ray Tutor