Canadian Air Transport Security Authority | Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

Résumé du

Plan d'entreprise 2015-2016 à 2019-2020
Budget de fonctionnement 2015-2016 à 2019-2020
Budget d'investissement 2015-2016 à 2019-2020

Le 28 avril 2016

Canada

CATSA ACSTA

Ces documents sont présentés en vertu de l'article 125 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et résument le plan d'entreprise, le budget de fonctionnement et le budget d'investissement tel qu'ils ont été approuvés le 10 mars 2016.

Conformément à l'article 153 de la LGFP, les renseignements dont la publication pourrait porter préjudice aux intérêts commerciaux de la société n'ont pas été inclus dans le présent résumé. De même, les renseignements sensibles sur la sûreté de l'aviation n'ont pas été inclus dans le résumé.

La version française du présent plan d'entreprise est fournie uniquement à titre de traduction. En cas de divergence, d'incompatibilité, d'imprécision, d'ambiguïté ou de contradiction entre le libellé de la version française et le libellé de la version anglaise du présent plan d'entreprise, il conviendra de privilégier le libellé de la version anglaise.

Table des matières

Sommaire 3

Cadre de planification stratégique de l'ACSTA 5

1.0 Profil de l'organisation 6

1.1 Mandat et responsabilités 6

1.2 Mission et vision 7

1.3 Cadre législatif et réglementaire 7

1.4 Architecture des activités de programme 9

1.5 Gouvernance 10

1.6 Modèle de prestation de services de contrôle par des tiers 11

1.7 Personnel de l'ACSTA, rôles et responsabilités 11

2.0. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL 13

2.1 Processus de planification organisationnelle 13

2.2 Mesure du rendement 14

2.3 Analyse environnementale 17

2.4 Cadre de gestion des risques 25

3.0. ORIENTATION STRATÉGIQUE 28

3.1 Offrir des services de contrôle de sûreté efficaces, efficients et uniformes 28

3.2 Mettre en place des technologies de contrôle qui utilisent les meilleures pratiques de l'industrie ... 30

3.3 Restructuration organisationnelle 30

3.4 Maintien de la confiance 31

4.0 Analyse financière 33

4.1 Aperçu du financement 33

4.2 Résultats financiers pour 2014-2015 et plan financier 2015-2016 à 2019-2020 par activité de programme 35

4.3 Résultats financiers pour 2014-2015 et plan financier 2015-2016 à 2019-2020 pour les dépenses de fonctionnement 38

4.4 Résultats financiers pour 2014-2015 et plan financier 2015-2016 à 2019-2020 pour les dépenses d'investissement 44

SOMMAIRE

Conformément à la *Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien* (Loi sur l'ACSTA), l'ACSTA a la responsabilité de fournir un contrôle efficace et efficient des personnes – ainsi que des biens en leur possession ou sous leur contrôle, ou des effets personnels ou des bagages qu'elles confient à un transporteur aérien en vue de leur transport – qui ont accès à un aéronef ou à une zone réglementée.

En tant que société d'État mandataire, l'ACSTA est entièrement financée par des crédits parlementaires et rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Transports.

Le mandat de l'ACSTA porte sur quatre secteurs de la sûreté aérienne :

- Contrôle préembarquement (CPE) : le contrôle des passagers et de leurs effets personnels avant leur entrée dans la zone sécurisée d'une aérogare;
- Contrôle des bagages enregistrés (CBE) : le contrôle des bagages enregistrés (ou de soute) des passagers pour empêcher l'embarquement d'articles interdits;
- Contrôle des non-passagers (CNP) : le contrôle aléatoire des non-passagers qui ont accès aux zones réglementées des aéroports qui présentent les risques les plus élevés;
- Carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR) : le programme qui utilise les données biométriques du détenteur (image de l'iris et empreintes digitales) pour permettre aux non-passagers d'accéder aux zones réglementées des aéroports.

Le présent plan constitue un aperçu quinquennal détaillé qui décrit comment l'ACSTA remplira ses obligations telles qu'elles sont décrites dans la loi. Les principaux défis sous-mentionnés ont été cernés pour la période de planification.

Augmentation des volumes de passagers et des temps d'attente
En 2010-2011, l'ACSTA a contrôlé environ 47,7 millions de passagers aux aéroports désignés. Vers la fin de 2015-2016, on prévoit que l'ACSTA aura contrôlé 55,9 millions de passagers. En 2019-2020, on devrait atteindre un volume de passagers d'environ 62,8 millions.

Compte tenu de l'augmentation des taux de facturation et de l'accroissement prévu du nombre de passagers, les fonds affectés au budget de 2010 ne permettaient pas à l'ACSTA de maintenir le même niveau de service que les années précédentes, et ce, malgré la réalisation d'améliorations importantes sur le plan de l'efficience du contrôle.

En 2014-2015, l'ACSTA a travaillé avec Transports Canada à l'élaboration d'options de financement pour atténuer ces incidences. Subséquemment, le gouvernement du Canada a approuvé un financement d'un an pour un montant de 26,8 M$. Grâce à ce financement, l'ACSTA sera en mesure d'atteindre un niveau de service où environ 88 % des passagers sont contrôlés en 15 minutes ou moins aux aéroports de classe I. Ce financement était uniquement accordé pour 2015-2016. Les niveaux de référence de l'ACSTA seront ensuite ramenés aux niveaux établis dans le budget de 2010[1].

Étant donné les niveaux de référence actuels et les augmentations prévues en ce qui concerne l'augmentation du nombre de passagers et des taux de facturation, le modèle d'incidence sur les temps d'attente au CPE de l'ACSTA prévoit des temps d'attente plus longs en 2016-2017 faisant état de la diminution du pouvoir d'achat de l'ACSTA à compter de 2016-2017.

L'ACSTA continuera de collaborer avec Transports Canada afin d'atténuer ces incidences.

[1] Il convient de noter qu'à la suite de l'approbation du Plan d'entreprise 2015-2016 de l'ACSTA, l'organisation a obtenu un financement supplémentaire dans le budget fédéral de 2016 afin de relever les défis liés aux temps d'attente au CPE en 2016-2017.

Recouvrement des coûts

En octobre 2014, l'ACSTA a conclu une entente d'essai du contrôle supplémentaire avec l'autorité aéroportuaire du Grand Toronto (GTAA) avec le soutien de Transports Canada. L'entente a permis à la GTAA d'acheter des services de contrôle additionnels sous forme de voies de contrôle supplémentaires dotées de quatre agents de contrôle utilisant la capacité de contrôle existante sans financement. Les objectifs principaux de l'ACSTA pour cet essai consistent à évaluer l'incidence sur les niveaux de service relatifs au temps d'attente, les exigences administratives et les opérations.

L'essai devait se conclure le 31 mars 2015. La GTAA souhaite continuer d'acheter des heures de contrôle supplémentaires. Transports Canada a approuvé la prolongation de l'essai jusqu'au 31 mars 2016. L'ACSTA collaborera avec la GTAA sur la prolongation de l'entente d'essai du contrôle supplémentaire.

Le 28 juillet 2015, le gouvernement du Canada a annoncé l'entrée en vigueur d'un nouveau règlement permettant aux aéroports qui n'ont pas accès aux services de contrôle de sûreté de l'ACSTA, d'y accéder selon le principe de recouvrement des coûts. Le nouveau règlement permet aux petits aéroports non désignés d'investir dans les services de contrôle afin d'offrir aux passagers des vols de correspondance aux grands aéroports tout en améliorant la sûreté du système de transport aérien au Canada. L'ACSTA continue de travailler avec Transports Canada à la création d'une solution possible visant le recouvrement des coûts à ces aéroports.

Propositions d'économies dans le cadre du Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD)

Dans le cadre du PARD, l'ACSTA a collaboré avec Transports Canada à l'élaboration de nouvelles propositions et a entrepris des réductions de coûts supplémentaires de 19,2 M$ annuellement dans les dépenses de fonctionnement qui comprennent les économies découlant du réaménagement des effectifs.

En juillet 2015, le gouvernement du Canada a autorisé l'ACSTA à procéder à la mise en œuvre de ces propositions. Les réductions de coûts seront progressivement appliquées, de sorte que des économies d'un montant approximatif de 12,6 M$ seront réalisées en 2015-2016 et les économies totales de 19,2 M$ seront réalisées à compter de 2016-2017 et des exercices ultérieurs.

Une fois les propositions pleinement mises en œuvre, cette réduction de coûts, combinée à la réduction annuelle précédente de 73,3 M$, permettra de réaliser des économies totalisant 92,5 M$ annuellement.

Ces changements n'ont aucune incidence sur le mandat de sûreté de première ligne de l'ACSTA.

Efficacité de la sûreté

La sûreté est la priorité absolue de l'ACSTA. L'organisation surveille étroitement son rendement en matière d'efficacité de la sûreté en lien avec d'autres mesures, comme les temps d'attente et le débit.

Examen spécial du Bureau du vérificateur général

L'examen spécial du Bureau du vérificateur général (BVG) a été entamé en 2013-2014 et achevé en 2015-2016. Le BVG a constaté une amélioration notable depuis le dernier examen spécial, qui a eu lieu en 2006. Il a conclu que l'ACSTA donne l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées de manière économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement. Le rapport définitif a été présenté au conseil d'administration en juin 2015. L'ACSTA est en voie de répondre aux recommandations grâce à son plan d'action, avec une date d'achèvement du 31 mars 2017.

CADRE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE L'ACSTA

Mandat de l'ACSTA	Conformément à la *Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien* (Loi sur l'ACSTA), l'ACSTA a la responsabilité de fournir un contrôle efficace et efficient des personnes – ainsi que des biens en leur possession ou sous leur contrôle, ou des effets personnels ou des bagages qu'elles confient à un transporteur aérien en vue de leur transport – qui ont accès à un aéronef ou à une zone réglementée. L'Administration vise à offrir des services de contrôle de sûreté professionnels, efficaces et uniformes dans tout le pays, conformément aux normes établies par Transports Canada.
Vision	La vision de l'ACSTA est de faire preuve d'excellence dans le domaine de la sûreté du transport aérien. Nous concrétiserons notre vision grâce à ce qui suit : • notre service : nous permettons aux voyageurs d'avoir la meilleure expérience possible et ajoutons une valeur pour les Canadiens grâce à une utilisation optimale de nos ressources; • notre capital humain : nous sommes dévoués et engagés et nous réussissons grâce au travail d'équipe; • nos partenariats : nous travaillons en collaboration avec nos partenaires pour dégager des occasions d'avantages et d'amélioration mutuels.
Objectifs stratégiques (de 2015-2016 à 2019-2020)	♦ *Offrir des services de contrôle de sûreté efficaces, efficients et uniformes* ♦ *Mettre en place des technologies de contrôle qui utilisent les meilleures pratiques de l'industrie* ♦ *Restructuration organisationnelle* ♦ *Maintenir la confiance*
Activités et initiatives	♦ *Offrir des services de contrôle de sûreté efficaces, efficients et uniformes* ♦ Efficacité du contrôle de sûreté ♦ Encourager l'efficience aux points de contrôle ♦ Déploiement continu du contrôle amélioré des non-passagers ♦ *Mettre en place des technologies de contrôle qui utilisent les meilleures pratiques de l'industrie* ♦ Recapitalisation du CBE ♦ Technologie applicable aux menaces en évolution ♦ *Restructuration organisationnelle* ♦ Examen opérationnel stratégique ♦ *Maintenir la confiance* ♦ Recouvrement des coûts ♦ Renouvellement des ententes sur les services de contrôle aux aéroports (ESCA) ♦ Examen spécial du BVG ♦ Entretenir d'excellentes relations avec les intervenants
Surveillance	♦ Les mesures du rendement seront contrôlées au moyen du tableau de bord organisationnel. ♦ L'ACSTA préparera un examen annuel de ces initiatives. ♦ Les renseignements non classés seront communiqués au public dans le rapport annuel de l'ACSTA.

1.0 PROFIL DE L'ORGANISATION

Conformément à la *Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien* (Loi sur l'ACSTA), l'ACSTA a la responsabilité de fournir un contrôle efficace et efficient des personnes – ainsi que des biens en leur possession ou sous leur contrôle, ou des effets personnels ou des bagages qu'elles confient à un transporteur aérien en vue de leur transport – qui ont accès à un aéronef ou à une zone réglementée. L'Administration vise à offrir des services de contrôle de sûreté professionnels, efficaces et uniformes dans tout le pays, conformément aux normes établies par Transports Canada.

En tant que société d'État mandataire, l'ACSTA est entièrement financée par des crédits parlementaires et rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Transports. Appuyée par ses fournisseurs de services de contrôle et leur effectif d'agents de contrôle, l'ACSTA s'attend à contrôler 55,9 millions de passagers et leurs effets en 2015-2016 dans le cadre des activités liées à son mandat.

Le présent plan constitue un aperçu quinquennal détaillé qui décrit comment l'ACSTA remplira ses obligations telles qu'elles sont décrites dans la loi. Il a été mis à jour à partir du Plan d'entreprise 2014-2015 à 2018-2019 en vue d'illustrer les modifications apportées aux plans et aux priorités et de répondre aux exigences établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Les activités décrites dans ce document ont été précisées en fonction des directives du comité de la haute direction et du conseil d'administration de l'ACSTA. Ce plan quinquennal a été élaboré en fonction des conditions actuelles et celles-ci peuvent changer au fil du temps étant donné l'environnement opérationnel et réglementaire complexe de l'ACSTA. L'Administration adaptera donc sa stratégie aux conditions changeantes.

1.1 MANDAT ET RESPONSABILITÉS

Le mandat de l'ACSTA porte sur quatre secteurs de la sûreté aérienne :

- CPE : le contrôle des passagers et de leurs effets personnels avant leur entrée dans la zone sécurisée d'une aérogare;
- CBE : le contrôle des bagages enregistrés (ou de soute) des passagers pour empêcher l'embarquement d'articles interdits;
- CNP : le contrôle aléatoire des non-passagers qui ont accès aux zones réglementées des aéroports qui présentent les risques les plus élevés;
- CIZR : le programme qui utilise les données biométriques du détenteur (image de l'iris et empreintes digitales) pour permettre aux non-passagers d'accéder aux zones réglementées des aéroports.

En plus des activités liées à son mandat, l'ACSTA a conclu une entente avec Transports Canada qui l'autorise à effectuer le contrôle du fret dans les petits aéroports. Ce programme a été conçu de manière à permettre le contrôle de quantités limitées de fret durant les périodes hors pointe, à l'aide de la technologie et des ressources existantes.

Pour plus d'information, consulter la section Ce que nous faisons du site Web de l'Administration ou son plus récent rapport annuel.

1.2 Mission et vision

L'ACSTA a pour mission de protéger le public en assurant la sûreté des aspects critiques du système de transport aérien tels qu'ils ont été désignés par le gouvernement du Canada.

La vision de l'ACSTA est de faire preuve d'excellence dans le domaine de la sûreté du transport aérien. Nous concrétiserons notre vision grâce à ce qui suit :

- notre service : nous permettons aux voyageurs d'avoir la meilleure expérience possible et ajoutons une valeur pour les Canadiens grâce à une utilisation optimale de nos ressources;
- notre capital humain : nous sommes dévoués et engagés et nous réussissons grâce au travail d'équipe;
- nos partenariats : nous travaillons en collaboration avec nos partenaires pour dégager des occasions d'avantages et d'amélioration mutuels.

1.3 Cadre législatif et réglementaire

La responsabilité de la sûreté de l'aviation civile au Canada est partagée entre plusieurs ministères et organismes fédéraux, de même qu'entre les transporteurs aériens et les exploitants d'aéroports. L'ACSTA, en tant qu'autorité responsable du contrôle de sûreté de l'aviation civile au Canada, est réglementée par Transports Canada, l'autorité nationale désignée chargée d'assurer la sûreté de l'aviation civile, conformément aux normes établies par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI).

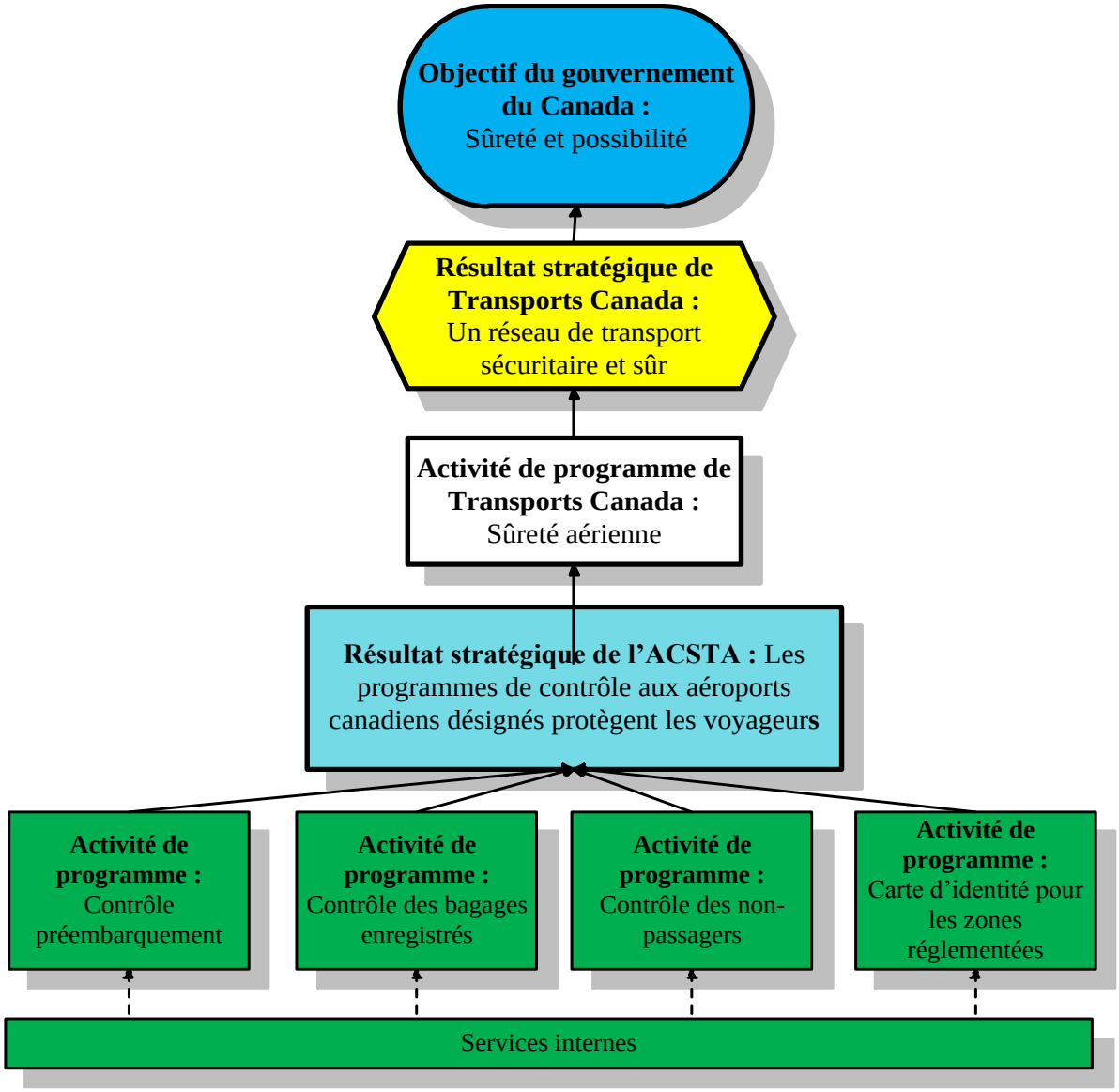
Elle est assujettie aux lois, aux règlements et aux procédures du pays quant à la façon de mener ses activités et ses opérations de contrôle tel qu'illustré ci-après :

Loi/règlement/procédure	Application à l'ACSTA
Loi sur l'ACSTA	• Établit que l'ACSTA est responsable d'exécuter le contrôle des passagers (et de leurs effets personnels) qui montent à bord de l'aéronef ou qui pénètrent dans les zones réglementées aux aéroports énumérés dans le *Règlement sur la désignation des aérodromes de l'ACSTA*. • Précise que l'ACSTA est tenue d'assurer une prestation constante de services de contrôle, partout au Canada, et d'agir dans l'intérêt du grand public et des voyageurs.
Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP), Partie X	• Fournit le cadre de contrôle et de responsabilisation des sociétés d'État et de leurs filiales.
Loi sur l'aéronautique	• Définit tous les aspects du système aéronautique canadien. • Définit le pouvoir de créer des règlements de sûreté et le pouvoir du ministre de créer des mesures de sûreté. • Autorise la désignation d'agents de contrôle. • Stipule qu'aucune personne n'a le droit de monter à bord d'un aéronef sans se soumettre à une fouille de sa personne et de ses effets personnels.
Règlement canadien sur la sûreté aérienne	• Contient des exigences d'application générale pour l'ACSTA, les exploitants d'aérodromes, les transporteurs aériens et le grand public. • Définit des aspects comme : le contrôle des personnes, des marchandises, des choses et des véhicules; le contrôle de l'accès aux zones réglementées; et la réponse aux menaces contre un aéronef ou un vol.

Mesures de contrôle de sûreté	• Renferme les exigences confidentielles pour le contrôle des personnes, de leurs effets personnels et de leurs bagages.
Procédures normalisées d'exploitation (PNE)	• Guide les agents de contrôle dans l'exécution de leurs tâches.

1.4 ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Conformément à la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* du SCT, l'architecture des activités de programme (AAP) de l'ACSTA et le résultat stratégique cadrent avec le résultat stratégique « Sûreté et possibilité » du gouvernement du Canada, et le résultat stratégique « Un réseau de transport sécuritaire et sûr » de Transports Canada. L'AAP de l'ACSTA est illustrée ci-après.[2]



L'AAP de l'ACSTA lui permet de continuer de préciser ses processus de planification et d'établissement de rapports, ainsi que son cadre de mesure du rendement afin d'améliorer continuellement ses activités pour atteindre son résultat stratégique.

[2] Veuillez noter que les services internes de l'ACSTA sont communément appelés services généraux.

1.5 GOUVERNANCE

Rapports hiérarchiques

Aux termes de la Loi sur l'ACSTA, l'ACSTA est une société d'État mandataire dotée d'un conseil d'administration nommé par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre des Transports. L'ACSTA rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Transports et collabore avec Transports Canada pour veiller à l'application des règlements.

Conseil d'administration

Le conseil est présidé par Lloyd McCoomb, qui a été nommé pour un mandat de quatre ans en octobre 2012. Il compte 11 membres, soit un président et dix administrateurs. Quatre administrateurs sont des représentants de l'industrie; deux sont des personnes dont la nomination est proposée par les représentants de l'industrie du transport aérien, et deux sont des personnes dont la nomination est proposée par les représentants des exploitants d'aéroports. Les administrateurs sont indépendants de la direction.

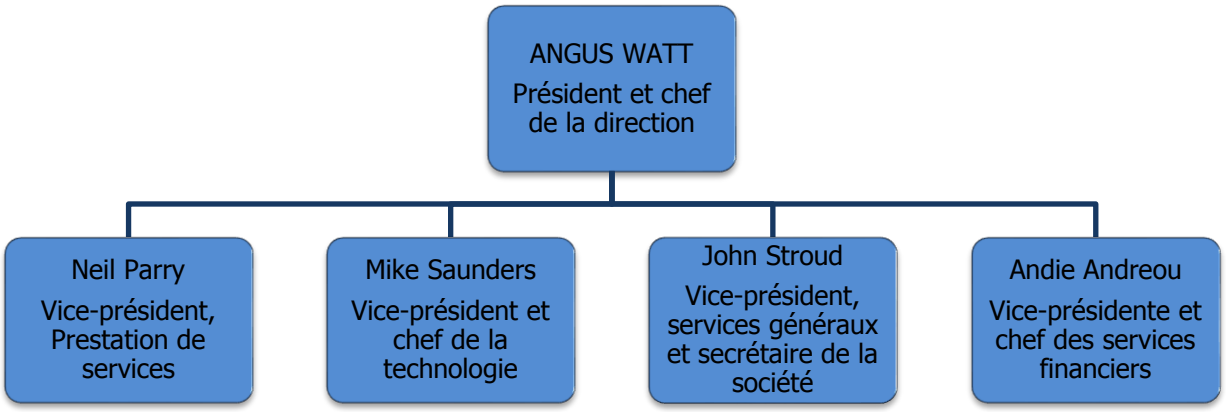
Le conseil d'administration compte plusieurs responsabilités permanentes, dont les suivantes :

- Rédiger, modifier ou abroger les règlements administratifs (*Loi sur la gestion des finances publiques,* art.114);
- Approuver le plan d'entreprise de l'ACSTA pour recommandation au ministre;
- Surveiller le rendement organisationnel;
- Approuver les objectifs du président et chef de la direction pour l'année et évaluer son rendement (Loi sur l'ACSTA, art. 17);
- S'assurer que les principaux risques associés aux activités de l'ACSTA ont été définis et que les systèmes appropriés de gestion de ces risques sont en place;
- Examiner et approuver le plan de relève de la haute direction.

Pour plus d'information à propos du conseil d'administration de l'ACSTA, se reporter à la section Conseil d'administration du site Web de l'ACSTA.

Équipe de la haute direction de l'ACSTA

L'ACSTA est dirigée par le président et chef de la direction, Angus Watt, secondé par l'équipe de la haute direction, comme l'illustre l'organigramme ci-dessous : [3]



Pour voir le profil des membres de l'équipe de la haute direction, consulter la section Équipe de la haute direction du site Web de l'ACSTA.

1.6 Modèle de prestation de services de contrôle par des tiers

L'ACSTA est exploitée selon un modèle de prestation de services par des tiers. Elle réalise son mandat en octroyant par contrat la prestation des services de contrôle à des fournisseurs de services de contrôle privés. Ces fournisseurs ont la responsabilité d'embaucher le personnel de contrôle et d'effectuer les activités de contrôle dans les aéroports désignés du Canada.

Depuis le 1er novembre 2011, les entreprises suivantes assurent la prestation des services de contrôle aux aéroports désignés du Canada :

- Région du Pacifique : G4S Secure Solutions (Canada) Ltd.;
- Région des Prairies : Garda Security Screening Inc.;
- Région du Centre : Garda Security Screening Inc.;
- Région de l'Est : Securitas Transport Aviation Security Ltd.

Ces contrats de cinq ans établis en fonction du rendement ont permis à l'organisation d'améliorer la gestion du contrôle aéroportuaire et d'offrir des services de contrôle de sûreté plus efficaces, efficients et uniformes afin d'atteindre un meilleur équilibre entre niveau de sûreté élevé et excellence du service à la clientèle.

Les ESCA en vigueur devront être renouvelées le 31 mars 2017. De plus amples détails concernant le renouvellement des ESCA sont présentés aux chapitres 2 et 3.

1.7 Personnel de l'ACSTA, rôles et responsabilités

En 2015-2016, l'organisation compte environ 430 employés nommés pour une période indéterminée, y compris cinq cadres supérieurs – un chef de la direction et quatre vice-présidents, dont aucun n'est

[3] Le 4 mai 2015, l'ACSTA est passé de cinq vice-présidents à quatre. Les responsabilités de l'ancien poste de vice-président, Services juridiques et secrétaire de la société ont été confiées aux vice-présidents des directions générales restantes.

syndiqué. De ce total, on compte environ 150 postes en région et 280 postes à l'administration centrale dans la région de la capitale nationale.

Stratégie de rémunération

L'ACSTA offre une gamme d'avantages sociaux collectifs à ses employés qui comprend des régimes d'assurance maladie, dentaire et d'invalidité. L'ACSTA reconnaît que le bien-être au travail est un facteur important pour le recrutement et la fidélisation de ses employés. En tant que responsable du régime d'avantages sociaux collectifs, l'ACSTA a la responsabilité d'établir et de modifier les régimes et d'élaborer une politique. Elle fixe aussi les modalités en ce qui a trait à l'admissibilité, aux primes, aux cotisations et aux avantages. Son régime d'avantages sociaux est administré par la Financière Sun Life Canada. En plus d'une stratégie globale en matière de rémunération et d'avantages sociaux, l'ACSTA compte plusieurs politiques et programmes en matière de ressources humaines qui visent à appuyer son personnel dans la réalisation du mandat que le gouvernement lui a confié. Certaines de ces politiques clés sont présentées ci-dessous.

Régimes de retraite

Tel que cela a été annoncé dans le budget de 2013, le gouvernement du Canada s'est engagé à harmoniser les régimes de retraite des sociétés d'État avec les principales caractéristiques de la *Loi sur la pension de la fonction publique* (LPFP). Pour appuyer cet engagement, l'ACSTA a examiné les principes de partage des coûts pour son régime de retraite, en harmonisant les taux de cotisation des employés de l'ACSTA à ceux des fonctionnaires qui cotisent au régime de retraite en vertu de la LPFP. Grâce à cette approche, la cotisation des employés de l'ACSTA correspondra à celles des fonctionnaires pour un régime de retraite semblable à celui établi en vertu de la LPFP.

L'ACSTA devrait avoir entièrement mis en œuvre la réforme de ses régimes de retraite d'ici 2017. D'ici là, selon une projection établie en septembre 2013, l'ACSTA devrait disposer d'un taux de cotisation employeur-employé de 52:48. Le partage des coûts pourrait toutefois être modifié en fonction de nouvelles hypothèses actuarielles et de nouvelles directives de l'Institut canadien des actuaires.

L'ACSTA a fermé son régime à prestations déterminées aux nouveaux membres en date du 30 juin 2013. Étant donné les circonstances entourant la fermeture de son régime à prestations déterminées, l'ACSTA est d'avis que son approche pour atteindre un partage des coûts équitable est juste et raisonnable. Par conséquent, l'ACSTA demandera une dérogation des directives sur les régimes de retraite en ce qui a trait au partage des coûts à parts égales du régime à prestations déterminées, dans la mesure où la conformité à ces dernières se révèlerait injuste envers les participants au régime.

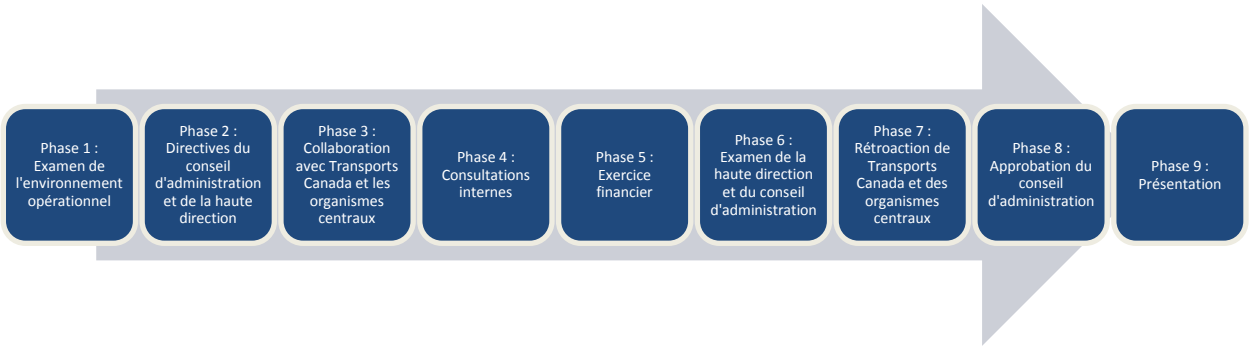
2.0. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

L'ACSTA est une organisation de sûreté chargée, en vertu de la Loi sur l'ACSTA, d'exploiter des programmes de contrôle qui sont efficaces, efficients, uniformes et dans l'intérêt public. Chaque année, pour exécuter son mandat avec succès et dans le cadre de son processus de planification stratégique, l'ACSTA analyse son environnement opérationnel complexe et cerne les questions clés, les possibilités ou les enjeux qui pourraient avoir une incidence sur l'organisation au cours de la période de planification.

Dans le cadre de l'évaluation permanente de son environnement opérationnel, la direction de l'ACSTA examine aussi régulièrement le rendement opérationnel et les risques clés de l'organisation pour éclairer la prise de décisions à court et à long terme, y compris l'orientation stratégique que l'ACSTA suivra au cours des cinq prochaines années.

2.1 PROCESSUS DE PLANIFICATION ORGANISATIONNELLE

Le diagramme ci-dessous donne un aperçu du processus de planification organisationnelle de l'ACSTA.



Au moment d'entreprendre son processus de planification organisationnelle, l'ACSTA étudie les mesures des années précédentes, effectue son analyse environnementale annuelle afin de déterminer les forces, les faiblesses, les possibilités et les défis, et met à jour son profil de risques. Les conclusions de l'analyse environnementale sont utilisées pour établir un point de départ à la discussion du conseil d'administration afin de déterminer les objectifs stratégiques clés. Une fois que cette discussion a eu lieu, le comité de la haute direction établit les priorités, ou les activités clés, pour la période de planification.

Par la suite, l'ACSTA rencontre Transports Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, ainsi que le ministère des Finances pour présenter la stratégie globale et collaborer avec eux en ce qui concerne l'approche et les échéances. L'ACSTA sollicite également l'opinion de Transports Canada sur les enjeux stratégiques qui ont des répercussions sur ses activités. Au cours de la même période, l'ACSTA tient des réunions avec chacune des directions générales en vue d'obtenir leur point de vue sur la façon dont les initiatives stratégiques seront menées à bien et sur ce qui constitue une réussite. Des discussions internes ont lieu afin de déterminer les projets stratégiques et les indicateurs de rendement pour chacune des initiatives indiquées.

À la phase 5, l'équipe des services financiers de l'ACSTA mobilise les directions générales dans l'établissement des exigences budgétaires pour le prochain exercice financier et prépare le plan financier quinquennal. Le budget des directions générales est établi en fonction des discussions sur la gestion stratégique et les résultats de l'exercice de budgétisation sont inclus dans le chapitre sur l'analyse financière du plan d'entreprise.

Le comité de la haute direction de l'ACSTA examine la version provisoire du plan d'entreprise avant qu'elle ne soit transmise au conseil d'administration et à Transports Canada aux fins d'examen. Après l'examen de Transports Canada, une version révisée de l'ébauche du plan d'entreprise est envoyée aux organismes centraux. Une fois que les organismes centraux ont eu l'occasion de formuler des commentaires, le conseil d'administration de l'ACSTA approuve la version définitive du plan d'entreprise. L'organisation présente ensuite le document au ministre des Transports afin qu'il soit présenté au Conseil du Trésor aux fins d'approbation, en recommandant l'approbation du gouverneur en conseil.

2.2 MESURE DU RENDEMENT

Les données de rendement relatives aux activités de l'ACSTA sont recueillies sur une base trimestrielle et présentées à la direction et au conseil d'administration au moyen du tableau de bord du rendement organisationnel. Le tableau de bord sert d'outil de gestion afin de fixer l'orientation stratégique de l'organisation, gérer la surveillance tactique de ses activités de première ligne et déterminer et régler les problèmes de rendement lorsqu'ils surviennent.

Cette section présente une analyse des principales variables sur lesquelles la direction et le conseil d'administration se concentrent chaque trimestre pour prendre des décisions. La direction et le conseil d'administration accordent une attention particulière aux mesures de l'efficacité, car la sûreté est la priorité de l'ACSTA.

Efficacité de la sûreté

L'efficacité de la sûreté de l'ACSTA est mesurée d'après la capacité des agents de contrôle à détecter les articles représentant une menace et à empêcher qu'ils entrent dans la zone stérile, tout en appliquant constamment les PNE afin d'assurer l'intégrité des procédures de sûreté. Étant donné la nature sensible de cette catégorie de rendement, les résultats connexes ne peuvent être divulgués dans un document public.

Niveau de service relatif au temps d'attente au contrôle préembarquement

Le niveau de service relatif au temps d'attente au contrôle préembarquement (NSTA) est le pourcentage de passagers qui attendent moins qu'un certain nombre de minutes pour être contrôlés aux aéroports de classe I.

L'ACSTA n'est pas assujettie à une norme de niveau de service imposée par le gouvernement en ce qui a trait aux temps d'attente des passagers. Toutefois, afin de veiller à ce que les ressources de l'ACSTA soient affectées de manière efficace et uniforme, des seuils de temps d'attente sont utilisés comme outil de planification. En 2012-2013, l'ACSTA a pu contrôler 96 % des passagers dans un délai de 15 minutes ou moins. La capacité d'achat d'heures de contrôle par l'ACSTA a diminué en 2014-2015 par rapport à 2013-2014 et 2012-2013 en raison de l'augmentation des taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle. Jumelé avec l'augmentation des volumes de passagers, cela a entraîné une augmentation des temps d'attente en 2014-2015.

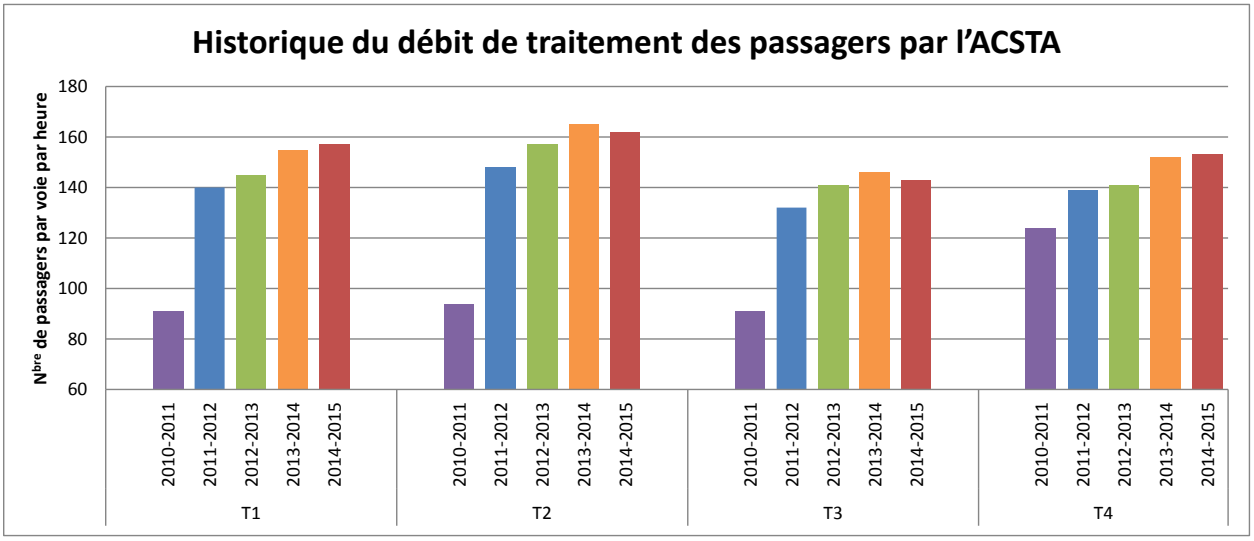
Temps d'attente des passagers	T1 EF 2013-2014	T2 EF 2013-2014	T3 EF 2013-2014	T4 EF 2013-2014	T1 EF 2014-2015	T2 EF 2014-2015	T3 EF 2014-2015	T4 EF 2014-2015
% < 15 minutes	96,8	92,3	89,1	87,9	86,5	86,9	86,2	85,9
% ≥ 15 minutes	3,2	7,7	10,9	12,1	13,5	13,1	13,8	14,1
N^{bre} ≥ 15 minutes (classe I seulement)	341 004	928 366	1 153 126	1 234 545	1 451 643	1 592 678	1 879 292	1 974 219

Débit de passagers de l'ACSTA

Au cours des dix dernières années, le débit de passagers figure parmi les principales mesures d'efficacité au CPE pour l'ACSTA. Cette mesure est définie en calculant la moyenne des nombres les plus élevés de personnes contrôlées à une voie de contrôle par heure, lorsque la voie est occupée. Bien que la définition de débit de passagers demeure, en général, uniforme dans toutes les administrations à l'échelle internationale, on remarque tout de même d'importantes différences dans le calcul de cette valeur.

Les niveaux de débit ont considérablement augmenté depuis l'examen de l'ACSTA 2010, comme nous pouvons le constater en examinant l'augmentation du débit observée entre le troisième et le quatrième trimestre de 2010-2011 à la page suivante. Plusieurs essais opérationnels pour évaluer de nouveaux processus et outils et de nouvelles technologies ont été élaborés et mis en place en vue d'améliorer les activités de contrôle.

Des gains d'efficacité réalisés grâce à des améliorations apportées aux processus et des changements réglementaires ont permis à l'ACSTA d'augmenter de façon significative le nombre de passagers traités par heure. Toutefois, à la suite de plusieurs examens opérationnels et organisationnels, il n'est probablement plus possible de réaliser des gains d'efficacité significatifs pour contrebalancer les pressions croissantes. Néanmoins, l'ACSTA s'efforce constamment d'améliorer tous les aspects de ses opérations.



Les répercussions des fluctuations saisonnières du trafic sur le débit de passagers par l'ACSTA sont significatives. Les volumes de trafic plus élevés enregistrés chaque été (T2) combinés à la réduction du nombre d'images radioscopiques en raison de la diminution du nombre de couches de vêtements (manteaux, vestes), entraînent généralement une augmentation du débit au cours du deuxième trimestre.

Efficience

L'efficience opérationnelle est déterminée par le nombre de passagers qui peuvent être contrôlés pour chaque dollar payé aux fournisseurs de services de contrôle de l'ACSTA. Toutes choses étant égales par ailleurs, plus le coût par unité du contrôle des passagers est bas, plus les activités de contrôle de l'ACSTA sont efficaces.

On observe une diminution globale de 1,4 % des paiements par passager versés aux fournisseurs de services de contrôle entre le quatrième trimestre de 2013-2014 et le quatrième trimestre de 2014-2015, ce qu'on peut attribuer principalement à la réduction du nombre d'heures de contrôle achetées par

l'ACSTA, ainsi qu'à l'augmentation des volumes de passagers. Toutefois, cette réduction a été obtenue au détriment des temps d'attente qui ont augmenté pour les passagers.

Dans le cadre des efforts de l'ACSTA pour soutenir les activités au CPE et réduire les pressions sur les temps d'attente, l'organisation a étudié d'autres activités mandatées en vue de réaliser des gains d'efficience et de verser ces économies au titre du CPE.

Rétroaction de passagers

L'ACSTA s'engage à améliorer l'expérience des clients aux points de contrôle et continue de souligner que l'excellence en matière de sûreté peut être améliorée par l'aide aux passagers. L'ACSTA recueille régulièrement les commentaires des passagers en utilisant des interrogations au passage aléatoires dans les aéroports de classe I. Les résultats des récents sondages sur la satisfaction des passagers sont semblables aux cibles supérieures de l'ACSTA ou se rapprochent de ces dernières.

Le niveau de confiance des passagers à l'égard du contrôle de sûreté demeure stable à 74 %. L'ACSTA a pu maintenir un niveau de satisfaction d'environ 82 % tout au long de la période visée par le rapport.

À mesure que les temps d'attente augmentent, le taux de satisfaction des passagers diminue et le nombre de plaintes augmente. Afin de réduire le nombre de plaintes des passagers, l'ACSTA prend note de la nature des plaintes et communique aux agents de contrôle des précisions sur les politiques et les procédures lorsqu'elle constate des situations semblables. Au niveau individuel, les plaintes qui concernent la conduite des agents de contrôle sont adressées au moyen d'un processus officiel de gestion du rendement où les événements et les incidents particuliers, y compris les actes d'une conduite non professionnelle, font l'objet de discussions et des mesures correctives sont mises en œuvre.

Contrôle des non-passagers amélioré pour 2014-2015

Conformément aux exigences de Transports Canada, l'ACSTA doit contrôler les non-passagers qui accèdent aux zones réglementées des aéroports. Ces personnes comprennent les membres d'équipage et le personnel de cabine, le personnel du service à la clientèle des transporteurs aériens, les bagagistes, les fournisseurs et le personnel des autres services aéroportuaires. En 2013, l'ACSTA a amélioré ses activités de contrôle des non-passagers afin de respecter les exigences plus sévères de Transports Canada qui découlent des obligations internationales de cette dernière. En 2014-2015, l'ACSTA a continué à peaufiner la réalisation de ces activités de sorte à tenir compte des opérations et des configurations particulières des aéroports et à améliorer un programme de contrôle des véhicules qui pénètrent dans les zones réglementées de l'aérodrome de certains aéroports.

2.3 ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Le plan d'entreprise de cette année tiendra compte des défis et de l'incertitude auxquelles l'ACSTA fait actuellement face :

Forces	Faiblesses
• Bonnes relations avec les intervenants • Capacité d'innovation en place	• Niveaux de référence de l'ACSTA
Possibilités	**Difficultés**
• Recapitalisation du contrôle des bagages enregistrés • Renouvellement des Ententes sur les services de contrôle aux aéroports • Poursuite de l'étude d'options stratégiques afin de résoudre les problèmes relatifs aux temps d'attente	• Volumes de passagers • Taux de facturation du fournisseur de services de contrôle • Augmentation des temps d'attente des passagers • Recouvrement des coûts • Propositions de solutions indiquées dans le plan d'action pour la réduction du déficit de l'ACSTA

Forces

Relations avec les intervenants
L'environnement dans lequel l'ACSTA exerce ses activités est grandement intégré et comprend plusieurs organismes différents (administrations aéroportuaires, transporteurs aériens, organismes d'application de la loi) auxquels on a assigné des responsabilités de sûreté précises. La planification des vols, l'enregistrement des passagers, le contrôle des passagers et des bagages, la manutention des bagages, le chargement des bagages enregistrés, l'embarquement à bord d'un aéronef : tous ces processus doivent fonctionner sans heurts pour assurer le mouvement efficace et efficient des personnes et des biens. Cette intégration nécessite un degré élevé de communication et de coordination entre l'ACSTA et ses partenaires de sûreté pour non seulement assurer le contrôle efficace et efficient des passagers et des bagages, mais aussi pour assurer le mouvement continu du système. Les retards dans un aéroport peuvent avoir un effet d'entraînement sur le système en entier.

L'ACSTA reconnaît que ses relations avec ces partenaires sont essentielles au rendement et au succès global de l'industrie du transport aérien et à sa capacité d'exécuter son mandat sur une base quotidienne. De plus, la loi habilitante de l'organisation (la Loi sur l'ACSTA) exige que le contrôle soit efficace, efficient, uniforme et dans l'intérêt du public. Par conséquent, lors de la surveillance de ses activités, l'ACSTA s'engage à maintenir des relations de travail axées sur la collaboration et des relations stratégiques avec ses partenaires de l'industrie en :

- veillant à doter ses points de CPE en personnel en fonction des volumes de passagers;
- partageant l'information, y compris les données opérationnelles, avec les principaux aéroports;
- améliorant les protocoles et les plans d'urgence;
- discutant de mesures additionnelles pour un CNP amélioré au Canada.

En 2013, l'ACSTA a lancé son programme de gestion des relations stratégiques afin d'enrichir et de faire fructifier ses relations avec les intervenants. Une approche intégrée a été mise en place pour assurer une communication et un échange de connaissances et de renseignements uniformes dans l'ensemble de l'organisation.

L'aspect le plus remarquable de la relation de l'ACSTA avec les intervenants concerne la façon dont l'organisation collabore avec les fournisseurs de services de contrôle et les administrations aéroportuaires afin que les ressources disponibles soient utilisées le plus efficacement possible. L'ACSTA utilise les données du Système de sûreté des cartes d'embarquement (SSCE) et les données historiques sur les volumes de passagers et les périodes de pointe combinées aux capacités de traitement pour planifier les heures de contrôle en collaboration avec les fournisseurs de services de contrôle et les administrations aéroportuaires. Les outils et les procédures sont régulièrement examinés, ajustés et documentés, entraînant ainsi l'amélioration des horaires des fournisseurs de services de contrôle.

Capacité d'innovation

Puisque la sûreté est la priorité de l'ACSTA, l'organisation investit constamment dans des essais afin de déterminer des façons d'améliorer l'efficience et l'efficacité du rendement en matière de contrôle au moyen de l'initiative d'amélioration du processus de contrôle de sûreté (APCS). En 2014-2015, l'ACSTA a été en mesure de mettre à l'essai les six initiatives suivantes :

1. Projet d'optimisation des points de contrôle

Dans le cadre de son engagement continu à maximiser l'efficience et l'efficacité de ses opérations, l'ACSTA a réalisé des essais pour un nouvel aménagement de point de contrôle à l'aéroport international de Vancouver en 2014. Le projet visait à optimiser le point de CPE grâce à des améliorations apportées au processus de contrôle de sûreté et aux technologies éprouvées, afin d'intégrer l'ensemble des initiatives et des concepts réussis à un point de contrôle unique et d'évaluer leur fonctionnement en tant que système. Le projet a aussi permis d'étudier la combinaison de ces processus et technologies qui permettrait à l'ACSTA de maximiser ses efficiences et son efficacité. La première étape comprenait les voies divisées à contrôle manuel, les tables à rouleaux d'entrée, le point d'entrée partagé et la normalisation des voies de contrôle.

Dans l'ensemble, les résultats de l'essai ont été très positifs. L'essai a permis de regrouper de nombreuses initiatives qui avaient déjà été mises à l'essai et qui avaient eu une incidence positive sur le débit, surtout pendant la période de pointe estivale, tout en utilisant un plus petit nombre de ressources dans la voie (c.-à-d. déployées ailleurs au point de contrôle).

2. Système de gestion des files d'attente

L'essai du système de gestion des files d'attente (SGFA) est une initiative d'APCS qui vise à améliorer l'efficacité du CPE sans avoir d'effet défavorable sur l'efficacité de la sûreté ou le service à la clientèle. Il s'appuie sur les anciens essais menés par l'ACSTA afin de regrouper de nombreux concepts pour ne former qu'un seul système pouvant être surveillé et évalué. Ce concept cherchera à améliorer l'efficacité grâce à l'automatisation des tâches des agents de contrôle, ce qui permettra par conséquent de les réaffecter à des fonctions de contrôle à valeur ajoutée.

La préparation en vue de l'essai a commencé à l'aéroport international d'Edmonton au troisième trimestre de 2014-2015 avec l'installation de capteurs de suivi et de portes automatisées au CPE afin d'automatiser : la collecte des données sur les temps d'attente, l'accès à la file d'attente, la validation des cartes d'embarquement et le point d'entrée à la voie de contrôle. Grâce à ce concept, les passagers pourront valider eux-mêmes leur carte d'embarquement à la porte automatisée, ce qui leur donnera accès à la zone d'attente, tandis que les capteurs de suivi au plafond surveilleront les temps d'attente et la longueur des files.

L'essai a commencé en février 2015. Les résultats préliminaires sont prometteurs et tout semble indiquer que les passagers et les agents de contrôle acceptent bien cette initiative. L'ACSTA continuera d'exercer une surveillance étroite et de gérer le rendement de cet essai.

3. Programme harmonisé des voyageurs dignes de confiance

En 2014, l'ACSTA a réalisé les essais prévus dans le cadre du programme harmonisé des voyageurs dignes de confiance (PHVDC) à l'aéroport international Pearson de Toronto et a ouvert de nouvelles voies du PHVDC à Vancouver, Montréal, Calgary et Toronto (aérogares 1 et 3) afin d'atteindre les objectifs du programme des voyageurs dignes de confiance établis dans *« Par-delà la frontière »* tout en facilitant le débit de passagers. Ces voies sont semblables aux voies Pre✓™ de la TSA des États-Unis.

L'harmonisation permet de mettre en place de nouvelles procédures de contrôle qui offrent des avantages concrets aux passagers et favorisent davantage le contrôle axé sur les risques. La portée du programme a été élargie afin d'inclure de nouveaux groupes de voyageurs dignes de confiance (c.-à-d. les membres du programme international Global Entry, les membres des forces armées américaines et canadiennes et les membres d'équipage). Les passagers ont formulé des commentaires positifs en raison de la commodité accrue (les passagers ne sont plus tenus d'enlever leurs chaussures et leur manteau).

On prévoit procéder à une évaluation en vue d'une installation aux points de contrôle des vols intérieurs et internationaux au cours du prochain exercice.

4. Contrôle à distance

Le 22 septembre 2014, l'ACSTA a lancé un essai relatif au contrôle à distance d'une durée de six mois à l'aéroport international Macdonald-Cartier d'Ottawa en vue d'optimiser davantage l'efficacité du contrôle. Le contrôle à distance emploie les capacités de réseautage pour placer un groupe d'opérateurs d'appareil de radioscopie dans une pièce distincte, permettant ainsi de mieux équilibrer la charge.

L'essai a démontré qu'un système de contrôle à distance peut être installé avec succès à un point de CPE pour que soit effectué un contrôle en direct.

5. *Essai de limite de temps pour la radioscopie*

Dans le cadre de l'initiative d'APCS, l'essai de limite de temps pour la radioscopie de l'ACSTA vise à régler une partie des problèmes de congestion à l'appareil de radioscopie durant les étapes de CPE. Ce concept vise à limiter le temps dont disposent les opérateurs d'appareils de radioscopie pour analyser une image. S'il est impossible de décider si un bagage peut être libéré dans les délais accordés, l'article est dirigé vers un agent chargé de la fouille de bagages pour un contrôle approfondi. Ce concept a été mis en place aux voies de contrôle dotées d'une voie divisée à contrôle manuel puisque ce type de voie offre plus d'espace à l'arrière pour retirer les articles du flux principal et permettre aux bagages libérés de passer. De cette façon, les bagages qui doivent faire l'objet d'un contrôle supplémentaire sont retirés de la voie principale et cela facilite le débit des passagers.

L'ACSTA a mis à l'essai différentes limites de temps afin de déterminer le niveau optimal qui permet d'améliorer le débit dans la voie de contrôle sans surcharger la zone de fouille. L'essai s'est conclu en février 2015. Les résultats sont analysés et les décisions concernant les prochaines étapes seront connues dans les prochains mois.

6. Entente sur l'essai de services de contrôle supplémentaires avec l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto (GTAA)

En octobre 2014, sous la direction de Transports Canada, l'ACSTA a conclu une entente avec la GTAA qui a permis à cette dernière d'acheter des services de contrôle supplémentaires à l'ACSTA sous forme de voies de contrôle supplémentaires.

La GTAA peut acheter des services de contrôle supplémentaires sous forme de voies de contrôle supplémentaires. Les voies de contrôle financées par la GTAA ne seraient pas comprises dans les

fonds alloués à l'ACSTA et ne nécessiteraient pas l'embauche d'agents de contrôle supplémentaires. Les objectifs principaux de l'ACSTA pour cet essai consistent à évaluer l'incidence sur les niveaux de service relatifs au temps d'attente, les exigences administratives et les opérations.

L'essai devait se conclure le 31 mars 2015. La GTAA est plutôt satisfaite des résultats obtenus jusqu'à présent et souhaite continuer d'acheter des heures de contrôle supplémentaires. Transports Canada a approuvé la prolongation de l'essai jusqu'au 31 mars 2016. L'ACSTA collaborera avec la GTAA sur la prolongation de l'entente d'essai du contrôle supplémentaire.

Bon nombre de ces initiatives se sont avérées concluantes et d'autres feront l'objet d'essais supplémentaires afin d'améliorer les procédures opérationnelles. En règle générale, la majorité des essais de l'ACSTA mènent à l'amélioration des processus et, s'il y a lieu, on songe à les mettre en place à l'échelle nationale.

Durant la période de planification, on continuera d'élaborer et de mettre en œuvre des essais, s'il y a lieu. Si les résultats des essais sont concluants, il est probable qu'ils soient intégrés aux activités de l'ACSTA.

Le chapitre 3 présente de plus amples renseignements sur les essais et les projets pilotes de l'ACSTA.

Faiblesses

Niveaux de référence
Depuis le budget 2010, l'ACSTA n'a pas reçu le financement nécessaire pour couvrir entièrement l'augmentation des taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle et la hausse du volume de passagers. Par conséquent, sa capacité d'acheter des heures de contrôle a diminué.

En 2014-2015, l'ACSTA a travaillé avec Transports Canada à l'élaboration d'options de financement pour atténuer ces incidences. Subséquemment, le gouvernement du Canada a approuvé un financement d'un an pour un montant de 26,8 M$. Ce financement permettra à l'ACSTA d'atteindre un niveau de service où environ 88 % des passagers sont contrôlés en 15 minutes ou moins aux aéroports de classe I.

En reconnaissant qu'il n'y a pas de niveau de service établi par le gouvernement à l'heure actuelle, l'ACSTA fonctionnera selon ses niveaux de référence approuvés et continuera de réaliser son mandat en matière de sûreté. Toutefois, comme on l'indique à la section 2.2, les temps d'attente des passagers ont augmenté depuis 2013-2014, et, en l'absence de financement additionnel après 2015-2016, les passagers attendront de plus en plus longtemps pour passer à un point de contrôle. L'ACSTA continuera de collaborer avec Transports Canada en vue de répondre aux exigences en matière de financement à long terme pour l'exercice 2016-2017 et les exercices ultérieurs[4].

La section intitulée « Défis » présente de plus amples renseignements sur l'augmentation des temps d'attente des passagers.

Possibilités

Recapitalisation du contrôle des bagages enregistrés
Tel que cela a été annoncé dans le budget de 2011, l'ACSTA a reçu des fonds pour les dépenses d'investissement qui lui ont permis de lancer un programme de gestion du cycle de vie du CBE grâce à la mise en place de la technologie de tomodensitométrie tout en maintenant les équivalences avec ses principaux partenaires à l'échelle internationale. Le programme de recapitalisation du CBE fait en sorte que l'ACSTA passe d'un processus de contrôle à cinq niveaux à un processus à trois niveaux tout en

[4] Il convient de noter qu'à la suite de l'approbation du Plan d'entreprise 2015-2016 de l'ACSTA, l'organisation a obtenu un financement supplémentaire dans le budget fédéral de 2016 afin de relever les défis liés aux temps d'attente au CPE en 2016-2017.

introduisant des mesures d'efficience et qu'elle élimine la nécessité de contrôler à nouveau les bagages en provenance du Canada, simplifiant ainsi le processus pour les passagers en transit dans un aéroport pivot des États-Unis.

La mise en place progresse bien tandis que l'ACSTA est presque à mi-chemin dans ce projet à grande échelle. Le déploiement a d'abord eu lieu dans les aéroports canadiens où s'effectuent des opérations de précontrôle pour les vols à destination des États-Unis, à l'appui de la déclaration conjointe du Canada et des États-Unis intitulée *Par-delà la frontière : une vision commune de la sécurité du périmètre et de la compétitivité économique*.

Le chapitre 3 présente de plus amples renseignements sur le programme de recapitalisation du CBE pour la durée de la période de planification.

Renouvellement des Ententes sur les services de contrôle aux aéroports
Puisque les ESCA en cours prendront fin le 31 mars 2017, l'ACSTA a commencé à étudier les options en matière de contrats. Au cours des deux prochaines années, l'ACSTA peaufinera la stratégie de renouvellement des ESCA.

En vue du renouvellement, l'ACSTA établit un groupe de travail qui proposera une stratégie de renouvellement des ESCA. Les scénarios possibles varient d'un simple renouvellement à une demande de propositions complète. Le chapitre 3 présente de plus amples renseignements sur la stratégie à venir.

Solutions relatives au temps d'attente au contrôle préembarquement
Comme il est indiqué dans la prochaine section, l'ACSTA s'attend à des pressions financières et à des répercussions connexes sur la détérioration des niveaux de service au cours de la période de planification. À l'appui des discussions sur les politiques tenues avec Transports Canada en ce qui concerne ces enjeux, l'ACSTA a réalisé une analyse des temps d'attente au moyen du modèle d'incidence sur les temps d'attente.

En avril 2015, le gouvernement du Canada a approuvé un financement d'un an pour un montant de 26,8 M$. Ce financement permettra à l'ACSTA d'offrir un niveau de service où environ 88 % des passagers sont contrôlés en 15 minutes ou moins aux aéroports de classe I.

Ce financement était uniquement accordé pour 2015-2016. Les niveaux de référence de l'ACSTA seront ensuite ramenés aux niveaux établis dans le budget de 2010. L'ACSTA et Transports Canada poursuivront leur collaboration pour analyser et présenter des solutions relatives au temps d'attente au CPE afin d'alléger les pressions financières en 2016-2017 et par la suite[5].

Difficultés

Volumes de passagers
Les prévisions les plus récentes de Transports Canada (ci-dessous), réalisées en 2013, indiquent que, au cours de la période de planification, les volumes de passagers embarqués vont augmenter chaque année au cours des cinq prochaines années, et que ce sont les aéroports de classe I qui connaîtront la plus forte croissance.

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Croissance du trafic aux aéroports de classe I (année après année)	3,4 %	3,2 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
					Source : Transports Canada, avril 2013

[5] Il convient de noter qu'à la suite de l'approbation du Plan d'entreprise 2015-2016 de l'ACSTA, l'organisation a obtenu un financement supplémentaire dans le budget fédéral de 2016 afin de relever les défis liés aux temps d'attente au CPE en 2016-2017.

Cette croissance peut être ventilée par aéroport de classe I, comme l'indique le tableau ci-dessous.

	YEG	YHZ	YOW	YUL	YVR	YWG	YYC	YYZ	Total : aéroports de classe I
2015-2016	3,9 %	3,5 %	2,8 %	3,4 %	3,2 %	3,3 %	3,3 %	3,4 %	**3,4 %**
2016-2017	3,4 %	2,9 %	3,1 %	3,3 %	2,9 %	2,9 %	3,1 %	3,3%	**3,2 %**
2017-2018	3,0 %	2,8 %	3,0 %	3,1 %	2,8%	2,6 %	2,9 %	3,2 %	**3,0 %**
2018-2019	3,0 %	2,8 %	3,0 %	3,1 %	2,8 %	2,6 %	2,9 %	3,2 %	**3,0 %**
2019-2020	3,0 %	2,8 %	3,0 %	3,1 %	2,8 %	2,6 %	2,9 %	3,2 %	**3,0 %**

L'augmentation des volumes de passagers embarqués diffère toutefois de celle des passagers qui nécessitent un contrôle (volume de passagers contrôlés), qui a des répercussions plus directes sur les opérations de l'ACSTA. En 2010-2011, l'ACSTA a contrôlé environ 47,7 millions de passagers aux aéroports désignés. Ce chiffre est passé à 49 millions en 2011-2012, à 51 millions en 2012-2013, et à 53,7 millions de passagers en 2013-2014.

En 2014-2015, l'ACSTA a continué de voir le nombre de passagers contrôlés augmenter :

- À l'échelle nationale, le nombre de passagers contrôlés a augmenté de 6,1 %.
- À l'aéroport international de Toronto, le nombre de passagers contrôlés a augmenté de 8,4 %.

Vers la fin de 2015-2016, on prévoit que l'ACSTA aura contrôlé 55,9 millions de passagers. Vers 2019-2020, on prévoit que le nombre de passagers atteindra environ 62,8 millions.

Ces données fournissent un portrait national, mais la croissance des volumes de passagers n'a pas lieu de façon uniforme dans tous les aéroports, et se produit plutôt en grande partie sur une base régionale et à certains aéroports, avec peu de signes avant-coureurs. Afin de soutenir tout changement dans les volumes de passagers, l'ACSTA examine de près ses achats d'heures de contrôle à chaque aéroport, et dans chaque région. En règle générale, l'ACSTA gère ses heures de contrôle à l'échelle nationale de manière à maintenir un niveau de service semblable à la grandeur du pays, conformément à la responsabilité qui lui incombe en vertu de la Loi sur l'ACSTA, soit d'assurer un service uniforme. L'ACSTA travaille aussi étroitement avec ses partenaires de l'industrie sur les questions touchant les facteurs opérationnels, comme les horaires des vols, l'espace disponible et les caractéristiques d'arrivée des passagers, afin d'aider à gérer les problèmes potentiels liés à l'afflux de passagers.

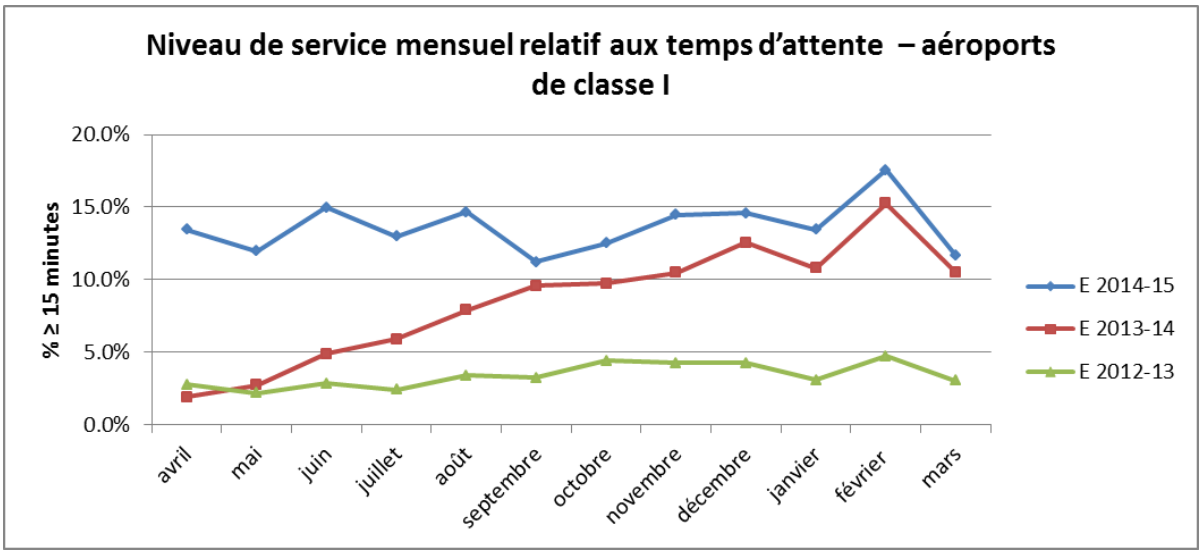
Taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle

L'ACSTA a lancé un processus concurrentiel pour ses services de contrôle en 2011. Les taux de facturation, inclus dans le processus concurrentiel, étaient déterminés par les forces du marché. Néanmoins, selon les modalités des ententes, les taux de facturation qu'utilise l'ACSTA pour payer ses fournisseurs de services de contrôle pour chaque heure de contrôle fournie augmenteront au cours de la période de planification.

L'augmentation des taux de facturation découle du processus de négociations collectives, auquel l'ACSTA ne participe pas, entre les fournisseurs de services de contrôle et le syndicat représentant les agents de contrôle.

Augmentation des temps d'attente au contrôle préembarquement en 2014-2015

L'analyse suivante illustre les répercussions sur le niveau de service relatif aux temps d'attente de l'ACSTA à l'échelle nationale. Les données présentées ci-dessous sont recueillies par le SSCE de l'ACSTA.

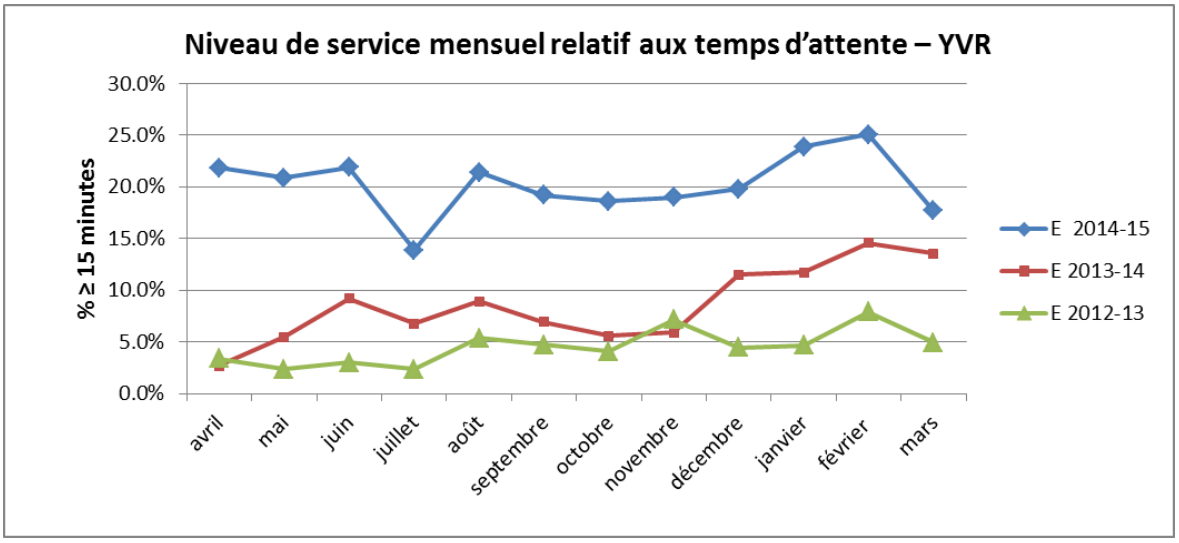


Aux aéroports de classe I, 13,6 %, soit 6,4 millions de passagers, ont attendu plus de 15 minutes en 2014-2015, comparativement à 8 %, soit 3,7 millions de passagers, en 2013-2014.

Le nombre de passagers attendant au moins 30 minutes est passé d'environ 19 000 en 2012-2013, à 192 000 en 2013-2014 et à 382 000 en 2014-2015.

Augmentation des temps d'attente au contrôle préembarquement dans un aéroport donné
L'analyse suivante illustre les répercussions sur le niveau de service relatif au temps d'attente de l'ACSTA à un aéroport donné (aéroport international de Vancouver). À Vancouver, en 2014-2015 :

- Le nombre de passagers attendant au moins 15 minutes est passé de 688 000 en 2013-2014, à 1 737 000 en 2014-2015.
- Le nombre de passagers attendant au moins 30 minutes est passé d'environ 5 600 en 2012-2013, à 27 000 en 2013-2014 et à 96 000 en 2014-2015.
- Le temps d'attente moyen le plus élevé a atteint plus de 45 minutes chaque mois en 2014-2015.



Relever les défis relatifs au temps d'attente au contrôle préembarquement

À l'appui des discussions sur les politiques du gouvernement, l'ACSTA a élaboré et amélioré le modèle d'incidence sur les temps d'attente en 2013-2014 visant à évaluer les répercussions des diverses solutions de financement sur les niveaux de service relatifs aux temps d'attente au CPE. Ce modèle intègre les éléments des théories des files d'attente et des techniques d'optimisation des horaires afin d'estimer les niveaux de financement requis pour atteindre les niveaux de service donnés au CPE. Depuis, le modèle a été présenté à Transports Canada, qui l'a validé, et a fait l'objet de vastes consultations avec les organismes centraux.

En avril 2015, le gouvernement du Canada a approuvé un financement d'un an pour un montant de 26,8 M$. Ce financement permettra à l'ACSTA d'offrir un niveau de service où environ 88 % des passagers sont contrôlés en 15 minutes ou moins aux aéroports de classe I.

Ce financement était uniquement accordé pour 2015-2016. Les niveaux de référence de l'ACSTA seront ensuite ramenés aux niveaux établis dans le budget de 2010.

Étant donné les niveaux de référence actuels et les augmentations prévues en ce qui concerne le nombre de passagers et les taux de facturation, le modèle d'incidence sur les temps d'attente au CPE de l'ACSTA prévoit des temps d'attente plus longs en 2016-2017 et par la suite, faisant état de la diminution du pouvoir d'achat de l'ACSTA à compter de 2016-2017[6].

L'ACSTA continuera de collaborer avec Transports Canada pour atténuer les conséquences liées à l'augmentation du nombre de passagers et à la diminution du pouvoir d'achat en 2016-2017 et par la suite.

Recouvrement des coûts

Le 28 juillet 2015, le gouvernement du Canada a annoncé l'entrée en vigueur d'un nouveau règlement permettant aux aéroports qui n'ont pas accès aux services de contrôle de sûreté de l'ACSTA, d'y accéder selon le principe de recouvrement des coûts. Le nouveau règlement permet aux petits aéroports non désignés d'investir dans les services de contrôle afin d'offrir aux passagers des vols de correspondance aux grands aéroports tout en améliorant la sûreté du système de transport aérien au Canada. L'ACSTA continue de travailler avec Transports Canada à la création d'une solution possible visant le recouvrement des coûts à ces aéroports.

Le chapitre 3 présente de plus amples renseignements sur le recouvrement des coûts.

Propositions d'économies dans le cadre du plan d'action pour la réduction du déficit

Dans le cadre du PARD, l'ACSTA a collaboré avec Transports Canada à l'élaboration de nouvelles propositions et entrepris des réductions de coûts supplémentaires de 19,2 M$ annuellement dans les dépenses de fonctionnement qui comprennent les économies découlant du réaménagement des effectifs.

En juillet 2015, le gouvernement du Canada a autorisé l'ACSTA à procéder à la mise en œuvre de ces propositions. Les réductions de coûts seront progressivement appliquées, de sorte que des économies d'un montant approximatif de 12,6 M$ seront réalisées en 2015-2016 et les économies totales de 19,2 M$ seront réalisées à compter de 2016-2017 et des exercices ultérieurs.

Une fois les propositions pleinement mises en œuvre, cette réduction de coûts, combinée à la réduction annuelle précédente de 73,3 M$, permettra de réaliser des économies totalisant 92,5 M$ annuellement.

[6] Il convient de noter qu'à la suite de l'approbation du Plan d'entreprise 2015-2016 de l'ACSTA, l'organisation a obtenu un financement supplémentaire dans le budget fédéral de 2016 afin de relever les défis liés aux temps d'attente au CPE en 2016-2017.

2.4 CADRE DE GESTION DES RISQUES

Cadre de gestion des risques

La gestion des risques à l'ACSTA s'inscrit dans une approche officielle et systématique qui permet de déterminer la meilleure voie à prendre en cas d'incertitude en cernant, en évaluant, en comprenant et en communiquant les risques dans l'ensemble de l'organisation, et en prenant des mesures à leur égard. Cela favorise des processus décisionnels axés sur la connaissance des risques qui permettent à l'organisation de gérer efficacement les risques et d'exploiter les possibilités qui s'offrent à elle.

Le cadre de gestion des risques de l'ACSTA est influencé par la Politique de gestion des risques, qui souligne l'intention de l'ACSTA de gérer les risques, ainsi que son approche et ses principes en matière de gestion des risques. Elle détermine également les responsabilités en ce qui concerne les activités de gestion des risques pour l'ensemble de l'organisation. La politique définit également l'attitude de l'ACSTA à l'égard du risque, qu'on peut décrire comme étant à la fois conservatrice et souple. En général, l'organisation se concentre principalement sur la gestion active des risques moyens et élevés (principaux risques).

Le programme de gestion des risques de l'ACSTA appuie l'intégration d'une approche commune de gestion des risques dans les processus décisionnels à tous les niveaux de l'organisation. Les principaux risques liés à ses activités organisationnelles, opérationnelles ou de fonctionnement sont relevés et évalués en fonction de la probabilité et des critères d'incidence. Cela permet de mettre en place une approche uniforme d'évaluation du risque aux niveaux organisationnel, opérationnel et des projets. Le risque est évalué en fonction de l'attitude établie à l'égard du risque et, s'il y a lieu, des stratégies officielles de réduction et des plans de traitement sont élaborés, mis en place et supervisés. Les principaux risques organisationnels sont surveillés par le comité de la haute direction et un rapport est présenté au conseil d'administration tous les trimestres.

Pour de plus amples renseignements sur l'approche de l'ACSTA en matière de gestion des risques, y compris les rôles du conseil d'administration et du comité de la haute direction, voir la partie 6 du Rapport annuel 2015 de l'ACSTA. Pour en savoir plus sur le fonctionnement de la structure de gouvernance de l'ACSTA dans le cadre du programme de gestion des risques, voir le mandat du conseil d'administration.

Profil de risque de l'entreprise de l'ACSTA

En tant que membre clé du système de sûreté de l'aviation civile du Canada, l'ACSTA est exposée à divers risques qui peuvent porter atteinte à sa capacité de remplir son mandat. Des mesures particulières pour faire face aux menaces et aux risques touchant la sûreté aérienne sont exigées par Transports Canada et mises en œuvre par l'ACSTA. En plus des renseignements sur les menaces supervisés par Transports Canada et les interventions en cas de risques, l'ACSTA effectue aussi diverses évaluations de risques liées à ses stratégies et ses activités organisationnelles.

Les principaux risques auxquels l'ACSTA fait face sont présentés annuellement dans son profil de risque de l'entreprise (PRE), un portrait des risques qui pourraient entraver sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques. La direction et le conseil d'administration portent une attention particulière aux risques liés à l'efficacité du contrôle, car la sûreté est la priorité de l'ACSTA. Les renseignements sur les risques contenus dans le PRE 2014-2015 de l'ACSTA ont été utilisés pour guider l'élaboration du Plan d'entreprise 2015-2016.

Aperçu des principaux risques

Les principaux risques auxquels l'ACSTA fait face sont ceux qui sont les plus susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs et des résultats de l'organisation. Les risques sont examinés et surveillés par le conseil d'administration et la haute direction de l'ACSTA tous les trimestres, et les principaux risques peuvent être définis de la façon suivante :

Niveau de prestation de services
L'ACSTA fait face à différents problèmes et pressions externes, comme l'augmentation des taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle et des volumes de passagers. De ce fait, sa capacité d'achat d'heures de contrôle a diminué ces deux dernières années. Par conséquent, le temps d'attente des passagers a augmenté.

En avril 2015, le gouvernement du Canada a accordé un financement additionnel à l'ACSTA pour 2015-2016. Ce financement permettra à l'organisation d'atteindre un niveau de service relatif au temps d'attente semblable à celui de 2014-2015. L'ACSTA continue de collaborer avec Transports Canada pour trouver d'éventuelles solutions à long terme pour atténuer ce risque en 2016-2017 et au-delà, comme mentionné à la section 2.3.[7]

Risque lié à la réputation
Les intervenants ont soulevé des préoccupations à l'égard de nombreux aspects des activités de l'ACSTA et remis en cause le rapport qualité-prix des services offerts par l'organisation.

Pour maîtriser ce risque, l'ACSTA continue d'améliorer l'expérience des passagers en répondant rapidement aux plaintes des clients et en faisant la promotion d'une culture axée sur le service à la clientèle. L'ACSTA communique régulièrement avec les intervenants du secteur et a mis en œuvre diverses stratégies de communication, notamment des sondages auprès des passagers et une utilisation accrue des médias sociaux, pour sensibiliser les divers groupes d'intervenants.

Capacité de détection
La sûreté est la priorité absolue de l'ACSTA. L'ACSTA a le mandat de fournir des services de contrôle conformément aux règlements, aux mesures et aux directives en matière de sûreté établis par Transports Canada. Comme dans tout système, il y a un risque que l'ACSTA ne soit pas en mesure de détecter tous les articles présentant un risque élevé, ce qui pourrait avoir des répercussions importantes sur le réseau d'aviation civile.

Pour atténuer ce risque, l'ACSTA cherche à revoir et à améliorer continuellement l'efficacité de ses procédures et processus opérationnels, et gère un programme d'immobilisations pour appuyer le remplacement et la mise à niveau de son matériel de contrôle.

Interruptions de travail illégales
L'ACSTA sous-traite ses services à des fournisseurs de services de contrôle qui comptent sur des agents de contrôle syndiqués pour fournir des services de contrôle. L'ACSTA demeure à l'affût des signes de conflits de travail potentiels – particulièrement ceux présageant des activités de travail illégales – qui pourraient se produire aux aéroports en raison d'activités syndicales. Étant donné que les conventions collectives actuelles entre les fournisseurs de services de contrôle de l'ACSTA et les agents de contrôle syndiqués sont parvenues à échéance le 31 mars 2015, les conflits de travail illégaux continuent de représenter un risque pour l'organisation.

[7] Il convient de noter qu'à la suite de l'approbation du Plan d'entreprise 2015-2016 de l'ACSTA, l'organisation a obtenu un financement supplémentaire dans le budget fédéral de 2016 afin de relever les défis liés aux temps d'attente au CPE en 2016-2017.

La vigilance constante sera une priorité permanente de l'organisation, qui a plusieurs plans et procédures en place pour surveiller les conflits de travail illégaux et y intervenir. Advenant qu'une telle situation survienne lors de la période de planification, l'ACSTA travaillera de près avec les fournisseurs de services de contrôle, Transports Canada et les intervenants du secteur afin de minimiser les répercussions sur les voyageurs.

3.0. ORIENTATION STRATÉGIQUE

Les principales priorités stratégiques de l'ACSTA pour la période comprise entre 2015-2016 et 2019-2020 sont les suivantes :

I. *Offrir des services de contrôle de sûreté efficaces, efficients et uniformes*.
II. *Mettre en place des technologies de contrôle qui utilisent les meilleures pratiques de l'industrie*.
III. *Restructuration organisationnelle*.
IV. *Maintenir la confiance*.

Le recours continuel aux audits internes fera en sorte que le rendement de l'ACSTA soit régulièrement évalué par un tiers neutre. Le rendement ne relevant pas d'activités de nature délicate sera indiqué dans le rapport annuel de l'ACSTA.

3.1 OFFRIR DES SERVICES DE CONTRÔLE DE SÛRETÉ EFFICACES, EFFICIENTS ET UNIFORMES

La principale priorité de l'ACSTA demeure la prestation de services de contrôle de sûreté efficaces et efficients. L'organisation doit également continuer d'évoluer et d'adapter sa mission selon les circonstances. Dans le cadre de cette priorité, l'organisation portera une attention particulière à l'efficacité du contrôle de sûreté, à l'encouragement de l'efficience aux points de contrôle, au déploiement continu du contrôle amélioré des non-passagers et à la poursuite du programme de la CIZR.

Efficacité du contrôle de sûreté

Puisque la sûreté est la principale priorité de l'ACSTA, l'organisation investit constamment dans des initiatives qui lui permettront d'apporter des améliorations continues et durables en matière de rendement dans le cadre de la stratégie sur l'efficacité des opérations de contrôle. Dans le but d'apporter des améliorations continues et durables au rendement en matière de contrôle de sûreté, la réussite de l'ACSTA à améliorer constamment l'efficacité de ses opérations de contrôle sera évaluée au moyen de mesures du rendement en ce qui concerne l'efficacité de la sûreté et la conformité au contrôle de sûreté.

Encourager l'efficience aux points de contrôle

Au fil des années, des gains d'efficacité réalisés grâce à des améliorations apportées aux processus ont permis à l'ACSTA d'augmenter le nombre de passagers traités par heure. À la section 2.3, on donne un résumé des principaux projets d'innovation de l'an dernier. L'ACSTA continuera d'analyser ces essais opérationnels afin d'évaluer les nouveaux processus et outils et les nouvelles technologies qui ont été élaborés en vue d'améliorer les opérations de contrôle. Les indicateurs de réussite seront évalués au moyen d'améliorations constantes apportées aux mesures suivantes : les paiements par passager aux fournisseurs de services de contrôle et le débit optimal. À l'heure actuelle, la haute direction envisage la mise en œuvre des initiatives suivantes pendant la période de planification :

Voies divisées à contrôle manuel
Au cours de la dernière année, des essais ont été réalisés à l'aéroport international Pearson de Toronto au cours desquels on a installé des voies divisées à contrôle manuel aux voies de contrôle afin de faciliter la circulation des passagers au point de contrôle, ainsi que les fouilles supplémentaires, au besoin. Aux points de contrôle où ont eu lieu les essais, on a observé des augmentations du débit en période de pointe, de meilleurs temps de traitement et un dépassement des cibles de satisfaction des passagers. Les

changements apportés pendant ces essais ont entraîné une réduction de la congestion de la principale voie de contrôle et ont permis à l'ACSTA d'effectuer plusieurs fouilles dans une zone séparée, améliorant du coup la garde et la surveillance, tandis que les passagers qui ne devaient pas faire l'objet d'une fouille supplémentaire ont pu quitter le point de contrôle rapidement. Les essais ont été concluants et l'organisation planifie le déploiement à l'échelle nationale.

À la fin de 2014-2015, l'ACSTA a installé des voies divisées à contrôle manuel aux aéroports suivants : Vancouver, Ottawa, Edmonton, Montréal, Toronto, Fort McMurray, Victoria, Winnipeg, Calgary, Halifax, Saskatoon et Québec. La mise en service des autres voies aux plus petits points de contrôle devrait être terminée vers la fin de 2016-2017.

Retrait simultané des effets personnels
Le retrait simultané est un essai au cours duquel on modifiera la zone de retrait actuelle de la voie de contrôle afin de permettre à plusieurs passagers de retirer simultanément leurs effets personnels. Outre cette modification, il faudra également prévoir une voie divisée à contrôle manuel et une zone de remise en place suffisamment grande pour permettre aux bacs de passer continuellement dans l'appareil de radioscopie.

Ces changements apportés aux processus en place dans la voie de contrôle pourraient faciliter le passage continu des bacs dans l'appareil de radioscopie, ce qui pourrait améliorer le débit.

Déploiement continu du contrôle amélioré des non-passagers

Conformément aux exigences de Transports Canada, l'ACSTA doit contrôler les non-passagers qui accèdent aux zones réglementées des aéroports. Ces personnes comprennent les membres d'équipage et le personnel de cabine, le personnel du service à la clientèle des transporteurs aériens, les bagagistes, les fournisseurs et le personnel des autres services aéroportuaires. En 2013, l'ACSTA a considérablement amélioré ses activités de contrôle des non-passagers afin de respecter les exigences plus sévères de Transports Canada qui découlent des obligations internationales de cette dernière. En 2014-2015, l'ACSTA a continué à peaufiner la réalisation de ces activités de sorte à tenir compte des opérations et des configurations particulières des aéroports et à améliorer un programme de contrôle des véhicules qui pénètrent dans les zones réglementées de l'aérodrome de certains aéroports.

L'ACSTA collabore étroitement avec Transports Canada et les intervenants afin de veiller à ce que la mise en œuvre continue du programme de CNP amélioré soit sur la bonne voie et respecte le budget.

Cartes d'identité pour les zones réglementées (CIZR)

L'ACSTA continuera d'utiliser et de maintenir un système efficace, efficient et fiable de gestion des pièces d'identité biométriques dans 32 aéroports au Canada.

Au cours de la période de planification quinquennale, les activités de l'ACSTA au titre de la CIZR seront axées sur les éléments suivants :

- la gestion du cycle de vie du matériel de vérification biométrique et de l'infrastructure de base du système de TI;
- l'examen de l'actuelle plate-forme biométrique du système pour assurer qu'elle respectera les exigences opérationnelles futures.

3.2 METTRE EN PLACE DES TECHNOLOGIES DE CONTRÔLE QUI UTILISENT LES MEILLEURES PRATIQUES DE L'INDUSTRIE

Les opérations de première ligne de l'ACSTA dépendent grandement de technologies de contrôle efficaces. À long terme, l'ACSTA devra veiller à ce que les technologies s'adaptent aux nouvelles menaces, tout en assurant l'optimisation des ressources. Dans le cadre de cette priorité, l'organisation portera une attention particulière à la recapitalisation du CBE et aux technologies pour contrer les nouvelles menaces.

Recapitalisation du contrôle des bagages enregistrés

L'ACSTA poursuivra son programme de recapitalisation du CBE échelonné sur 10 ans au cours de la période de planification. Ce programme vise à garantir que le matériel de l'ACSTA demeure compatible avec celui des partenaires internationaux et utilise les meilleures pratiques et normes de l'industrie pour offrir aux voyageurs aériens une expérience sécuritaire.

La mise en place progresse bien tandis que l'ACSTA est presque à mi-chemin dans ce projet à grande échelle. Le déploiement a d'abord eu lieu dans les aéroports canadiens où s'effectuent des opérations de précontrôle pour les vols à destination des États-Unis, à l'appui de la déclaration conjointe du Canada et des États-Unis intitulée *Par-delà la frontière : une vision commune de la sécurité du périmètre et de la compétitivité économique*.

Dans le cadre du plan d'action *« Par-delà la frontière »*, le Canada s'est engagé à remplacer tout le matériel de CBE dans les aéroports équipés d'une installation de prédédouanement certifiée par la Transportation Security Administration (TSA) d'ici décembre 2015. L'ACSTA sera en mesure de respecter cette exigence.

Il convient toutefois de noter que les projets d'intégration du CBE sont de nature complexe en raison des subtilités de la conception et de la coordination avec des fournisseurs multiples. Bien que l'ACSTA travaille étroitement avec les administrations aéroportuaires et les fournisseurs pendant toute la durée de ces projets, il arrive souvent qu'il y ait des changements aux plans de projets ou des retards dans l'échéancier qui sont indépendants de la volonté de l'ACSTA. Par conséquent, cela peut avoir une incidence sur les calendriers et les coûts de projet de l'ACSTA. Le cas échéant, l'ACSTA collaborera avec l'administration aéroportuaire pour modifier son calendrier de déploiement, ainsi qu'avec Transports Canada et les organismes centraux pour s'assurer que les ressources financières sont réattribuées de façon adéquate, conformément au nouveau calendrier.

Technologie applicable aux menaces en évolution

En plus du programme de recapitalisation du CBE, l'ACSTA élabore un plan de déploiement des immobilisations pour ses autres activités mandatées, soit le CPE, le CNP et la CIZR, en tenant compte des facteurs liés et non liés aux exigences relatives aux systèmes de détection d'explosifs (SDE).

3.3 RESTRUCTURATION ORGANISATIONNELLE

L'ACSTA doit se concentrer sur la prestation de services de contrôle efficaces et efficients tout en respectant les limites de ses ressources et les exigences réglementaires. Au cours de la période de planification, la réussite sera mesurée en fonction d'une transition efficace vers l'environnement final après la restructuration.

Dans le cadre du PARD, l'ACSTA a collaboré avec Transports Canada à l'élaboration de nouvelles propositions et entrepris des réductions de coûts supplémentaires de 19,2 M$ annuellement dans les

dépenses de fonctionnement qui comprennent les économies découlant du réaménagement des effectifs. En juillet 2015, le gouvernement du Canada a approuvé ces propositions qui, depuis, ont été pleinement mises en œuvre.

Ces réductions de coûts, combinées à la réduction annuelle précédente de 73,3 M$, permettent de réaliser des économies totalisant 92,5 M$ annuellement. Ces changements n'ont aucune incidence sur le mandat de sûreté de première ligne de l'ACSTA.

Pour de plus amples renseignements sur les coûts liés à la mise en œuvre des propositions en 2015-2016, voir le chapitre 4.

3.4 MAINTIEN DE LA CONFIANCE

La confiance constitue la force vitale de l'ACSTA. La confiance accordée par les organismes de réglementation donne à l'ACSTA la portée nécessaire pour réaliser son mandat de manière efficace. La confiance de l'industrie contribue à favoriser la collaboration malgré les problèmes opérationnels au quotidien, et, finalement, la confiance du public voyageur améliore la coopération au point de contrôle.

Tous les projets de l'ACSTA doivent répondre aux normes les plus élevées en matière de professionnalisme et d'intégrité. L'organisation doit s'assurer que sa structure, ses processus et ses pratiques soutiennent non seulement la prestation de services de contrôle efficaces et efficients, mais qu'ils inspirent aussi la confiance du public. Dans le cadre de cette priorité, l'ACSTA se concentrera sur quatre volets : le recouvrement des coûts, le renouvellement des ESCA, l'examen spécial du BVG et l'entretien d'excellentes relations avec les intervenants.

Recouvrement des coûts

L'ACSTA appuie l'analyse de Transports Canada pour étudier la possibilité d'offrir des services de contrôle à certains aéroports selon le principe du recouvrement des coûts. Par exemple, après avoir reçu de Transports Canada la confirmation de son appui envers le projet pilote visant le recouvrement de coûts de la GTAA pour des services de contrôle améliorés à l'aéroport international Pearson de Toronto, l'ACSTA a mené un projet pilote où la GTAA peut acheter une plus grande capacité de l'ACSTA selon le principe de recouvrement des coûts. L'ACSTA appuiera Transports Canada lors de l'évaluation de cette activité à court terme en vue de déterminer de futures options stratégiques en matière de recouvrement des coûts.

La GTAA souhaite continuer d'acheter des heures de contrôle supplémentaires. Transports Canada a approuvé la prolongation de l'essai jusqu'au 31 mars 2016. L'ACSTA collaborera avec la GTAA sur la prolongation de l'entente d'essai du contrôle supplémentaire.

Le 28 juillet 2015, le gouvernement du Canada a annoncé l'entrée en vigueur d'un nouveau règlement permettant aux aéroports qui n'ont pas accès aux services de contrôle de sûreté de l'ACSTA, d'y accéder selon le principe de recouvrement des coûts. Le nouveau règlement permet aux petits aéroports non désignés d'investir dans les services de contrôle afin d'offrir aux passagers des vols de correspondance aux grands aéroports tout en améliorant la sûreté du système de transport aérien au Canada. L'ACSTA continue de travailler avec Transports Canada à la création d'une solution possible visant le recouvrement des coûts à ces aéroports.

Renouvellement des Ententes sur les services de contrôle aux aéroports

Les ESCA en cours devront être renouvelées le 31 mars 2017. En vue du renouvellement, l'ACSTA établit un groupe de travail qui proposera une stratégie de renouvellement des ESCA. Les scénarios possibles varient d'un simple renouvellement à une demande de propositions complète.

Trois facteurs seront pris en compte dans l'élaboration des solutions de renouvellement : le degré d'abordabilité, le nombre de modifications aux ESCA désirées et la durée optimale des renouvellements. Le degré d'abordabilité signifie que l'ACSTA recevra le meilleur rapport qualité-prix possible dans l'environnement actuel. Le nombre de modifications à apporter peut varier d'un simple renouvellement à des changements aux contrats et des prolongations, ainsi qu'à la publication d'une nouvelle demande de propositions pour des services de contrôle. Les options de renouvellement peuvent être exercées ensemble ou séparément dans le cadre d'un mandat d'une durée comprise entre un et cinq ans.

Examen spécial du Bureau du vérificateur général

Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'ACSTA doit faire l'objet d'un examen spécial au moins tous les 10 ans. Cet examen sert à déterminer si les systèmes et les pratiques de l'ACSTA fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés; que la gestion de ses ressources financières, humaines et physiques est menée de façon économique et efficiente; et que ses activités sont réalisées avec efficacité.

L'examen spécial a été entamé en 2013-2014 et achevé en 2015-2016; le BVG a par ailleurs présenté son rapport à l'ACSTA. Le BVG a constaté une amélioration notable depuis le dernier examen spécial, qui a eu lieu en 2006. Il a conclu que l'ACSTA donne l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées de manière économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement.
L'ACSTA souscrit à chacune des sept recommandations du BVG et travaille à mettre en œuvre les recommandations qu'il a émises dans son rapport d'examen spécial. Le rapport définitif a été présenté au conseil d'administration en juin 2015. L'ACSTA est en voie de répondre aux recommandations, avec une date d'achèvement du 31 mars 2017.

Maintien d'excellentes relations avec les intervenants

L'ACSTA continuera d'entretenir d'excellentes relations avec les administrations aéroportuaires, les associations nationales de l'aviation et les fournisseurs. En plus d'accroître la sensibilisation et la compréhension de l'incidence des réductions des heures de contrôle et de la mise en place du programme de CNP amélioré, l'ACSTA s'efforcera de communiquer sa nouvelle réalité et son nouveau modèle organisationnel afin d'expliquer clairement que, bien que l'organisation offrira toujours ses services de base sans compromettre la sûreté, les attentes des intervenants seront modérées en fonction des changements apportés à l'environnement opérationnel et financier de l'ACSTA.

4.0 ANALYSE FINANCIÈRE

Comme il est indiqué au chapitre 1, l'ACSTA, en tant que société d'État mandataire, est entièrement financée par des crédits parlementaires et rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Transports. Par conséquent, le plan financier de l'Administration est établi selon les ressources qui lui sont attribuées par le gouvernement du Canada et qui sont approuvées par le Parlement.

Ce chapitre présente un aperçu du financement, des résultats financiers et du budget 2014-2015 de l'ACSTA, ainsi que son plan financier pour la période quinquennale.

4.1 APERÇU DU FINANCEMENT

Profil de financement de l'ACSTA

Le tableau 1 présente sommairement les résultats financiers de l'ACSTA pour 2013-2014 et 2014-2015, ainsi que son profil de financement pour la période d2015-2016 à 2019-2020.

TABLEAU 1
Plan financier
(en millions de dollars)

	Montants réels 2013-2014	Montants réels 2014-2015	Planifié 2015-2016	Planifié 2016-2017	Planifié 2017-2018	Planifié 2018-2019	Planifié 2019-2020	Total — 5 ans 2015-2016 — 2019-2020
Dépenses de fonctionnement	476 $	544 $	558 $	589 $	471 $	471 $	471 $	2 560 $
Dépenses d'investissement	81	77	165	125	69	84	132	575
Total	**557 $**	**621 $**	**723 $**	**714 $**	**540 $**	**555 $**	**603 $**	**3 135 $**

La section ci-après présente un aperçu des changements apportés au profil de financement de l'ACSTA pendant la période de planification quinquennale comparativement à celui qui a été approuvé dans le Plan d'entreprise 2014-2015.

Budget de 2015

Compte tenu de l'accroissement du nombre de passagers et de l'augmentation des taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle, les fonds affectés au budget de 2010 ne permettaient pas à l'ACSTA de maintenir le même niveau de service que les années précédentes, et ce, malgré la réalisation d'améliorations importantes sur le plan de l'efficience du contrôle. Par conséquent, les niveaux de service ont diminué depuis 2013-2014.

En avril 2015, le gouvernement du Canada a approuvé un financement supplémentaire d'un an de 26,8 M$ pour l'exercice 2015-2016. Cette hausse permettra à l'Administration d'offrir un niveau de service moyen où environ 88 % des passagers sont contrôlés en 15 minutes ou moins aux aéroports de classe I. L'ACSTA continuera de collaborer avec Transports Canada en vue de répondre aux exigences en matière de financement à long terme pour l'exercice 2016-2017 et les exercices ultérieurs[8].

[8] Il convient de noter qu'à la suite de l'approbation du Plan d'entreprise 2015-2016 de l'ACSTA, l'organisation a obtenu un financement supplémentaire dans le budget fédéral de 2016 afin de relever les défis liés aux temps d'attente au CPE en 2016-2017.

Plan d'action pour la réduction du déficit

En 2012, l'ACSTA a présenté six propositions d'économies dans le cadre du PARD, pour un montant total de 59,7 M$, ou 11,7 % de l'assiette des dépenses de programmes. L'Administration a mis en œuvre toutes les initiatives approuvées à l'exception d'une proposition, ce qui a permis de réaliser des économies annuelles de 32,1 M$ dès le 1er avril 2013. Le gouvernement du Canada a informé l'ACSTA qu'une des propositions ne serait pas mise en œuvre comme prévu. Par conséquent, l'ACSTA n'a pas réalisé les économies de 27,6 M$ associées à cette proposition et les fonds n'ont pas été retranchés des niveaux de référence de l'organisation.

En 2014-2015, l'ACSTA a collaboré avec Transports Canada à l'élaboration de nouvelles propositions et entrepris des réductions de coûts supplémentaires de 19,2 M$ annuellement dans les dépenses de fonctionnement, ce qui comprend les économies du réaménagement des effectifs.

En juillet 2015, le gouvernement du Canada a autorisé l'ACSTA à procéder à la mise en œuvre de ces propositions. Les réductions de coûts seront progressivement appliquées, de sorte que des économies d'un montant approximatif de 12,6 M$ seront réalisées en 2015-2016 et les économies totales de 19,2 M$ seront réalisées à compter de 2016-2017 et des exercices ultérieurs.

Une fois les propositions pleinement mises en œuvre, cette réduction de coûts, combinée à la réduction annuelle précédente de 73,3 M$, permettra de réaliser des économies totalisant 92,5 M$ annuellement. Les propositions indiquées dans le PARD touchent la réalisation d'économies opérationnelles jumelées aux mesures de réduction des coûts.

Changements apportés au profil des dépenses d'investissement

L'ACSTA met actuellement en œuvre un plan de gestion du cycle de vie de son système de CBE échelonné sur 10 ans et doit donc gérer de gros projets pluriannuels d'intégration des points de CBE en collaboration avec les aéroports canadiens. Ces projets sont de nature complexe en raison des subtilités des conceptions et de la coordination avec plusieurs fournisseurs. De plus, l'intégration du système de CBE peut s'inscrire dans le cadre d'un projet d'investissement dans un aéroport de plus grande envergure. En raison de cette complexité, le calendrier de projet et les estimations de coûts de l'ACSTA changent souvent pour des raisons qui échappent largement à son contrôle. L'ACSTA collabore étroitement avec les administrations aéroportuaires et les fournisseurs à toutes les étapes des projets. Toutefois, les modifications apportées aux plans de projet des aéroports ou les retards au chapitre de la construction sont souvent causés par des problèmes liés aux fournisseurs, les conditions météorologiques et d'autres facteurs imprévisibles. Il importe donc que l'ACSTA prévoie une certaine marge de manœuvre dans son budget d'investissement afin de s'adapter aux exigences qui évoluent en même temps que le projet.

Au cours de l'exercice, l'ACSTA a prévu des dépenses d'investissement d'une valeur de 41,1 M$ qui seront reportées de l'exercice 2014-2015 à l'exercice 2015-2016. Ceci vient s'ajouter au report de 1,6 M$ de l'exercice 2013-2014. Ce report des fonds d'investissement est attribuable en grande partie aux retards dans les projets d'intégration des points de CBE de l'ACSTA. De plus, l'ACSTA a revu le profil de dépenses d'investissement indiqué dans son plan de planification quinquennal pendant l'élaboration de son plan d'entreprise. Les modifications sont principalement apportées pour donner suite aux exigences révisées en matière de dépenses associées aux projets pluriannuels d'intégration des points de CBE qui découlent des changements indiqués dans les plans de projet des aéroports. En août 2015, l'ACSTA a obtenu l'approbation du gouvernement du Canada en ce qui a trait aux changements susmentionnés.

4.2 RÉSULTATS FINANCIERS POUR 2014-2015 ET PLAN FINANCIER 2015-2016 À 2019-2020 PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME

Aperçu

Le tableau 2 résume les résultats financiers de l'ACSTA pour 2013-2014, le budget et les résultats financiers pour 2014-2015, ainsi que ses plans de fonctionnement et d'investissement pour 2015-2016 à 2019-2020 par activité de programme.

TABLEAU 2 Plan financier par programme (en milliers de dollars)	Montants réels 2013-2014	Montants réels 2014-2015	Budget 2014-2015	Planifié 2015-2016	Planifié 2016-2017	Planifié 2017-2018	Planifié 2018-2019	Planifié 2019-2020	Total – 5 ans 2015-2016 – 2019-2020
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT									
CPE	296 120 $	314 548 $	302 993 $	319 042 $	313 970 $	314 954 $	313 886 $	311 837 $	1 573 689 $
CBE	95 010	104 742	108 097	99 498	97 343	96 501	98 646	100 863	492 851
CNP	38 144	73 303	79 879	101 451	135 737	18 551	18 522	18 512	292 773
CIZR	2 109	2 566	2 674	1 600	2 147	2 190	2 227	2 254	10 418
Services généraux	44 028	49 122	51 844	36 217	39 246	39 233	38 148	37 963	190 807
Total Partiel	**475 411 $**	**544 281 $**	**545 487 $**	**557 808 $**	**588 443 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**2 560 538 $**
Autres sources de financement des activités de fonctionnement (Nettes des autres dépenses)	**27**	**(447)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total	**475 438 $**	**543 834 $**	**545 487 $**	**557 808 $**	**588 443 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**2 560 538 $**
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT									
CPE	8 945 $	4 525 $	5 840 $	10 085 $	33 624 $	23 731 $	13 769 $	37 095 $	118 304 $
CBE	68 858	62 109	98 182	136 654	89 818	43 924	60 600	90 263	421 259
CNP	1 964	6 763	12 312	15 518	-	-	5 724	-	21 242
CIZR	33	1 442	1 725	587	30	30	2 270	2 946	5 863
Services généraux	1 471	2 013	1 465	2 068	1 753	1 147	1 867	1 358	8 193
Total Partiel	**81 271 $**	**76 852 $**	**119 524 $**	**164 912 $**	**125 225 $**	**68 832 $**	**84 230 $**	**131 662 $**	**574 861 $**
Produits sur la cession d'immobilisations	**(32)**	**(52)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total	**81 239 $**	**76 800 $**	**119 524 $**	**164 912 $**	**125 225 $**	**68 832 $**	**84 230 $**	**131 662 $**	**574 861 $**
TOTAL DES DÉPENSES	**556 677 $**	**620 634 $**	**665 011 $**	**722 720 $**	**713 668 $**	**540 261 $**	**555 659 $**	**603 091 $**	**3 135 399 $**

Les dépenses de fonctionnement totales étaient de 1,7 M$ inférieures au budget de 2014-2015. En outre, les dépenses de fonctionnement ventilées par activité de programme diffèrent de celles indiquées dans le plan. Ces écarts découlent principalement de la réaffectation au CPE d'une partie du budget d'heures de contrôle provenant d'autres activités de programme, laquelle est décrite en détail au point 4.3.1.

Les dépenses d'investissement totales étaient de 42,7 M$ inférieures au budget de 2014-2015. Comme il a été indiqué plus tôt, l'ACSTA a obtenu l'approbation de reporter les fonds d'investissement de 41,1 M$ à 2015-2016.

La prochaine section présente les grandes lignes du plan financier quinquennal de chaque activité de programme décrite dans le mandat confié à l'ACSTA (CPE, CBE, CNP et CIZR) et des Services internes (Services généraux) en tant qu'activité de programme distincte.

Contrôle préembarquement (CPE)

Les dépenses pour les activités de CPE représentent 61,5 % du plan de fonctionnement quinquennal de l'ACSTA.

L'organisation continue de chercher des occasions d'améliorer les étapes de facilitation du contrôle de passagers. En 2014-2015, elle a lancé le projet pilote du système de gestion des files d'attente (SGFA) à l'aéroport d'Edmonton et a donc installé des capteurs de suivi et des portes automatisées aux points de CPE. Ce projet pilote permettrait à l'ACSTA de confirmer s'il est possible d'automatiser la cueillette des données sur les temps d'attente, l'accès à la file d'attente, la validation des cartes d'embarquement et l'accès aux voies de contrôle, et ainsi optimiser l'utilisation des ressources. Par conséquent, le plan financier de l'ACSTA prévoit la mise en œuvre du SGFA dans tous les aéroports de classe I en se basant sur les résultats concluants du projet pilote.

À l'automne 2014, l'ACSTA a entrepris un essai du contrôle à distance à l'aéroport d'Ottawa, dans l'optique d'améliorer l'efficacité des activités de contrôle. Selon les résultats de l'essai, l'ACSTA a prévu dans son budget la mise en œuvre du projet de contrôle à distance dans certains aéroports au cours de la période de planification.

De plus, l'ACSTA a conclu une entente d'essai avec la GTAA en octobre 2014, ce qui permettait à cette dernière d'acheter des heures de contrôle supplémentaires au CPE auprès de l'ACSTA selon le principe du recouvrement des coûts. La GTAA souhaite continuer d'acheter des heures de contrôle supplémentaires au-delà de la date d'achèvement du 31 mars 2015. Tel que cela est indiqué à la section 2.3, Transports Canada a donné son appui en ce qui a trait à la prolongation de l'essai jusqu'au 31 mars 2016. L'ACSTA collaborera avec la GTAA pour prolonger l'entente d'essai du contrôle supplémentaire.

Le plan d'investissement au titre des systèmes de détection d'explosifs (SDE) appuie la gestion continue du cycle de vie du matériel de CPE pendant la période quinquennale. Cela comprend le lancement du projet de gestion du cycle de vie des portiques de détection de métal (PDM), d'une technologie plus avancée, qui sera progressivement mis en œuvre au cours des prochaines années. L'ACSTA continuera également d'intégrer un nouveau système de détection d'explosifs liquides (SDEL) aux points de CPE, ce qui permettra au Canada de maintenir sa compatibilité avec les mécanismes utilisés par les partenaires internationaux.

Contrôle des bagages enregistrés (CBE)

Les dépenses pour les activités de CBE représentent 19,2 % du plan de fonctionnement quinquennal de l'ACSTA.

Le plan de fonctionnement pour le CBE tient compte des nouveaux protocoles qui ont été mis en œuvre en 2014-2015. Il prévoit aussi les services d'entretien et de soutien permanents des appareils de CBE de l'ACSTA. En 2015-2016, l'ACSTA a résilié les présentes ententes de financement pour la contribution à l'entretien et aux services de soutien aux aéroports de classe I. Cela permettra de dégager des économies annuelles de l'ordre de 10,3 M$ d'ici 2016-2017 et de réduire les dépenses globales relatives aux activités de CBE au cours de la période de planification quinquennale d'environ 9 %.

Le plan d'investissement au titre des SDE continue de porter sur la gestion du cycle de vie du système de CBE, ce qui représente environ 69 % du total des dépenses d'investissement pendant la période quinquennale. Étant donné la nature complexe de l'initiative, des changements constants au plan d'investissement au titre de CBE sont à prévoir, car les projets entrepris dans les aéroports peuvent changer d'une année à l'autre en fonction de facteurs qui sont hors du contrôle de l'ACSTA.

Contrôle des non-passagers (CNP)

Les dépenses pour les activités de CNP représentent 11,4 % du plan de fonctionnement quinquennal de l'ACSTA.

En 2014, le gouvernement du Canada a accordé un financement supplémentaire d'une valeur de 282,4 M$ à l'ACSTA pour la période comprise entre 2014-2015 et 2016-2017 pour la prestation du programme de CNP amélioré, afin de satisfaire aux exigences de Transports Canada. En 2014-2015, l'ACSTA a atteint les objectifs globaux qu'elle s'était fixés pour l'exercice et elle continue de collaborer étroitement avec Transports Canada et les intervenants dans le but d'exécuter le programme de CNP amélioré.

Le plan de fonctionnement du CNP pour 2015-2016 et 2016-2017 tient compte de la mise en œuvre continue du programme de CNP amélioré. Les niveaux de financement du CNP pour 2017-2018 et au-delà seront ramenés aux niveaux établis avant la prestation du programme de CNP amélioré.

Le plan d'investissement au titre du CNP prévoit le déploiement de matériel et de systèmes liés et non liés aux SDE en 2015-2016, à l'appui du programme de CNP amélioré. Le plan prévoit aussi le remplacement du matériel de CNP qui atteint la fin de son cycle de vie utile.

Cartes d'identité pour les zones réglementées (CIZR)

Les dépenses pour les activités relatives à la CIZR représentent 0,4 % du plan de fonctionnement quinquennal de l'ACSTA. Les dépenses prévues tiennent compte des exigences opérationnelles et des exigences d'entretien permanentes pour le matériel et l'infrastructure du système soutenant le système de vérification biométrique.

Le plan d'investissement au titre de la CIZR prévoit la gestion du cycle de vie du système et du matériel mis en service dans les 32 aéroports canadiens qui présentent des risques plus élevés.

Services généraux

Les dépenses pour les services généraux représentent 7,5 % du plan de fonctionnement quinquennal de l'ACSTA et se composent des dépenses associées aux services et aux systèmes de soutien essentiels à l'exécution efficiente et efficace de son mandat principal.

Les dépenses prévues tiennent compte de la diminution du nombre de postes équivalents temps plein et des dépenses discrétionnaires qui sont surtout engagées par les services généraux de l'ACSTA. Ces réductions auront des conséquences limitées sur la capacité de l'ACSTA à exercer ses fonctions de soutien et administratives.

Le plan d'investissement relatif aux services généraux représente environ 1,4 % du total du plan d'investissement quinquennal et consiste principalement en des investissements dans l'infrastructure de réseau de l'ACSTA et les systèmes de gestion organisationnelle.

4.3 RÉSULTATS FINANCIERS POUR 2014-2015 ET PLAN FINANCIER 2015-2016 À 2019-2020 POUR LES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

Aperçu

Le tableau 3 résume les résultats financiers de l'ACSTA pour 2013-2014, le budget et les résultats financiers pour 2014-2015, ainsi que ses plans de fonctionnement et d'investissement pour 2015-2016 à 2019-2020 par principale catégorie de dépenses.

TABLEAU 3
Plan de fonctionnement par catégorie principale de dépenses
(en milliers de dollars)

Dépenses de fonctionnement	Montants réels 2013-2014	Montants réels 2014-2015	Budget 2014-2015	Planifié 2015-2016	Planifié 2016-2017	Planifié 2017-2018	Planifié 2018-2019	Planifié 2019-2020	Total – 5 ans 2015-2016 – 2019-2020
SERVICES DE CONTRÔLE ET AUTRES COÛTS CONNEXES	**352 277 $**	**403 909 $**	**403 225 $**	**439 834 $**	**466 421 $**	**351 829 $**	**353 099 $**	**353 036 $**	**1 964 219 $**
Paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle	344 691	397 195	394 442	432 853	457 620	346 460	347 415	347 331	1 931 679
Uniformes et autres coûts rattachés au contrôle	5 526	3 906	6 314	4 783	5 693	3 437	3 678	3 622	21 213
Détection de traces d'explosifs et biens non durables	2 060	2 808	2 469	2 198	3 108	1 932	2 006	2 083	11 327
EXPLOITATION ET ENTRETIEN DU MATÉRIEL	**44 785 $**	**48 620 $**	**48 615 $**	**39 604 $**	**38 147 $**	**35 798 $**	**36 598 $**	**37 328 $**	**187 475 $**
Entretien du matériel et pièces de rechange	43 320	45 961	46 476	39 014	36 195	34 811	35 492	35 701	181 213
Formation et certification	696	1 206	742	289	1 135	154	256	777	2 611
CIZR	769	1 453	1 397	301	817	833	850	850	3 651
SOUTIEN DES PROGRAMMES ET SERVICES GÉNÉRAUX	**78 349 $**	**91 752 $**	**93 647 $**	**78 370 $**	**83 875 $**	**83 802 $**	**81 732 $**	**81 065 $**	**408 844 $**
Frais relatifs aux employés	57 436	70 847	69 270	54 976	60 396	60 870	59 553	58 725	294 520
Services professionnels et autres coûts liés aux affaires	5 007	4 394	7 099	6 918	6 284	6 050	5 650	5 650	30 552
Frais de bureau et informatiques	4 718	5 350	5 231	4 971	5 206	5 254	5 319	5 319	26 069
Communication et sensibilisation du public	1 306	1 180	1 300	975	950	950	950	950	4 775
Autres coûts [1]	9 882	9 981	10 747	10 530	11 039	10 678	10 260	10 421	52 928
Total partiel	**475 411 $**	**544 281 $**	**545 487 $**	**557 808 $**	**588 443 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**2 560 538 $**
Autres sources de financement des activités de fonctionnement (Nettes des autres dépenses)	27	(447)	-	-	-	-	-	-	-
Total des dépenses de fonctionnement	**475 438 $**	**543 834 $**	**545 487 $**	**557 808 $**	**588 443 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**2 560 538 $**

1. Les autres coûts comprennent les assurances, les loyers et coûts reliés aux installations, et les frais de réseaux et de services téléphoniques.

Le plan de fonctionnement de l'ACSTA comprend les services de contrôle et autres coûts connexes, l'exploitation et l'entretien du matériel, ainsi que le soutien des programmes et services généraux.

La section suivante fournit une analyse des écarts entre les résultats financiers et le budget pour 2014-2015, ainsi qu'une description du plan de fonctionnement 2015-2016 à 2019-2020 pour chaque catégorie de dépenses.

4.3.1 SERVICES DE CONTRÔLE ET AUTRES COÛTS CONNEXES

Résumé

Les dépenses relatives aux services de contrôle et aux autres coûts connexes se composent des éléments de coûts suivants :

- Paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle;
- Uniformes et autres coûts rattachés au contrôle;
- Matériel de détection de traces d'explosifs et biens non durables.

<u>Paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle</u>

Les paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle représentent la plus importante dépense du plan de fonctionnement de l'ACSTA. Les principaux générateurs de coûts ayant une répercussion sur les paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle sont les heures de contrôle et les taux de facturation.

Les heures de contrôle dépendent principalement des volumes de passagers et des niveaux de dotation additionnels associés aux agrandissements d'aéroports. De plus, de nouvelles menaces et des incidents de sûreté peuvent entraîner de nouveaux règlements de sûreté pouvant mener à des changements aux exigences en matière d'heures de contrôle.

Les taux de facturation sont basés sur les taux globaux payés aux fournisseurs de services de contrôle, comme établis dans les modalités des ESCA de l'ACSTA. Les ESCA comprennent aussi un programme de rendement qui rémunère les fournisseurs de services de contrôle pour leur conformité contractuelle et l'atteinte de cibles de rendement précises.

Le budget au titre des paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle comprend également les besoins en matière de formation et les exigences relatives à l'apprentissage continu des agents de contrôle.

Uniformes et autres coûts rattachés au contrôle

L'ACSTA a la responsabilité de fournir des uniformes pour veiller à ce que les agents de contrôle puissent être clairement identifiés par le public et ainsi améliorer l'efficacité des activités de contrôle. Les autres coûts rattachés au contrôle comprennent des éléments non capitalisés mis en œuvre aux points de contrôle qui sont utilisés lors du processus de contrôle et des activités accessoires, comme le nettoyage des bacs et des voies de contrôle.

Matériel de détection de traces d'explosifs et biens non durables

Le matériel de détection de traces d'explosifs et biens non durables font référence aux articles dont les agents de contrôle ont besoin pour exercer leurs activités, et comprennent des articles tels que des gants, des tampons et des filtres de vérification.

Analyse des écarts 2014-2015

Les dépenses pour les services de contrôle et autres coûts connexes étaient de 0,7 M$ supérieures au budget. L'écart est principalement attribuable à une augmentation des paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle qui est partiellement contrebalancée par la réduction des frais liés aux uniformes et autres coûts rattachés au contrôle.

Des heures de contrôle supplémentaires ont été achetées aux points de CPE en cours d'exercice afin d'atténuer en partie la dégradation des niveaux de service pendant la période de pointe dans les aéroports de classe I. Le financement des heures de CPE supplémentaires provient des sources indiquées ci-dessous :

- l'achat d'heures de contrôle supplémentaires par la GTAA selon le principe de recouvrement des coûts, tel que cela est décrit à la section 4.1;
- une diminution du nombre d'heures de contrôle achetées pour le CNP afin d'appuyer le programme de CNP amélioré;
- une diminution du nombre d'heures de contrôle achetées pour le CBE découlant d'une meilleure utilisation des ressources de contrôle à l'appui des nouveaux protocoles mis en œuvre pendant l'exercice;
- une diminution du nombre d'uniformes achetés, en raison du stock acheté à la fin du dernier exercice.

Plan financier 2015-2016 à 2019-2020

Paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle

Le budget quinquennal des paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle a été établi en fonction des niveaux de référence de fonctionnement annuels de l'ACSTA, tel que déterminés par le gouvernement du Canada. Comme mentionné à la section 4.1, le financement du budget de 2010 ne permet pas à l'ACSTA de maintenir des niveaux de service comparables aux années précédentes en raison de la croissance du nombre de passagers et de la diminution de son pouvoir d'achat découlant de l'augmentation annuelle des taux de facturation. Par l'entremise du budget de 2015, l'ACSTA a reçu un financement supplémentaire de 26,8 M$ pour le CPE afin d'atténuer ces pressions pendant l'exercice 2015-2016. L'ACSTA continuera de collaborer avec Transports Canada en vue d'atténuer l'incidence de ces pressions au cours de l'exercice 2016-2017 et des exercices ultérieurs[9].

Le budget des heures de contrôle au CBE de l'ACSTA a été élaboré en vue de répondre aux exigences dictées par sa base de référence opérationnelle, qui tient compte des nouveaux protocoles.

Le budget des heures de contrôle pour le CNP est élaboré en tenant compte du financement additionnel versé par le gouvernement du Canada pour la prestation du programme de CNP amélioré. Cela permettra à l'ACSTA de poursuivre la mise en œuvre du programme de CNP amélioré aux aéroports du Canada, ainsi que de répondre aux besoins supplémentaires en matière de formation des agents de contrôle à l'appui du programme. À la fin de l'exercice 2015-2016, l'ACSTA a mis en place son effectif d'agents de contrôle pour déployer son programme de contrôle des véhicules des non-passagers en entier, qui est entré en vigueur le 1er avril 2016. Les niveaux de financement du CNP pour 2017-2018 et au-delà seront ramenés aux niveaux établis avant la prestation du programme de CNP amélioré.

Le budget de paiement au rendement établi pour la période de planification quinquennale est fondé sur un pourcentage préétabli du budget des heures de contrôle, conformément aux dispositions des ESCA, ainsi que sur le rendement passé des fournisseurs de services de contrôle. Par conséquent, la diminution du paiement au rendement prévu pour les exercices 2017-2018 à 2019-2020 correspond à la réduction du budget des heures de contrôle au CNP susmentionnée.

Uniformes et autres coûts rattachés au contrôle

Les dépenses prévues pour la période quinquennale correspondent au prix d'acquisition d'articles d'uniformes nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels. Cela comprend notamment les besoins supplémentaires relatifs aux uniformes pour le CNP amélioré découlant de l'augmentation du nombre d'agents de contrôle en 2015-2016. Le plan tient aussi compte de l'achat d'articles liés au contrôle afin d'améliorer les gains d'efficience opérationnelle et de maintenir l'uniformité de la présentation des points de CPE.

Les dépenses prévues en 2015-2016 tiennent compte de l'achat préalable d'articles d'uniforme en 2014-2015. Le budget tient également compte du prix avantageux obtenu dans le cadre d'un récent processus d'approvisionnement concurrentiel et des changements apportés au programme d'attribution des uniformes.

[9] Il convient de noter qu'à la suite de l'approbation du Plan d'entreprise 2015-2016 de l'ACSTA, l'organisation a obtenu un financement supplémentaire dans le budget fédéral de 2016 afin de relever les défis liés aux temps d'attente au CPE en 2016-2017.

Matériel de détection de traces d'explosifs et biens non durables

Les dépenses prévues pour le matériel de détection de traces d'explosifs et biens non durables tiennent compte des besoins opérationnels permanents de l'ACSTA, ce qui comprend les besoins additionnels associés au programme de CNP amélioré. De même, les dépenses prévues en 2015-2016 prévoient l'achat préalable d'articles en 2014-2015. Le plan prévoit aussi les économies de coûts réalisées en utilisant les tampons de manière plus efficace et les prix avantageux obtenus grâce aux gains d'efficience en matière d'approvisionnement.

4.3.2 EXPLOITATION ET ENTRETIEN DU MATÉRIEL

Résumé

Les dépenses relatives à l'exploitation et à l'entretien du matériel se composent des éléments de coûts suivants :

- Entretien du matériel et pièces de rechange;
- Formation et certification;
- CIZR.

Entretien du matériel et pièces de rechange

Ces coûts ont trait aux frais d'exploitation et d'entretien du matériel de contrôle mis en service dans les aéroports désignés, y compris les frais d'acquisition et d'entreposage des pièces de rechange liées aux SDE. Cette catégorie comprend également les coûts liés aux activités permanentes de soutien et d'entretien du matériel de la CIZR et d'autres matériels et systèmes non liés aux SDE.

Formation et certification

Ces coûts ont trait à la formation et la certification des fournisseurs de services sur l'entretien des nouveaux SDE mis en service dans les aéroports désignés.

Cartes d'identité pour les zones réglementées

Les dépenses associées aux CIZR comprennent l'achat des cartes nécessaires pour le système de validation biométrique installé dans les aéroports de classe I et de classe II, et certains aéroports de classe III.

Analyse des écarts 2014-2015

Les dépenses pour 2014-2015 ont respecté le budget, car les coûts moindres liés à l'entretien du matériel et aux pièces de rechange ont été compensés par les coûts plus élevés de formation et de certification, tel que décrit ci-après.

Les coûts pour l'entretien du matériel et les pièces de rechange étaient de 0,5 M$ inférieurs au budget. Cela est principalement attribuable aux coûts d'entretien moindres pour appuyer les divers programmes, partiellement compensés par l'achat de pièces de rechange supplémentaires pour certains appareils de SDE.

Les coûts de formation et de certification étaient de 0,5 M$ supérieurs au budget. Cette augmentation est attribuable aux séances de formation sur le matériel de détection de traces d'explosifs qui n'ont pas eu lieu en 2013-2014 et aux besoins supplémentaires en matière de formation pour appuyer la mise en réseau du matériel de tomodensitométrie (TDM).

Plan financier 2015-2016 à 2019-2020

Entretien du matériel et pièces de rechange

Les dépenses prévues pour l'entretien du matériel et les pièces de rechange tiennent compte des coûts pour soutenir les biens d'investissement de SDE existants. Elles tiennent compte aussi de l'entretien du matériel et du soutien à la mise en place du nouveau matériel de SDE prévue au cours de la période quinquennale. Le budget tient compte des augmentations contractuelles annuelles, selon les modalités des contrats d'entretien de l'ACSTA, de même qu'une estimation du taux de change en dollars américains pour les contrats libellés en dollars américains.

Le budget tient compte aussi des coûts associés au soutien permanent des biens d'investissement et des systèmes non liés aux SDE, tels que la TVCF, la CIZR, le SSCE et le SGFA.

Le budget de l'ACSTA a été modifié afin de supprimer les dépenses annuelles de 10,3 M$ d'ici 2016-2017 associées à la résiliation des ententes de financement pour la contribution à l'entretien et aux services de soutien aux aéroports de classe I. Le profil des dépenses au cours de la période quinquennale tient également compte des exigences budgétaires additionnelles pour soutenir le programme de CNP amélioré. En dernier lieu, le remplacement de l'ancien matériel de SDE par une nouvelle technologie, couvert par les conditions de garantie régulière, a aussi une incidence sur les fluctuations du profil de dépenses.

Formation et certification

Les dépenses prévues tiennent compte des besoins de formation associés au nouveau matériel de SDE déployé dans les aéroports canadiens, dont la plupart sert principalement à soutenir le nouveau matériel de TDM dans le cadre du plan de gestion du cycle de vie des biens de CBE.

Cartes d'identité pour les zones réglementées

Les dépenses prévues pour les CIZR prévoient l'achat de cartes en vue de répondre aux besoins opérationnels annuels pendant la période de planification. Les achats de CIZR prévus en 2015-2016 tiennent compte du prix d'acquisition d'articles supplémentaires achetés en 2014-2015.

4.3.3 SOUTIEN DES PROGRAMMES ET SERVICES GÉNÉRAUX

Résumé

Les services et les systèmes de soutien sont essentiels à la prestation efficiente et efficace du mandat de l'ACSTA et comprennent l'infrastructure administrative de l'organisation.

Le soutien des programmes et les services généraux sont catégorisés comme suit :

- Frais relatifs aux employés;
- Services professionnels et autres coûts liés aux affaires;
- Frais de bureau et frais informatiques;
- Communications et sensibilisation du public;
- Autres coûts, ce qui comprend les coûts de location et d'installations, d'assurance, ainsi que de réseau et de téléphonie.

Analyse des écarts 2014-2015

Les frais liés au soutien des programmes et services généraux étaient de 1,9 M$ inférieurs au budget. L'écart est principalement attribuable à une baisse des dépenses au titre des services professionnels et

autres coûts liés aux affaires qui appuient les activités de l'ACSTA. De plus, des économies au titre des frais relatifs aux employés ont été réalisées en raison de la diminution du nombre de postes pourvus. Ces économies ont permis à l'ACSTA de verser un paiement plus élevé que prévu pour couvrir le déficit de solvabilité de son régime de retraite enregistré. Ce décaissement couvrira les exigences statutaires envisagées pour les années civiles 2015 et 2016 (voir les détails ci-dessous).

Plan financier 2015-2016 à 2019-2020

Frais relatifs aux employés

Le budget des frais relatifs aux employés prévoit les coûts associés aux 439 équivalents temps plein (ETP), ce qui reflète une élimination de 30 ETP dans le cadre du réaménagement des effectifs. L'effectif prévu de l'ACSTA peut changer au cours de la période de planification quinquennale, car l'Administration s'investit dans des occasions de réaliser des gains d'efficience. Cela pourrait l'inciter à internaliser ou externaliser certaines fonctions au fil du temps.

Le plan prévoit aussi des paiements anticipés pour couvrir le déficit de solvabilité du régime de retraite enregistré de l'ACSTA, calculés à partir du déficit de solvabilité, évalué à 36,8 M$ selon l'évaluation actuarielle au 31 décembre 2014.

On prévoit actuellement que la demande de paiement du déficit de solvabilité du régime de retraite pour l'année civile 2016 a été respectée en raison du paiement de 17,5 M$ versé en 2014-2015. Cela suppose qu'il n'y aura aucun événement imprévu se répercutant sur le régime de retraite pour le reste de l'année 2015, comme, par exemple, une baisse importante des taux d'intérêt du marché ou un rendement du capital investi moins élevé que prévu.

Services professionnels et autres coûts liés aux affaires

Les dépenses prévues pour les services professionnels se rapportent principalement aux compétences techniques spécialisées non disponibles au sein de l'organisation. Cela comprend l'expertise externe à l'appui des activités de l'organisation dans les domaines de la TI, de l'audit interne, des services juridiques et de la gestion des régimes de retraite, ainsi que de nouvelles initiatives comme le programme de CNP amélioré. Le budget quinquennal tient compte des réductions de coûts prévues au titre des services professionnels.

Les dépenses prévues relativement aux autres coûts liés aux affaires tiennent compte des besoins en matière de déplacements en vue de participer aux activités de contrôle en région, du plan de déploiement des immobilisations et d'autres initiatives opérationnelles.

Le budget au titre des services professionnels et autres coûts liés aux affaires pour 2015-2016 est nettement plus élevé comparativement aux résultats financiers de 2014-2015. Cela est en partie attribuable à une diminution des dépenses en 2014-2015, tel que cela est indiqué ci-dessus, jumelée à des besoins supplémentaires en matière de déplacements en 2015-2016 à l'appui des Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015.

Frais de bureau et frais informatiques

Les dépenses prévues pour les frais de bureau et les frais informatiques tiennent compte des besoins continus pour appuyer les activités et l'infrastructure de l'ACSTA. Elles tiennent également compte des augmentations annuelles prévues aux contrats de renouvellement en matière de soutien logiciel et matériel. Le plan prévoit aussi le plan de gestion du cycle de vie du matériel informatique de l'ACSTA.

Communications et sensibilisation du public

Les dépenses prévues relativement à la communication et la sensibilisation du public ont diminué de manière significative au cours de la période de planification comparativement à ce qui a été enregistré lors des exercices antérieurs. La diminution tient compte de la réduction des coûts qui s'appliquera au programme d'approche proactive de l'ACSTA. Ce programme sert à informer les passagers de ce qui les attend aux points de CPE et à mieux les préparer à franchir les points de contrôle. L'ACSTA continuera d'utiliser son site Web et d'assurer une présence limitée sur les réseaux sociaux pour informer les passagers. L'ACSTA ne croit pas que la réduction des coûts aura une incidence sur sa capacité de contrôler efficacement les passagers et les bagages enregistrés.

Autres coûts

Les dépenses prévues pour les autres coûts tiennent compte des primes d'assurance responsabilité commerciale générale de l'ACSTA et des frais de location de bureaux à l'administration centrale et dans les régions. À compter de la fin de l'exercice 2017-2018, l'ACSTA pourra tirer parti d'un taux favorable pour son contrat de location des bureaux à l'administration centrale.

Les autres coûts prévoient aussi les besoins en matière de largeur de bande à l'appui de l'infrastructure de réseau à l'échelle du pays, y compris les besoins additionnels nécessaires à la prestation du programme de CNP amélioré au cours de la durée du programme.

4.3.4 AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT DE FONCTIONNEMENT

Aperçu

Les autres sources de financement de fonctionnement comprennent les revenus tirés de sources autres que les crédits parlementaires. Ces sources comprennent les suivantes :

- les produits d'intérêts sur les dépôts en espèce;
- les gains et les pertes de change qui résultent des dépenses et sommes à payer en dollars américains convertis aux taux de change en vigueur pendant l'exercice;
- d'autres revenus, notamment le recouvrement des coûts pour la prestation d'heures de contrôle supplémentaires au CPE dans le cadre de l'essai de la GTAA.

Ces éléments de coût ne sont pas pris en compte pendant la période de planification étant donné qu'ils sont de nature imprévisible et que la portée des essais opérationnels fait présentement l'objet de négociations.

4.4 RÉSULTATS FINANCIERS POUR 2014-2015 ET PLAN FINANCIER 2015-2016 À 2019-2020 POUR LES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Aperçu

Le tableau 4 résume les résultats financiers de l'ACSTA pour 2013-2014, le budget et les résultats financiers pour 2014-2015, ainsi que son plan d'investissement pour 2015-2016 à 2019-2020 par principale catégorie de dépenses.

TABLEAU 4
Plan d'investissement par catégorie principale de dépenses
(en milliers de dollars)

	Montants réels 2013-2014	Montants réels 2014-2015	Budget 2014-2015	Planifié 2015-2016	Planifié 2016-2017	Planifié 2017-2018	Planifié 2018-2019	Planifié 2019-2020	Total – 5 ans 2015-2016 – 2019-2020
Dépenses d'investissement									
Dépenses d'investissement pour les SDE									
CPE	7 202 $	2 036 $	3 051 $	8 994 $	25 365 $	17 931 $	13 543 $	36 973 $	102 806 $
CBE	68 858	61 893	98 182	136 654	89 818	43 924	60 600	90 263	421 259
CNP	1 752	5 654	8 808	7 038	-	-	5 724	-	12 762
Total des dépenses d'investissement pour les SDE	**77 812 $**	**69 583 $**	**110 041 $**	**152 686 $**	**115 183 $**	**61 855 $**	**79 867 $**	**127 236 $**	**536 827 $**
Dépenses d'investissement non liées aux SDE									
CPE	1 743 $	2 489 $	2 789 $	1 091 $	8 259 $	5 800 $	226 $	122 $	15 498 $
CBE	-	216	-	-	-	-	-	-	-
CNP	212	1 109	3 504	8 480	-	-	-	-	8 480
CIZR	33	1 442	1 725	587	30	30	2 270	2 946	5 863
Services généraux	1 471	2 013	1 465	2 068	1 753	1 147	1 867	1 358	8 193
Total des dépenses d'investissement non-liées aux SDE	**3 459 $**	**7 269 $**	**9 483 $**	**12 226 $**	**10 042 $**	**6 977 $**	**4 363 $**	**4 426 $**	**38 034 $**
Produits sur la cession d'immobilisations	(32)	(52)	-	-	-	-	-	-	-
Total des dépenses d'investissement	**81 239 $**	**76 800 $**	**119 524 $**	**164 912 $**	**125 225 $**	**68 832 $**	**84 230 $**	**131 662 $**	**574 861 $**

Le plan d'investissement de l'ACSTA comprend les dépenses d'investissement pour les SDE et celles non liées aux SDE.

Les dépenses d'investissement pour les SDE se rapportent à l'acquisition de matériel des systèmes de détection d'explosifs pour le CPE, le CBE et le CNP, de même qu'aux coûts connexes d'installation et d'intégration.

Les dépenses d'investissement non liées aux SDE comprennent principalement l'acquisition de matériel et d'autres coûts d'investissement engagés pour soutenir les activités de contrôle, le système de CIZR, de même que l'infrastructure de réseau de l'ACSTA et les systèmes de gestion organisationnelle.

La section suivante fournit une analyse des écarts entre les résultats financiers et le budget pour 2014-2015, ainsi qu'une description du plan financier 2015-2016 à 2019-2020 portant sur les dépenses d'investissement pour les SDE et celles non liées aux SDE.

4.4.1 Dépenses d'investissement pour les systèmes de détection d'explosifs

Résumé

Les principaux facteurs dans l'élaboration du plan d'investissement pour les SDE sont les suivants :

- suivre les avancées technologiques afin de maintenir la compatibilité avec les partenaires internationaux;
- remplacer le matériel qui arrive à la fin de son cycle de vie utile;
- les besoins en matériel déterminés pour soutenir la nouvelle réglementation en matière de sûreté et les essais opérationnels;
- veiller à ce que les besoins des aéroports en matière de capacité puissent être satisfaits grâce à l'intégration de matériel de contrôle supplémentaire.

On prévoit acheter une grande quantité de matériel lié de SDE auprès des fournisseurs américains au cours de la période de planification. Par conséquent, le taux de change en dollars américains utilisé dans l'élaboration du plan d'investissement prévoit une certaine marge de manœuvre dans le but de gérer la volatilité du dollar canadien.

Analyse des écarts 2014-2015

Tel qu'il est expliqué à la section 4.1, l'ACSTA a obtenu l'approbation de reporter des fonds d'investissement de 41,1 M$ (38,4 M$ pour le matériel lié aux SDE et 2,7 M$ pour le matériel non lié aux SDE) de 2014-2015 à 2015-2016.

En tenant compte des reports des dépenses d'investissement, les dépenses d'investissement liées aux SDE étaient de 2,1 M$ inférieures au budget. Cet écart est principalement attribuable à une baisse des coûts engagés au cours de l'exercice au titre de la gestion du cycle de vie du système de CBE.

Plan financier 2015-2016 à 2019-2020

Le plan d'investissement relatif aux SDE représente 93,4 % du budget d'investissement de l'ACSTA au cours de la période de planification.

CONTRÔLE PRÉEMBARQUEMENT

Le plan d'investissement de l'ACSTA relatif au CPE tient compte de la gestion du cycle de vie du matériel aux points de CPE qui atteindra la fin de son cycle de vie utile.

Le plan d'investissement prévoit aussi la mise en service de la nouvelle technologie de SDEL aux points de CPE. Cela permettra à l'ACSTA de se conformer aux exigences réglementaires découlant de l'assouplissement des restrictions relatives aux liquides, aux aérosols et aux gels aux points de CPE et de maintenir sa compatibilité avec les partenaires internationaux.

En dernier lieu, le plan d'investissement de l'ACSTA prévoit la mise en service d'une capacité de contrôle à distance dans certains aéroports choisis en se basant sur les résultats de l'essai réalisé à Ottawa.

CONTRÔLE DES BAGAGES ENREGISTRÉS

Le plan d'investissement au titre des SDE continue de porter sur la gestion du cycle de vie du système de CBE.

En 2011, l'ACSTA a entamé la gestion du cycle de vie de son système de CBE équipé de la technologie de TDM dans les aéroports partout au Canada. Dans le budget de 2011, l'ACSTA a reçu des fonds d'investissement supplémentaires totalisant 153,8 M$ échelonnés sur cinq ans, et ses niveaux de référence annuels au titre des investissements sont passés de 59 M$ à 90 M$ pour la mise à niveau du système de CBE. En outre, l'ACSTA a obtenu le pouvoir de puiser dans les crédits parlementaires au titre des investissements des prochaines années en vue d'accélérer la mise en service du nouveau système de CBE des vols transfrontaliers à l'appui de la déclaration commune du Canada et des États-Unis intitulée *Par-delà la frontière : une vision commune de la sécurité du périmètre et de la compétitivité économique.* Cette initiative vise à faire en sorte que la TSA des États-Unis n'ait plus à contrôler à nouveau les bagages en provenance d'un aéroport canadien équipé d'une installation de prédédouanement à destination des États-Unis d'ici décembre 2015.

L'ACSTA prévoit dépenser un total de 398 M$ pour la gestion du cycle de vie de son système de CBE au cours de la période de planification quinquennale, ce qui représente environ 74 % de l'enveloppe budgétaire globale des investissements au titre des SDE.

Le plan d'investissement de l'ACSTA au titre du CBE prévoit aussi la gestion continue du cycle de vie du matériel de détection de traces d'explosifs et de radioscopie pour les bagages surdimensionnés, de même que le déploiement d'une solution de mise en réseau du matériel de TDM visant à améliorer le rendement

et les capacités de contrôle. Enfin, le plan prévoit aussi le soutien technique et la mise à l'essai de nouvelles solutions technologiques pendant la période de planification.

CONTRÔLE DES NON-PASSAGERS

Le plan d'investissement au titre du CNP appuie l'acquisition continue et la mise en service du matériel de SDE dans le cadre du programme de CNP amélioré, ce qui comprend l'acquisition d'une technologie de SDEL.

Le plan prévoit aussi la gestion du cycle de vie de l'ancien matériel de SDE déployé aux points de CNP.

4.4.2 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT NON LIÉES AUX SYSTÈMES DE DÉTECTION D'EXPLOSIFS

Résumé

Le plan d'investissement pour les dépenses non liées aux SDE tient compte des principaux facteurs suivants :

- la vie utile du matériel et des systèmes non liés aux SDE actuellement utilisés par l'ACSTA à l'administration centrale et dans les régions;
- les essais opérationnels réalisés aux aéroports;
- les nouvelles technologies permettant d'améliorer l'infrastructure du réseau de l'ACSTA et les systèmes de gestion organisationnelle.

Analyse des écarts 2014-2015

Le report des fonds d'investissement au titre du matériel non lié aux SDE de 2,7 M$ est principalement due aux retards dans l'installation de l'infrastructure de système pour le CNP-amélioré.

Après avoir pris en compte le report des fonds d'investissement, les dépenses d'investissement étaient de 0,5 M$ supérieures au budget. Cette hausse est principalement attribuable aux besoins supplémentaires pour appuyer les bureaux régionaux et la mise en service de la nouvelle technologie.

Pendant l'exercice 2014-2015, l'ACSTA a mené à bien les initiatives suivantes :

- Déploiement du système de CIZR dans trois aéroports de classe III à l'appui du programme de CNP amélioré;
- Déploiement du SGFA à l'appui du projet pilote mené à l'aéroport d'Edmonton;
- Achat de lecteurs portatifs de la CIZR dans le cadre du programme de gestion du cycle de vie.

Plan financier 2015-2016 à 2019-2020

Le plan pour les dépenses d'investissement non liées aux SDE continue de porter sur les modifications apportées au point de vue des opérations et de la sûreté afin d'améliorer l'efficience et l'efficacité.

Le plan appuie en particulier la mise en place de l'infrastructure du réseau et des systèmes pour soutenir le programme de CNP amélioré. Il prévoit aussi la mise en œuvre nationale du SGFA en fonction des résultats concluants du projet pilote mené à l'aéroport d'Edmonton.

D'autres projets d'investissement non liés aux SDE prévus au cours de période quinquennale comprennent entre autres :

- le remplacement et la mise à niveau des podiums et du matériel du SSCE, ce qui permettra à l'ACSTA d'obtenir des données exactes sur les passagers afin d'optimiser l'utilisation des ressources;
- la gestion du cycle de vie du matériel et du système de CIZR;
- la gestion continue du cycle de vie de l'infrastructure de réseau de l'ACSTA et du programme de TVCF.

4.4.3 ALIÉNATION D'IMMOBILISATIONS

Aperçu

L'ACSTA gère ses actifs, y compris leur aliénation, selon un régime de gestion du cycle de vie. L'aliénation d'immobilisations est régie par une politique et des procédures d'entreprise qui assurent le respect des lois et des règlements applicables en matière de disposition des biens de la Couronne. Dans certains cas, l'organisation engagera des dépenses pour aliéner des actifs conformément aux lois et aux règlements en matière de protection de l'environnement. Un passif relatif au démantèlement sera enregistré pour tenir compte de ces coûts, le cas échéant.

Les produits de l'aliénation d'immobilisations obtenus pendant la période de planification ne devraient pas représenter un montant important. Par conséquent, ceux-ci ne sont pas inclus dans la période de planification. Les produits de l'aliénation seront entièrement comptabilisés conformément aux Normes internationales d'information financière.

Glossaire

Administration aéroportuaire	L'exploitant d'un aéroport figurant sur la liste de la *Loi relative aux cessions d'aéroports*
ESCA	Ententes sur les services de contrôle aux aéroports
SSCE	Système de sûreté des cartes d'embarquement : outil technologique autonome qui permet de balayer les cartes d'embarquement dans le but de valider les renseignements enregistrés dans le code à barres
ACSTA	Administration canadienne de la sûreté du transport aérien
TVCF	Système de télévision en circuit fermé
Aéroports de classe I	Aéroports dont le volume annuel de passagers dépasse un million de personnes ou qui comportent un degré élevé de risques ou de danger
Aéroports de classe II	Aéroports présentant une ou plusieurs des caractéristiques suivantes : • un volume annuel de passagers qui dépasse 200 000 personnes • un degré de risques ou de danger moyen • est le principal aéroport d'une capitale provinciale ou territoriale • est une escale de vols internationaux se dirigeant vers des aéroports de classe I ou II
PRE	Profil de risques de l'entreprise
TDM	Tomodensitométrie
Aéroports désignés	Les 89 aéroports dans lesquels l'ACSTA est responsable de la prestation de services de contrôle, en vertu de la loi
PARD	Plan d'action pour la réduction du déficit
SDE	Systèmes de détection d'explosifs : systèmes manuels ou automatisés utilisés surtout pour détecter des explosifs dans les bagages de cabine ou les bagages enregistrés
ETP	Équivalent temps plein
CBE	Contrôle des bagages enregistrés : le contrôle des bagages enregistrés à l'aide de matériel de détection d'explosifs
PHVDD	Programme harmonisé des voyageurs dignes de confiance
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
IRC	Indicateur de rendement clé
CNP	Contrôle des non-passagers : Contrôle de non-passagers sélectionnés qui ont accès aux zones réglementées des aéroports. Sous réserve de certaines exceptions, toute personne ayant accès aux zones réglementées ou stériles d'un aéroport doit faire l'objet d'un contrôle. Les personnes qui doivent être contrôlées comprennent sans s'y limiter : • les membres d'équipage des transporteurs aériens intérieurs (pilotes et agents de bord) • les préposés d'escale ou d'aire de trafic (préposés au nettoyage des aéronefs, bagagistes) • les agents du service à la clientèle du transporteur aérien (agents aux comptoirs d'enregistrement, agents aux portes d'embarquement et de débarquement et concierge) • les mécaniciens d'aéronef • le personnel de l'administration aéroportuaire (y compris le personnel de sécurité et les conducteurs de matériel d'entretien) • les gens de métier (mécaniciens d'outillage, charpentiers, électriciens, plombiers et techniciens qui travaillent sur place ou en tant qu'entrepreneurs) • les concessionnaires aux points de vente dans la zone stérile • les préposés au ravitaillement des aéronefs en carburant

	• les nettoyeurs d'édifice • les coursiers • le personnel de la restauration • le personnel de contrôle • les employés de l'ACSTA
AAP	Architecture d'alignement des programmes : répertoire de l'ensemble des activités exercées par un ministère ou un organisme. Les activités sont décrites selon leurs relations logiques les unes par rapport aux autres et selon les résultats stratégiques auxquels elles contribuent.
CPE	Contrôle préembarquement : le contrôle des passagers, de leurs effets personnels et des bagages de cabine
SGFA	Système de gestion des files d'attente
CIZR	Carte d'identité pour les zones réglementées : carte d'identité remise à tous les employés autorisés à pénétrer dans les zones réglementées des aéroports de classe I et II
Fournisseur de services de contrôle	Entreprise ayant conclu une entente avec l'ACSTA pour fournir des services de CPE, de CBE et d'autres services de contrôle
PNE	Procédures normalisées d'exploitation
APCS	Amélioration du processus de contrôle de sûreté
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
PDM	Portique de détection de métal
NSTA	Niveau de service relatif aux temps d'attente