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 2017-2018 à 2021-2022
Budget de fonctionnement 2017-2018 à 2021-2022
Budget d'investissement 2017-2018 à 2021-2022

Canada

CATSA ACSTA

Divulgation

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, qui a été approuvé par le gouverneur en conseil, et le budget de fonctionnement et le budget d'investissement, qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor en juin 2018.

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 Résumé du Plan d'entreprise n'est fournie qu'à titre de traduction. En cas de divergence, de manque d'uniformité, d'inexactitude, d'ambiguïté ou de contradiction entre le libellé de la version française et celui de la version anglaise du présent Plan d'entreprise, le libellé de la version anglaise prévaudra.

Table des matières

Sommaire **4**

1.0 Profil de l'organisation **8**

1.1 Mandat et cadre de planification stratégique de l'ACSTA 8

1.2 Cadre législatif et réglementaire 10

1.3 Architecture d'alignement des programmes 11

1.4 Gouvernance 12

1.5 Modèle de prestation de services de contrôle par des tiers 13

1.6 Personnel de l'ACSTA 14

2.0 Environnement opérationnel **16**

2.1 Mesure du rendement 16

2.2 Analyse environnementale 20

2.3 Cadre de gestion des risques 31

3.0 ORIENTATION STRATÉGIQUE **34**

3.1 Excellence du service 34

3.2 Financement à long terme durable et efficace sur le plan opérationnel 35

3.3 TRANSFORMER l'EXPÉRIENCE DES clients AU CPE 36

3.4 Environnement de travail et mobilisation des employés 39

4.0 Analyse financière **41**

4.1 Aperçu du financement 41

4.2 Résultats financiers pour 2016-2017 et plan financier 2017-2018 à 2021-2022 par activité de programme 44

4.3 Résultats financiers pour 2016-2017 et plan financier 2017-2018 à 2021-2022 pour les dépenses de fonctionnement 49

4.4 Résultats financiers pour 2016-2017 et plan financier 2017-2018 à 2021-2022 pour les dépenses d'investissement 58

4.5 Stratégie de gestion financière et de comptabilisation 63

SOMMAIRE

Conformément à la *Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien* (*Loi sur l'ACSTA*) et avec l'appui des fournisseurs de services de contrôle et de leurs agents de contrôle, l'ACSTA a la responsabilité d'assurer un contrôle efficace et efficient des personnes qui montent à bord d'un aéronef ou accèdent aux zones réglementées, des biens qu'ils transportent, et des effets personnels ou bagages qu'ils confient à un transporteur aérien aux fins de transport.

En tant que société d'État mandataire, l'ACSTA est 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 de non-passagers qui accèdent aux zones réglementées des aéroports présentant 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 d'entreprise constitue un aperçu quinquennal détaillé qui décrit comment l'ACSTA remplira ses obligations telles qu'elles sont décrites dans la loi. Chaque année, l'ACSTA examine son rendement et ses résultats antérieurs, analyse son environnement opérationnel complexe et cerne les questions clés, les possibilités ou les défis qui pourraient avoir une incidence sur l'organisation au cours de la période de planification.

Comme l'expliquent plus en détail les chapitres 2 et 3, les priorités clés suivantes ont été cernées.

Augmentation du volume de passagers et des temps d'attente

En 2010-2011, l'ACSTA a contrôlé environ 47,7 millions de passagers aux aéroports désignés. D'ici la fin de 2017-2018, on prévoit que l'ACSTA aura contrôlé 65,6 millions de passagers. D'ici 2021-2022, on prévoit que le nombre de passagers atteindra environ 76,8 millions. Pendant ce temps, les taux de facturation horaires continuent d'augmenter. L'ACSTA n'a toutefois pas reçu le financement nécessaire pour répondre à l'augmentation du nombre de passagers et des taux de facturation et, malgré l'amélioration importante enregistrée sur le plan de l'efficience depuis 2010, sa capacité d'acheter des heures de contrôle a diminué au fil du temps, ce qui a fait augmenter le temps d'attente des passagers au contrôle.

L'ACSTA a collaboré avec Transports Canada en vue d'élaborer des options de financement viables pour atténuer toute incidence défavorable. Chaque année depuis 2015-2016, le gouvernement du Canada a accordé un financement supplémentaire d'un an à l'ACSTA afin qu'elle puisse atteindre un niveau de service relatif au temps d'attente selon lequel environ 85 % de tous les passagers attendent, en moyenne, 15 minutes ou moins pour être contrôlés dans les aéroports de classe I, sur une base annuelle. 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 (MITA)[1] au CPE de l'ACSTA, prévoit des temps d'attente plus longs en 2018-2019 correspondant à la diminution du pouvoir d'achat de l'ACSTA à compter de 2018-2019.

L'ACSTA continue de travailler avec Transports Canada à l'élaboration d'une stratégie de financement à long terme pour régler la question des futurs niveaux de financement du CPE.

CNP amélioré

Le budget de 2014 octroyait un financement sur trois ans pour le programme de CNP amélioré de l'ACSTA. Ce financement a pris fin le 31 mars 2017. Le budget de 2017 a fourni à l'ACSTA un financement d'un an pour ce programme, pour l'exercice 2017-2018. L'ACSTA continue de travailler avec Transports Canada à l'élaboration d'une stratégie de financement à long terme pour le programme de CNP amélioré.

Transformer l'expérience des clients au CPE : Déploiement d'ACSTA Plus

Le succès de l'ACSTA repose en grande partie sur une culture d'innovation. L'ACSTA cherche constamment à améliorer l'efficience et l'efficacité de ses opérations de contrôle. Elle a beaucoup investi pour améliorer l'efficience tout en maintenant l'efficacité des opérations de contrôle de sûreté, comme le démontre l'augmentation annuelle continue du débit de passagers. L'ACSTA est maintenant en mesure de rassembler les résultats des essais précédents pour les intégrer au concept de contrôle d'ACSTA Plus.

En tant qu'initiative de modernisation, le concept ACSTA Plus comprend l'investissement relatif au matériel de CPE à haut rendement. Il adhère pleinement aux concepts du programme SMART Security[2] et amène le Canada au même niveau que les aéroports les plus novateurs du monde. ACSTA Plus a pour but d'améliorer le processus général de contrôle et le flux de passagers aux points de contrôle en optimisant l'espace que fournissent les administrations aéroportuaires à l'ACSTA, tout en transformant l'expérience client. Bien que cette initiative ne puisse résoudre à elle seule la question des temps d'attente, elle fournit une meilleure base sur laquelle s'appuyer à l'avenir.

La plupart des points de contrôle aux principaux aéroports du Canada ont atteint leur capacité en ce qui concerne l'espace, et en fournissant de l'espace supplémentaire, l'ACSTA cherchera des occasions de mieux harmoniser ses plans avec les plans d'agrandissement des aéroports. Elle pourrait aussi contribuer à l'objectif global de l'industrie, qui consiste à créer des installations de calibre mondial et des aéroports centraux au Canada.

En août 2016, l'ACSTA a commencé à faire l'essai d'une voie de contrôle ACSTA Plus au point de contrôle intérieur de l'aéroport international Montréal-Trudeau afin de démontrer ce nouveau concept de contrôle. Compte tenu du succès de l'essai, le point de contrôle intégral est en train d'être converti en ACSTA Plus.

De plus, le 31 octobre 2016, l'ACSTA a vu la possibilité de montrer le concept intégral d'ACSTA Plus à un tout nouveau point de contrôle de la nouvelle aérogare des vols internationaux de l'aéroport international

[1] Le modèle d'incidence sur les temps d'attente de l'ACSTA constitue un élément clé, tant pour expliquer l'incidence du financement sur les temps d'attente que pour prédire avec exactitude les besoins futurs en financement au cours des quatre dernières années. Pour obtenir de plus amples renseignements sur le MITA, veuillez vous reporter à la section 2.2.1.

[2] Le programme SMART Security est une initiative conjointe de l'Association du transport aérien international (IATA) et du Conseil international des aéroports (ACI) qui présente une vision selon laquelle les passagers franchissent les points de contrôle avec le minimum de désagréments, les ressources de sûreté sont distribuées en fonction des risques, et les installations aéroportuaires sont optimisées, ce qui permet d'améliorer l'expérience du client, du trottoir au côté piste.

de Calgary. En remplaçant les voies de contrôle standard par des voies à plus haut rendement, on s'attend à une amélioration du flux des passagers et de l'expérience des clients.

Compte tenu l'absence d'un nouveau financement pour ACSTA Plus dans le budget de 2017, en misant sur le succès des déploiements d'ACSTA Plus en 2016-2017, l'ACSTA possède un financement limité existant pour effectuer des déploiements à certains points de contrôle à Toronto, à Montréal et à Vancouver en 2017-2018.

L'ACSTA continuera d'entretenir des relations mutuellement bénéfiques avec ses partenaires et ses intervenants, tout particulièrement avec les administrations aéroportuaires et les transporteurs aériens, tout en travaillant avec Transports Canada à l'élaboration d'une stratégie à long terme.

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 supplémentaires sous forme de voies de contrôle dotées de quatre agents de contrôle utilisant la capacité de contrôle existante, sans financement. La GTAA souhaite continuer d'acheter des heures de contrôle supplémentaires au-delà du 31 mars 2017, date à laquelle l'entente devait expirer. L'ACSTA a reçu le soutien de Transports Canada et a prolongé l'entente jusqu'au 31 mars 2018.

Tout comme pour l'essai mené avec la GTAA, et avec le soutien de Transports Canada, l'administration aéroportuaire de l'aéroport international de Vancouver a reçu la permission d'acheter des heures de CPE supplémentaires auprès de l'ACSTA en mai 2017, afin d'atténuer les répercussions sur les temps d'attente causées par l'augmentation des volumes de passagers prévue en 2017-2018. L'administration aéroportuaire de l'aéroport international de Vancouver a commencé à acheter des heures de CPE supplémentaires auprès de l'ACSTA le 26 juin 2017.

En plus des essais de 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 du recouvrement des coûts. L'ACSTA continue de collaborer à la création d'une solution possible visant la fourniture de services de contrôle selon le principe de recouvrement des coûts avec Transports Canada et les aéroports non désignés qui s'y intéressent.

Modèle de prestation de services

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

Les ententes de services de contrôle aux aéroports (ESCA) initiales de l'ACSTA avec les fournisseurs de services de contrôle devaient expirer le 31 mars 2017. Après avoir analysé les options de renouvellement, et en se basant sur le succès opérationnel du modèle de prestation de services actuel, l'ACSTA a peaufiné sa stratégie de renouvellement des ESCA et le Conseil d'administration a ratifié la recommandation voulant que l'ACSTA renouvelle les quatre ESCA pour une période de cinq ans.

Un taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle inférieur a été approuvé pour trois des quatre ESCA pour une période de cinq ans, débutant le 1er avril 2017. Bien que ce taux réduit ne soit pas suffisant pour alléger les pressions sur les temps d'attente aux points de contrôle des aéroports canadiens, on s'attend à ce qu'il permette de générer des économies de 17,4 M$ sur cinq ans. Ce

montant a été réinvesti dans des postes de personnel de première ligne des fournisseurs de services de contrôle.

1.0 PROFIL DE L'ORGANISATION

En tant que société d'État mandataire, l'ACSTA est financée par des crédits parlementaires et rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Transports. Grâce aux fournisseurs de services de contrôle et à leurs agents de contrôle, l'ACSTA s'attend à contrôler 65,6 millions de passagers et leurs effets en 2017-2018 dans le cadre des activités liées à son mandat.

Le présent Plan d'entreprise 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 de 2016-2017 à 2020-2021 afin de refléter les changements apportés aux plans et aux priorités. 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 CADRE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE L'ACSTA

Mandat	Conformément à la *Loi sur l'ACSTA*, l'ACSTA a la responsabilité d'assurer un contrôle efficace et efficient des personnes qui montent à bord d'un aéronef ou accèdent aux zones réglementées, des biens qu'ils transportent, et des effets personnels ou bagages qu'ils confient à un transporteur aérien aux fins de transport. Elle vise à offrir des services de contrôle de sûreté professionnels, efficaces et uniformes dans tout le pays, conformément aux normes établies par Transports Canada. 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 accèdent aux zones réglementées des aéroports présentant 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.

Mission	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.
Vision	La vision de l'ACSTA consiste à 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 créer des occasions d'avantages et d'amélioration mutuels.
Objectifs stratégiques (de 2017-2018 à 2021-2022)	**Excellence du service** **Financement à long terme durable et efficace sur le plan opérationnel** **Transformer l'expérience des clients au CPE** **Environnement de travail et mobilisation des employés**
Activités prioritaires (2017-2018 à 2021-2022)	**Excellence du service** • Efficacité de la sûreté • CNP amélioré • Recapitalisation du CBE **Financement à long terme durable et efficace sur le plan opérationnel** • Travailler avec Transports Canada à l'élaboration d'options de financement à long terme **Transformer l'expérience des clients au CPE** • Transformer l'expérience des clients en améliorant la technologie et les processus • Engagement envers les passagers à l'égard du service à la clientèle **Environnement de travail et mobilisation des employés** • Milieu de travail flexible • Culture de reconnaissance • Milieu de travail inclusif et diversifié
Surveillance	• Les mesures du rendement seront contrôlées au moyen du tableau de bord de mesure du rendement organisationnel. • L'ACSTA préparera un examen annuel des initiatives et des progrès réalisés. • Les renseignements non classés seront communiqués au public dans le rapport annuel de l'ACSTA.

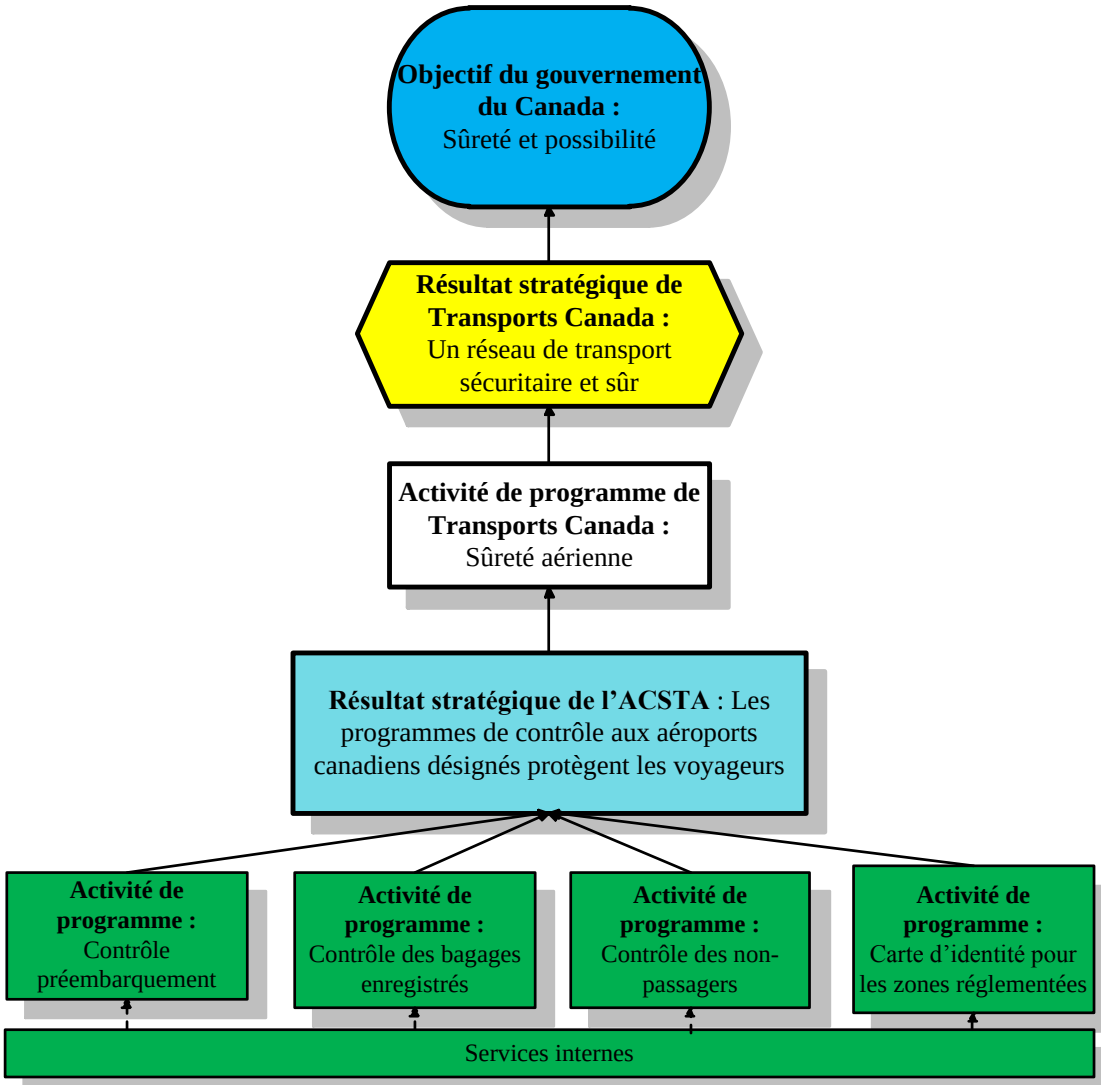
1.2 CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

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, autorité nationale désignée qui est chargée d'assurer la sûreté de l'aviation civile.

L'Administration est assujettie aux lois, règlements et procédures du pays quant à la façon de mener ses activités et ses opérations de contrôle, y compris la *Loi sur l'ACSTA,* la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la *Loi sur l'aéronautique*; le *Règlement canadien sur la sûreté aérienne* (2012), les Mesures de contrôle de sûreté et les Procédures normalisées d'exploitation (PNE).

1.3 ARCHITECTURE D'ALIGNEMENT DES PROGRAMMES

Conformément à la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* du Secrétariat du Conseil du Trésor, l'architecture des activités de programme (AAP)[3] 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-dessous.[4]



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

[3] Conformément à la *Politique sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor*, l'ACSTA est en période de transition vers des responsabilités de base. Ce modèle remplacera des éléments de l'AAP tout en continuant d'aider l'ACSTA à établir ses objectifs.
[4] Veuillez noter que l'ACSTA entend par « services internes » les services généraux.

1.4 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 d'administration est composé d'un président et dix administrateurs. Six administrateurs sont des représentants du public et quatre sont des représentants de l'industrie, y compris deux qui sont nommés par des représentants des transporteurs aériens, et deux qui sont nommés par des représentants des exploitants d'aéroports. Les administrateurs sont indépendants de la direction de l'ACSTA.

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

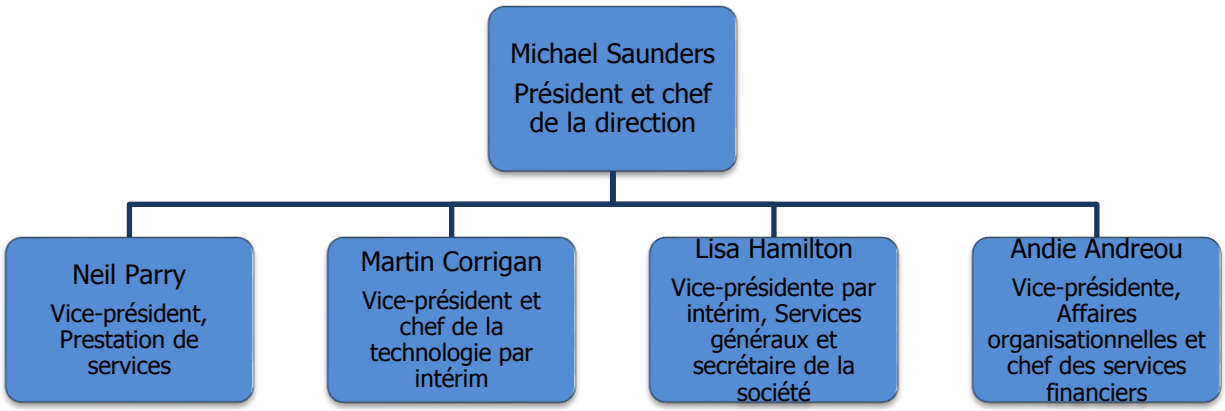
- Assurer la réalisation du mandat de la société.
- Établir l'orientation stratégique de la société par le biais de son Plan d'entreprise annuel, et protéger les ressources de la société en approuvant les rapports annuels, les budgets de fonctionnement et d'investissement, et les propositions de nouveaux projets d'importance.
- Rédiger, modifier ou abroger des règlements administratifs; (*LGFP*, art. 114).
- Approuver les plans d'entreprise de l'ACSTA aux fins de recommandation au ministre des Transports.
- Surveiller le rendement organisationnel.
- Approuver les objectifs du président et chef de la direction pour l'année et évaluer son rendement.
- 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 de l'ACSTA.

Pour obtenir plus d'information sur le Conseil d'administration de l'ACSTA, incluant les comités du Conseil, consultez la section Conseil d'administration du site Web de l'ACSTA.

Équipe de la haute direction de l'ACSTA

Le mandat du président et chef de la direction Angus Watt a pris fin le 3 janvier 2017. Depuis le 30 septembre 2017, l'ACSTA est dirigée par Michael Saunders, président et chef de la direction par intérim, jusqu'à ce qu'une nomination permanente soit effectuée par le gouvernement du Canada. M. Saunders est secondé par l'équipe de la haute direction, tel que cela est illustré dans l'organigramme[5] ci-dessous.

[5] La composition de l'équipe de la haute direction de l'ACSTA était à jour le 30 septembre 2017.



Pour voir les profils des membres de l'équipe de la haute direction de l'ACSTA, consultez la section Équipe de la haute direction du site Web de l'ACSTA.

Vérifications externes

En 2015-2016, le Bureau du vérificateur général (BVG) a présenté son rapport d'Examen spécial final à l'ACSTA, dans lequel il concluait que l'Administration fournit une assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées de façon économique et efficiente, et que ses activités sont réalisées efficacement. L'ACSTA était d'accord avec chacune des sept recommandations du BVG et ces dernières ont toutes été mises en œuvre avec succès à l'exception d'une seule, qui sera mise en œuvre au milieu de l'exercice 2018-2019.

Pendant l'Examen spécial, l'ACSTA a fait remarquer au BVG que son système de gestion de l'apprentissage (SGA) avait atteint la fin de son cycle de vie et que l'Administration s'affairait à le remplacer. L'ACSTA est en cours de transition vers un nouveau SGA, un projet complexe d'intégration de système comprenant de nombreuses dépendances. La migration de données est en cours et l'ACSTA collabore avec son fournisseur dans le but d'effectuer des essais d'acceptation par l'utilisateur sur la migration des données et des essais de déploiement d'application. On prévoit une mise en œuvre complète au cours de l'exercice 2018-2019.

En 2015-2016, le Commissariat aux langues officielles (CLO) a procédé à une vérification afin de déterminer dans quelle mesure l'ACSTA respectait ses obligations linguistiques envers le public voyageur. Dans son rapport de vérification, le CLO a présenté quinze recommandations. Par conséquent, l'ACSTA travaille activement à mettre en œuvre des plans d'action pour améliorer son cadre relatif aux langues officielles et la prestation de services. Pour de plus amples renseignements au sujet de cette vérification, consulter le site Web du CLO.

1.5 Modèle de prestation de services de contrôle par des tiers

L'ACSTA est exploitée selon un modèle de prestation de services par des tiers et réalise son mandat en octroyant par contrat la prestation des services de contrôle à des fournisseurs de services de contrôle privés. Ces fournisseurs embauchent des agents de contrôle et effectuent 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 dans les quatre régions de l'ACSTA :

- 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.

Par l'entremise des contrats de cinq ans axés sur le rendement (ESCA), l'ACSTA est en mesure 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 initiales devaient parvenir à échéance le 31 mars 2017. À la suite d'une analyse des options de renouvellement et selon les réussites opérationnelles du modèle de prestation de services actuel, l'ACSTA a peaufiné sa stratégie de renouvellement des ESCA. Le Conseil d'administration a ratifié la recommandation voulant que l'ACSTA renouvelle les quatre ESCA pour une période de cinq ans.

Un taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle inférieur a été approuvé pour trois des quatre ESCA pour une période de cinq ans. Bien que ce taux inférieur ne soit pas suffisant pour alléger les pressions sur les temps d'attente aux points de contrôle des aéroports canadiens, on s'attend à ce qu'il permette de générer des économies de 17,4 M$ sur cinq ans. Ce montant a été réinvesti dans des postes de personnel de première ligne des fournisseurs de services de contrôle.

1.6 Personnel de l'ACSTA

En date du 31 mars 2017, l'organisation comptait 439 employés nommés pour une période indéterminée, y compris cinq cadres supérieurs – un chef de la direction et quatre vice-présidents, dont aucun n'est syndiqué. Cela représente une réduction par rapport aux 513 employés et aux six vice-présidents que comptait l'ACSTA en 2012.

Du total actuel, on dénombre environ 146 postes en région et 293 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, y compris 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 des 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.

Régimes de retraite

Dans le cadre de l'engagement du gouvernement du Canada 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) dans le budget de 2013, l'ACSTA a examiné les principes de partage des coûts à parts égales de son régime de retraite. Depuis le 30 juin 2013, le régime de retraite à prestations déterminées de l'ACSTA n'accepte plus de nouveaux membres. Un régime de retraite à cotisations déterminées a été créé pour les nouveaux employés en date du 1er juillet 2013.

Étant donné les circonstances entourant la fermeture de son régime de retraite à prestations déterminées, l'ACSTA est d'avis que son approche pour atteindre un partage des coûts équitable est juste et raisonnable. Par conséquent, elle continuera de demander une dérogation de la directive relative au partage des coûts à parts égales.

Politiques sur les voyages et l'accueil

En décembre 2015, tel que l'avait demandé le gouverneur en conseil, le Conseil d'administration a approuvé la version à jour de la *Politique sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements de l'ACSTA*. Cette version de la politique est harmonisée aux politiques, lignes directrices et pratiques du Conseil du Trésor en ce qui concerne les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements et respecte les obligations légales de l'ACSTA.

La divulgation proactive des dépenses de voyage et d'accueil de l'ACSTA est en harmonie avec les normes du Conseil du Trésor en ce qui concerne les dépenses effectuées à partir du 1er janvier 2016. La version à jour de la *Politique sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements* de l'ACSTA est publiée sur le site Web de l'organisation.

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. Pour exécuter son mandat avec succès et dans le cadre de son processus de planification stratégique, l'ACSTA analyse chaque année son environnement opérationnel complexe et cerne les questions clés, les possibilités et les enjeux qui pourraient avoir une incidence sur l'organisation au cours de la période de planification.

L'environnement opérationnel de l'ACSTA est analysé en fonction des secteurs clés ci-dessous, pour jeter les bases de son plan quinquennal, comme il est expliqué au chapitre 3 :

- Indicateurs de rendement clés;
- Analyse environnementale des forces, des faiblesses, des possibilités et des défis;
- Principaux risques pour l'organisation au cours de la période de planification.

2.1 MESURE DU RENDEMENT

Les données sur le rendement relatives aux activités de l'ACSTA sont recueillies et présentées chaque trimestre à la direction et au Conseil d'administration au moyen du tableau de bord de la mesure du rendement organisationnel. Le tableau de bord sert d'outil de gestion afin d'établir l'orientation stratégique de l'organisation, de gérer la surveillance de ses activités de première ligne et de 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 de l'ACSTA 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.

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

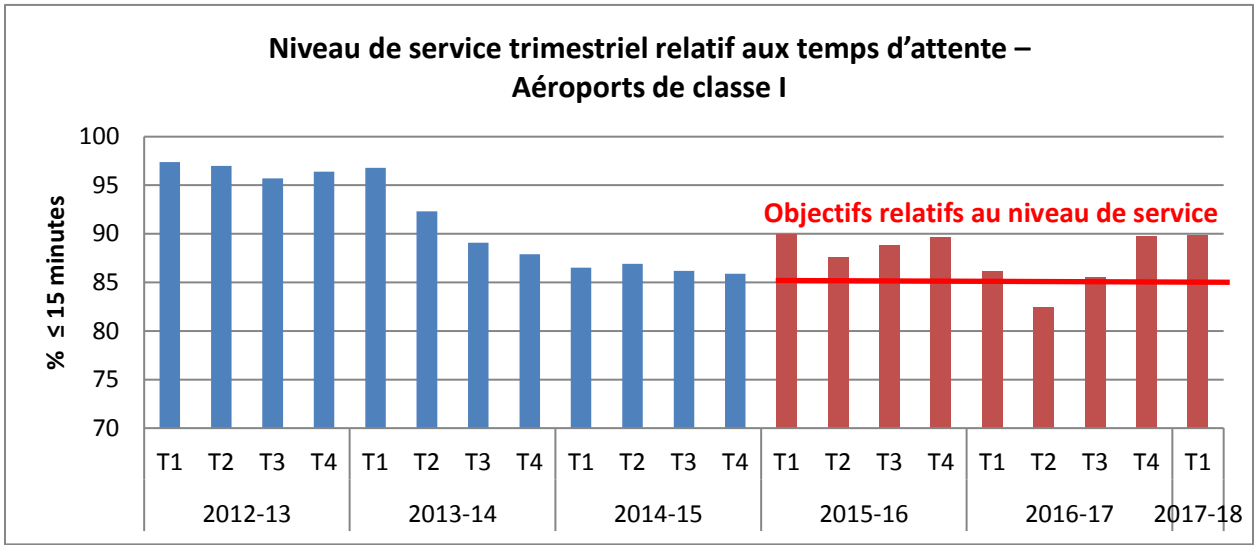
Le niveau de service relatif au temps d'attente au CPE de l'ACSTA est le pourcentage de passagers qui attendent un nombre de minutes précis ou moins pour être contrôlés aux aéroports de classe I.

Depuis le budget de 2010, l'augmentation non financée du nombre de passagers et du taux de facturation a engendré des temps d'attente plus longs. En 2012-2013, 96 % des passagers ont pu être contrôlés dans un délai de 15 minutes ou moins. En 2014-2015, ce pourcentage a diminué à 85 % des passagers. Reconnaissant l'importance de ce problème, l'ACSTA et Transports Canada collaborent à l'élaboration d'une stratégie de financement à long terme afin d'améliorer les temps d'attente.

Depuis 2015-2016, le gouvernement du Canada a accordé un financement supplémentaire d'un an à l'ACSTA afin qu'elle puisse atteindre un niveau de service relatif au temps d'attente selon lequel environ 85 % de tous les passagers attendent, en moyenne, 15 minutes ou moins pour être contrôlés dans les aéroports de classe I, sur une base annuelle.

Le budget de 2017, combiné à un financement hors cycle, a poursuivi cette tendance et a fourni à l'ACSTA un financement supplémentaire d'un an, pour 2017-2018, totalisant 44,2 millions de dollars, afin de permettre à l'organisation de cibler un niveau de service relatif au temps d'attente selon lequel environ 85 % de tous les passagers attendent, en moyenne, 15 minutes ou moins pour être contrôlés dans les aéroports de classe I en 2017-2018.

Le pourcentage de passagers qui attendent 15 minutes ou moins est illustré dans le graphique ci-dessous. Les temps d'attente pour 2015-2016 et 2017-2018 sont indiqués en orange.



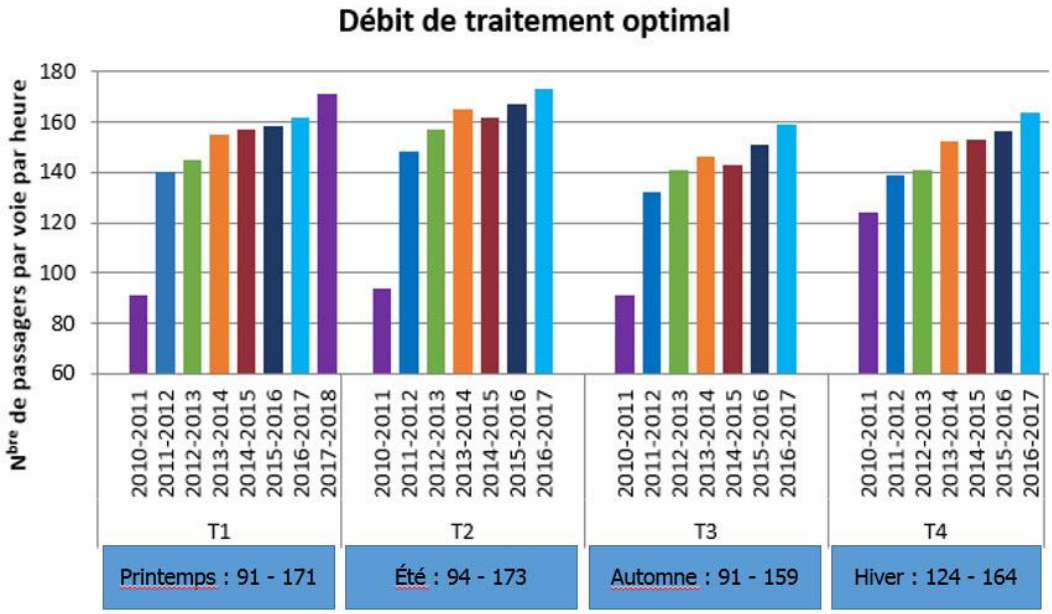
2.1.2 Efficacité de la sûreté

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.

2.1.3 Débit de passagers

Depuis plus de dix ans, le débit de passagers figure parmi les principales mesures de l'efficacité du CPE pour l'ACSTA. Cette mesure s'obtient 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 du débit de passagers demeure généralement uniforme dans toutes les administrations aéroportuaires dans le monde, on remarque tout de même d'importantes différences dans le calcul de cette valeur.

Les niveaux de débit optimaux pour l'ACSTA (qui représentent la capacité de l'ACSTA dans des circonstances optimales et qui sont habituellement utilisées comme références aux fins de comparaison avec les homologues d'autres pays) ont augmenté de façon importante depuis l'examen de l'ACSTA mené en 2010. Cela est illustré par l'augmentation du débit enregistré du troisième au quatrième trimestre de 2010-2011, comme on peut le voir ci-après. Des essais opérationnels visant à 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.



Les fluctuations saisonnières du trafic ont une incidence sur le débit de traitement de l'ACSTA. 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.

Des gains d'efficacité réalisés grâce à des améliorations apportées aux processus et à des changements réglementaires ont permis à l'ACSTA d'augmenter de façon importante le nombre de passagers traités par heure. L'ACSTA s'efforce constamment d'améliorer tous les aspects de ses opérations, lorsque cela est possible.

2.1.4 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 du contrôle des passagers par unité est bas, plus les activités de contrôle de l'ACSTA sont efficaces.

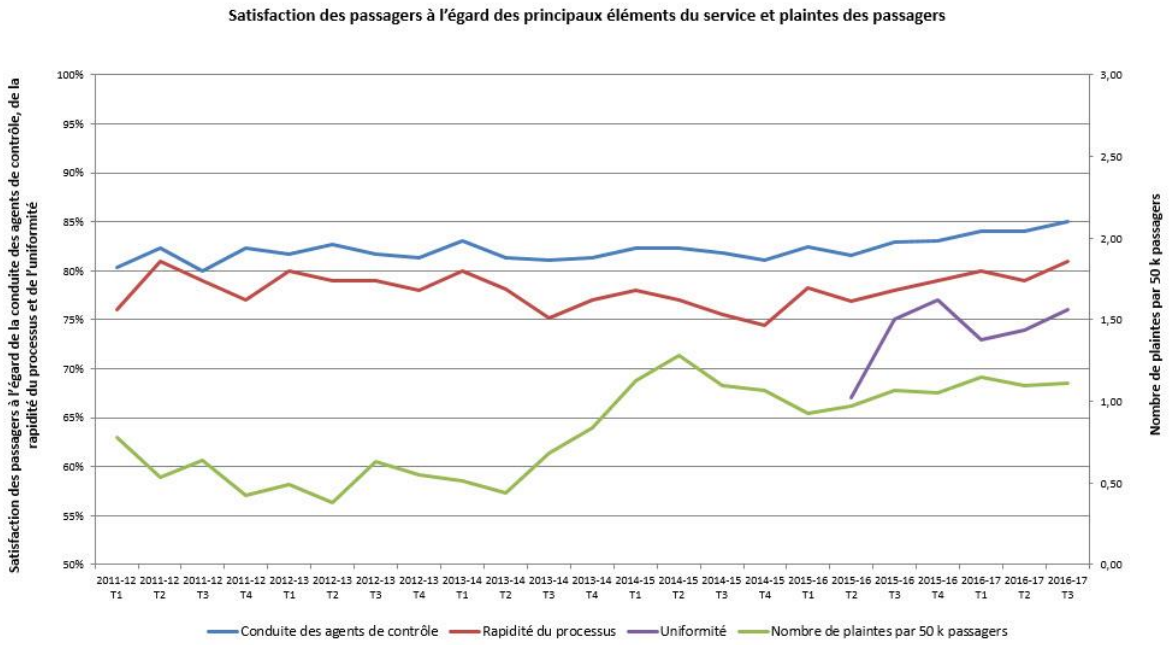
En général, l'ACSTA a observé une diminution des paiements par passager versés aux fournisseurs de services de contrôle depuis 2011-2012.

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.

2.1.5 Rétroaction des passagers

L'ACSTA est déterminée à améliorer l'expérience des clients aux points de contrôle et continue d'insister sur le fait que l'aide aux passagers peut améliorer l'excellence en matière de sûreté. Elle recueille régulièrement les commentaires des passagers en utilisant des interrogations aléatoires au passage dans les aéroports de classe I.

L'ACSTA a pu maintenir un niveau de satisfaction des passagers relativement stable depuis 2011, comme on peut l'observer dans le tableau ci-dessous.



La satisfaction des passagers à l'égard de la conduite des agents de contrôle est demeurée relativement stable depuis 2011. La satisfaction des passagers à l'égard de la rapidité du processus a diminué et le nombre de plaintes de passagers a augmenté tout au long de 2013-2014, alors que les temps d'attente des passagers augmentaient en raison de la diminution du pouvoir d'achat de l'ACSTA. Lorsque l'ACSTA a reçu un financement supplémentaire pour 2014-2015, la satisfaction des passagers et le nombre de plaintes par 50 000 passagers se sont stabilisés. Cette stabilité pourrait être attribuée en partie au fait que les passagers se sont habitués à des temps d'attente légèrement plus longs que ceux qu'enregistrait l'ACSTA en 2012-2013 et lors des années antérieures.

Dans l'ensemble, étant donné le nombre de passagers contrôlés chaque année (62,5 M de passagers en 2016-2017), le nombre de plaintes que l'ACSTA reçoit est relativement faible, se situant aux environs de 1 par 49 000 passagers. Cela représente toutefois une augmentation comparativement à 2013-2014 et aux années précédentes, lorsque le nombre de plaintes était en moyenne de 0,5 par 50 000 passagers. À l'échelle nationale, la majorité des plaintes concernent les temps d'attente, les retards et le comportement des agents de contrôle.

L'ACSTA prend les plaintes des passagers très au sérieux. Afin de réduire davantage 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 récurrentes. Les plaintes qui concernent la conduite des agents de contrôle sont traitées au moyen d'un processus officiel de gestion du rendement selon lequel les événements et les incidents particuliers, y compris la conduite non professionnelle, font l'objet de discussions, et des mesures correctives individuelles sont mises en œuvre.

Enfin, comme on peut le constater dans le tableau présenté plus haut, l'ACSTA a commencé à surveiller l'uniformité du contrôle au deuxième trimestre de 2015-2016 et, bien qu'elle ne possède que les données de quelques trimestres, il semble y avoir une tendance à la hausse dans ce domaine.

2.2 ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

L'analyse de l'environnement économique externe et interne, opérationnel et sécuritaire de l'ACSTA est un élément important du cycle de planification. Le principal objectif de l'exercice d'analyse environnementale est de cerner les déterminants externes et internes qui peuvent avoir une incidence, tant positive que négative, sur les objectifs de l'ACSTA, et de les classer par ordre de priorité afin d'orienter le processus de planification stratégique.

Le Plan d'entreprise de l'ACSTA tient compte de l'environnement actuel.

Forces	Faiblesses
• Gestion des temps d'attente grâce à l'innovation • Vision d'innovation à long terme – ACSTA Plus • Chef de file établi en matière de contrôle de sûreté	• Absence d'une stratégie de financement à long terme
Possibilités	**Défis**
• Excellentes relations avec les intervenants par l'entremise de l'initiative ACSTA Plus • Moral et mobilisation des employés • Rapport de vérification préliminaire du Commissariat aux langues officielles	• Environnement de sûreté en évolution • Recouvrement des coûts

Forces

2.2.1 Gestion des temps d'attente grâce à l'innovation

Afin de maximiser son efficience, l'ACSTA possède les processus et les outils nécessaires pour planifier, organiser et surveiller le déploiement des ressources en fonction des demandes liées au trafic à l'échelle nationale. Grâce aux heures hebdomadaires ciblées, l'ACSTA contrôle et détermine, par l'entremise de contrats, le nombre d'heures que les fournisseurs de services de contrôle peuvent utiliser pour réaliser tous leurs engagements tout en répondant aux attentes en matière de rendement.

L'ACSTA utilise aussi son outil d'optimisation du point de contrôle, conçu pour mieux gérer l'allocation des ressources de contrôle en fonction de prévisions plus précises. Cet outil utilise des renseignements provenant de l'ACSTA, de ses fournisseurs de services de contrôle, des administrations aéroportuaires et des transporteurs aériens. Une fois les ressources réparties, l'ACSTA surveille constamment l'efficience et recueille de l'information qui servira à orienter la prise de décisions afin d'améliorer les horaires des fournisseurs de services de contrôle.

Grâce à ces processus et outils, l'ACSTA est en mesure de mieux doter les points de contrôle et d'améliorer l'expérience des passagers, tout en minimisant le temps d'attente pour les passagers en fonction des ressources disponibles. De plus, ces données permettent à l'ACSTA de mesurer et d'optimiser la répartition des ressources tout au long de la journée, réduisant ainsi les inefficiences des opérations et des horaires.

Grâce aux données recueillies par le Système de sûreté des cartes d'embarquement, l'ACSTA est en mesure de déterminer avec précision les temps d'attente aux aéroports de classe I. Ces temps d'attente sont publiés dans le site Web et l'application mobile de l'ACSTA, ce qui permet aux voyageurs de vérifier les temps d'attente avant leur arrivée à l'aéroport.

L'ACSTA n'est assujettie à aucune norme de service. Toutefois, l'organisation reconnaît que les temps d'attente ont des répercussions sur les intervenants, qu'il s'agisse du public voyageur ou de l'industrie de l'aviation. Tout en respectant son budget, l'ACSTA fait de son mieux pour optimiser ses efficiences, ou la valeur par dollar dépensé, et réduire le plus possible les temps d'attente moyens à l'échelle du pays.

Modèle d'incidence sur les temps d'attente

Le Modèle d'incidence sur les temps d'attente (MITA) de l'ACSTA constitue un élément clé, tant pour expliquer l'incidence du financement sur les temps d'attente que pour prédire avec exactitude les besoins futurs en financement au cours des quatre dernières années. Afin d'évaluer l'incidence des diverses solutions de financement sur les niveaux de service en matière de temps d'attente au CPE, l'ACSTA a élaboré un MITA, communiqué à Transports Canada et validé par ce dernier, et a entrepris d'importantes consultations auprès des organismes centraux en 2013.

Le MITA intègre des éléments de théories sur les files d'attente et des techniques d'optimisation des horaires afin d'estimer les niveaux de financement requis pour atteindre des niveaux de service particuliers au CPE. Il a notamment prédit avec précision les besoins futurs en financement au cours des quatre dernières années. Par conséquent, grâce à son analytique prédictive, le modèle a augmenté la capacité de l'ACSTA ainsi que sa crédibilité auprès de Transports Canada et des organismes centraux grâce à des données précises qui facilitent et renforcent le plaidoyer en faveur d'un financement durable. Il convient de noter que l'achat d'heures de contrôle supplémentaires par les aéroports s'ajoute à ce qui est généré par le présent modèle.

La précision du modèle est illustrée ci-dessous :

Niveau de service relatif au temps d'attente (Pourcentage de passagers qui attendent 15 minutes ou moins)				
	2013-2014	**2014-2015**	**2015-2016**	**2016-2017**
Prévu	93 %	85 %	85 %	85 %
Réel	92 %	86 %	89 %[6]	85,8 %

Selon les prévisions des besoins en matière de financement produites par le MITA, le budget de 2017 et le financement hors cycle ont fourni à l'ACSTA un financement supplémentaire unique de 44,2 M$, en vue d'atteindre un niveau de service relatif au temps d'attente selon lequel environ 85 % de tous les passagers attendent, en moyenne, 15 minutes ou moins pour être contrôlés dans les aéroports de classe I, sur une base annuelle.

2.2.2 Vision d'innovation à long terme

L'ACSTA a constamment démontré une importante culture d'innovation et a adopté une approche stratégique en utilisant des produits qui ont fait leurs preuves lors d'essais et dans un environnement réel, et qui sont certifiés, tout en optimisant ses ressources. Au fil du temps, l'ACSTA a beaucoup investi afin d'améliorer l'efficience tout en maintenant l'efficacité du contrôle de sûreté, comme le démontre

[6] Un niveau de service plus élevé que prévu a été atteint en 2015-2016 grâce à l'attribution d'heures de CNP au CPE, puisque les aéroports ont connu des retards dans la réalisation de structures permanentes pour le CNP-véhicules.

l'augmentation annuelle continue du débit de passagers. Des technologies et des processus innovateurs ont été mis à l'essai et mis en œuvre, y compris, particulièrement, le Système de sûreté des cartes d'embarquement, la surveillance vidéo, la mise en réseau du matériel de contrôle, le système des voies divisées, les opérateurs d'appareil de radioscopie à distance, le système de gestion des files d'attente et le retrait simultané des effets personnels. Bon nombre de ces innovations, qui sont nécessaires à l'efficacité, à l'efficience et au service à la clientèle, sont uniques au Canada. Des organismes de contrôle homologues du monde entier reconnaissent l'ACSTA pour ses innovations dans le domaine du contrôle de sûreté.

En collaborant avec Transports Canada, des partenaires internationaux et les fournisseurs de technologies de contrôle, l'ACSTA a créé sa vision à long terme, intitulée *Feuille de route du CPE*, qui présente le plan stratégique sur 10 ans visant l'amélioration de l'efficacité de la sûreté et la transformation de l'expérience des clients.

ACSTA Plus

L'ACSTA est maintenant en mesure de tirer parti des résultats positifs d'essais précédents et de les mettre en œuvre dans le cadre de ses opérations sous la forme du concept ACSTA Plus, qui représente la première étape de la transformation du processus de contrôle.

Dans le cadre de l'initiative ACSTA Plus, on investira dans du matériel de CPE à haut rendement, ce qui transformera l'expérience des clients. Il s'agit aussi d'une initiative de modernisation qui adhère pleinement aux concepts du programme SMART Security et qui amène le Canada au même niveau que les aéroports les plus novateurs au monde. ACSTA Plus fournit de meilleurs outils pour améliorer le processus de contrôle général et le flux de passagers aux points de contrôle. Bien qu'à elle seule l'initiative ne résoudra pas la question des temps d'attente, ACSTA Plus accroîtra la capacité des points de contrôle en optimisant l'espace que fournissent les administrations aéroportuaires à l'ACSTA.

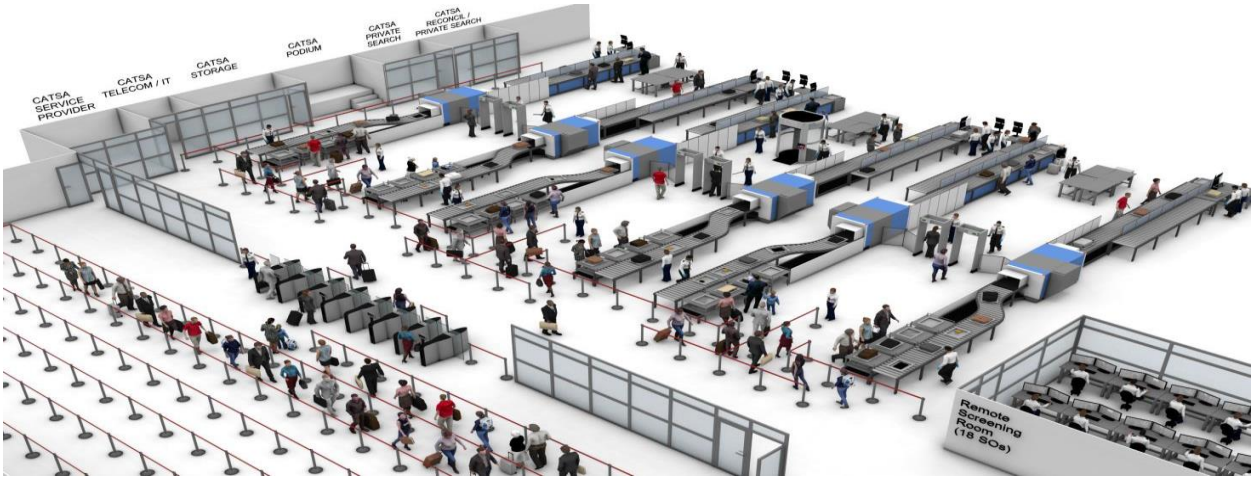
À la base, ACSTA Plus combine des voies de contrôle de sûreté modernes à haut rendement à des processus et des technologies novatrices conçues pour assurer la sûreté et améliorer l'expérience des clients.

Avantages des voies ACSTA Plus

Voici les avantages d'une voie ACSTA Plus complète, qui peut être installée aux grands points de contrôle où il y a beaucoup d'espace :

- Amélioration considérable des capacités de traitement par radioscopie au moyen du traitement centralisé des images et de convoyeurs motorisés.
- Caractéristiques libre-service et un minimum d'interactions avec les agents de contrôle pour les passagers qui ne déclenchent pas d'alarme durant le processus de contrôle.
- Plus de temps pour le retrait des effets personnels pour ceux qui en ont besoin, tout en offrant un moyen de contournement pour ceux qui n'en ont pas besoin, grâce au retrait simultané des effets personnels.
- Accroissement de l'efficacité de la sûreté grâce au suivi des bacs et à la séparation des articles nécessitant une fouille.
- Meilleure utilisation des ressources grâce à l'automatisation de certains aspects du processus de contrôle, comme l'orientation automatique vers la voie des bagages rejetés des bacs nécessitant un contrôle supplémentaire, et le renvoi des bacs vides vers le début de la voie.
- Amélioration du service à la clientèle grâce à des partenariats avec les aéroports en matière de configuration des points de contrôle et des files d'attente.

L'image ci-dessous présente un aperçu des composantes et des caractéristiques d'une voie ACSTA Plus intégrale pouvant être installée à un point de contrôle à volume élevé, et de plusieurs voies ACSTA Plus installées à de grands points de contrôle à volume élevé.



La plupart des points de contrôle aux principaux aéroports du Canada ont atteint leur capacité en ce qui concerne l'espace. ACSTA Plus accroîtra la capacité aux points de contrôle en optimisant l'espace que fournissent les administrations aéroportuaires à l'ACSTA. L'ACSTA cherchera des occasions de mieux harmoniser ses plans avec les plans d'agrandissement des aéroports et pourrait aussi contribuer à l'objectif global de l'industrie, qui consiste à créer des installations de calibre mondial et des aéroports centraux au Canada.

2.2.3 Chef de file établi en matière de contrôle de sûreté

Bien que cela ne relève pas de son mandat principal, à titre de chef de file établi en matière de contrôle de sûreté, l'ACSTA reçoit des demandes de la part de tiers (organismes provinciaux et fédéraux et organisations internationales de l'industrie de l'aviation ou non) qui souhaitent en savoir davantage sur les technologies, la formation des agents de contrôle et les procédures.

En plus de ces demandes, l'ACSTA a également transmis à l'Office des transports du Canada (OTC) une trousse complète sur les procédures et la formation sur le contrôle des passagers handicapés en vue de modifications potentielles à la réglementation. Ces renseignements ont été communiqués de manière proactive afin de démontrer que le programme de contrôle de l'ACSTA répond à des normes plus élevées que celles prévues par la réglementation actuelle de l'OTC.

Ces demandes montrent la grande expertise de l'ACSTA en matière de formation, et établissent l'organisation comme chef de file en matière de contrôle de sûreté, tant au Canada qu'à l'échelle internationale. L'ACSTA prévoit poursuivre sa collaboration avec des organisations afin de partager son expertise.

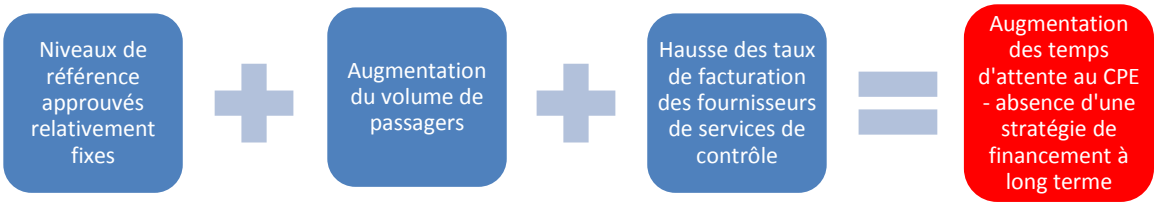
Faiblesses

2.2.4 Absence d'une stratégie de financement à long terme

Depuis le budget de 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. Bien qu'elle ait pu réaliser des économies grâce au renouvellement des ESCA, cela ne suffira pas à compenser l'augmentation des taux de facturation et la hausse du volume de passagers. Par

conséquent, la capacité de l'organisation à acheter des heures de contrôle a diminué et continuera de le faire. Sans stratégie de financement à long terme, le niveau de service relatif au temps d'attente actuel, selon lequel environ 85 % de tous les passagers attendent, en moyenne, 15 minutes ou moins pour être contrôlés, dans les aéroports de classe I, sur une base annuelle, ne peut être maintenu.

Le schéma suivant résume les pressions et les facteurs liés à la hausse des temps d'attente au CPE.



Niveaux de référence de l'ACSTA

Chaque année, le nombre de voyageurs contrôlés par l'ACSTA augmente en raison de la croissance du trafic aérien au Canada. Puisque l'ACSTA est financée par des crédits parlementaires, son budget n'est pas directement lié au Droit pour la sécurité des passagers du transport aérien (DSPTA). Autrement dit, une hausse des revenus provenant du DSPTA n'entraîne pas une augmentation du budget de l'ACSTA. Par ailleurs, les taux horaires facturables pour le contrôle augmentent chaque année. Par conséquent, la hausse du volume de passagers et l'augmentation des taux horaires facturables contribuent à l'augmentation annuelle des coûts des heures de contrôle achetées.

Jusqu'à 2014-2015, l'ACSTA, en collaboration avec Transports Canada, a pu gérer ces pressions croissantes grâce à la mise en place progressive de mesures d'efficience et d'améliorations dans ses opérations. À la suite des nombreux examens opérationnels et organisationnels qui se sont succédé, il n'est plus possible de réaliser des gains d'efficacité importants pour contrebalancer les pressions croissantes, bien que l'ACSTA continuera de tenter d'améliorer tous les aspects de ses opérations. Depuis 2015-2016, l'ACSTA reçoit un financement supplémentaire annuel du gouvernement du Canada afin de poursuivre les opérations de contrôle tout en évitant les perturbations du système.

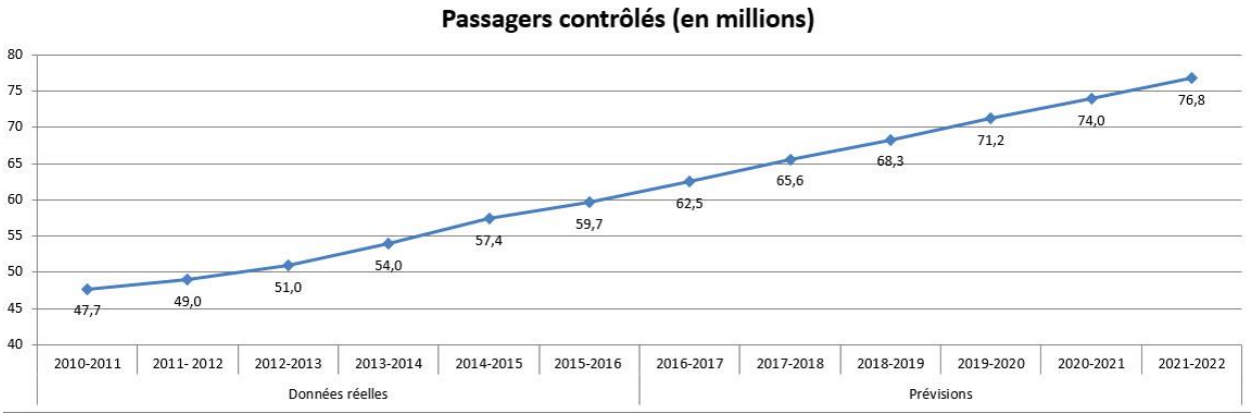
Puisqu'il n'y a pas de niveau de service à long terme établi par le gouvernement, l'ACSTA continuera de fonctionner selon ses niveaux de référence approuvés et de réaliser son mandat en matière de sûreté. Toutefois, sans solution de financement qui tient compte de la hausse des taux de facturation horaires et de l'augmentation prévue du volume de passagers, les voyageurs attendront plus longtemps pour être contrôlés.

Volumes de passagers

Les prévisions les plus récentes indiquent qu'au cours de la période de planification, le volume de passagers embarqués[7] augmentera chaque année au cours des cinq prochaines années, les aéroports de classe I comptant pour la plus grosse partie de cette augmentation.

Prévision de la croissance du trafic à l'échelle nationale [8]						
	2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Croissance du trafic de passagers embarqués aux aéroports désignés (d'une année sur l'autre)	5,3 %	4,1 %	4,2 %	4,0 %	3,8 %	3,7 %
Source : SNC Lavalin, janvier 2017						

L'augmentation des volumes de passagers embarqués diffère toutefois de celle des passagers qui nécessitent un contrôle (volume de passagers contrôlés), laquelle a des répercussions plus directes sur les opérations de l'ACSTA[9]. En 2010-2011, l'ACSTA a contrôlé environ 47,7 millions de passagers aux aéroports désignés. Ce chiffre a augmenté à 57,4 millions de passagers en 2014-2015. À la fin de 2016-2017, l'ACSTA avait contrôlé 62,5 millions de passagers. Au premier trimestre de 2017-2018, le trafic de passagers contrôlés continuait d'augmenter : à l'échelle nationale, le trafic avait augmenté de 9,3 % par rapport au premier trimestre de 2016-2017. Cette tendance se poursuivra pendant la période de planification et au-delà, tel qu'il est illustré dans le tableau ci-dessous. On prévoit que le volume total estimé de passagers atteindra 76,8 millions en 2021-2022.



Ces données dressent un portrait national, mais l'augmentation du volume de passagers n'est pas uniforme dans tous les aéroports, et se produit plutôt en grande partie dans certaines régions et à certains aéroports, sans avertissement. Afin de gérer tout changement dans le volume 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 de

[7] Trafic de passagers embarqués aux aéroports canadiens.
[8] Jusqu'en 2013, les prévisions étaient réalisées par Transports Canada, mais ce n'est plus le cas. Depuis 2015, l'ACSTA embauche SNC Lavalin pour préparer des prévisions concernant les passagers.
[9] Le volume de passagers embarqués comprend tous les passagers qui sont montés dans un avion. Le volume de passagers contrôlés comprend certains passagers en transit qui pourraient ne pas devoir passer au contrôle à leur aéroport de correspondance. Le volume de passagers contrôlés est inclus dans le volume total de passagers embarqués.

vols, l'espace disponible et les tendances en matière 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

Une caractéristique clé des ESCA, qui sont entrées en vigueur le 1er novembre 2011, était l'augmentation du taux annuel fixe (ATA). Avant la conclusion de cette entente, l'ACSTA était responsable d'assumer le montant total des augmentations qui dépendaient entièrement des conventions collectives convenues entre les fournisseurs de services de contrôle et les syndicats des agents de contrôle.

L'introduction de l'ATA fixe a fourni à l'ACSTA une plus grande certitude concernant les coûts prévus à plus long terme, et toute augmentation du coût unitaire par heure au-delà de l'ATA est maintenant absorbée par le fournisseur de services de contrôle et non l'ACSTA.

Les premières ESCA conclues par l'ACSTA devaient expirer le 31 mars 2017. L'objectif de l'ACSTA pour la période de renouvellement était d'obtenir une meilleure valeur à moindre coût. Les fournisseurs de services de contrôle ont soumis des propositions pour le mandat de cinq ans, y compris de nouveaux taux de base et ATA, dans le but de limiter les augmentations de coûts et de faire des économies.

Étant donné le renouvellement des contrats de services de contrôle, l'ACSTA a réalisé des économies brutes d'environ 34,6 M$ sur cinq ans par voie de négociation d'une réduction des taux de facturation. Une partie de ces économies ont été réinvesties dans l'embauche de personnel de supervision et de gestion du fournisseur de services de contrôle. Bien que ces économies ne soient pas suffisantes pour alléger les pressions sur les temps d'attente aux points de contrôle des aéroports canadiens, l'ACSTA projette des économies brutes de 17,4 M$ sur cinq ans après ce réinvestissement.

Étant donné que les taux de facturation que l'ACSTA paie à ses fournisseurs de services de contrôle pour chaque heure de contrôle ont augmenté et continueront d'augmenter au cours de la période de planification, le pouvoir d'achat de l'ACSTA en ce qui a trait aux heures de contrôle a diminué et continuera de le faire au fil des ans. Autrement dit, avec le même montant d'argent, et sans même tenir compte de l'augmentation du nombre de passagers, l'ACSTA ne sera pas en mesure d'acheter le même nombre d'heures d'année en année (c.-à-d. que son pouvoir d'achat déclinera).

Répercussions sur le niveau de service relatif au temps d'attente

L'ACSTA n'est assujettie à aucune norme de service. Cependant, les temps d'attente ont tendance à être la principale préoccupation des exploitants d'aéroports et des transporteurs aériens étant donné qu'ils sont étroitement liés aux revenus et à l'expérience des clients dans l'industrie de l'aviation, où la concurrence est forte.

Reconnaissant que les temps d'attente ont des répercussions sur les intervenants, qu'il s'agisse des voyageurs ou de l'industrie de l'aviation, l'ACSTA s'emploie avec diligence à respecter son budget pour optimiser ses efficiences, la valeur par dollar dépensé, et pour réduire au minimum les temps d'attente.

Malgré les gains opérationnels importants réalisés par l'ACSTA au cours des dernières années, le budget relativement constant de l'organisation consacré au CPE a diminué, ce qui fait en sorte que la capacité d'achat d'heures de contrôle a elle aussi diminué, alors que le volume de passagers s'est accru. Par conséquent, les temps d'attente des passagers ont augmenté, comme il est indiqué ci-dessous.

Pour réaliser le souhait de l'industrie d'améliorer les temps d'attente, l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto (GTAA) et l'aéroport international de Vancouver ont reçu l'autorisation d'acheter des heures de CPE supplémentaires de l'ACSTA afin d'atténuer l'incidence des temps d'attente sur les volumes de passagers plus élevés prévus. De plus amples renseignements sur ces accords figurent à la section 2.2.9.

L'ACSTA continue de collaborer avec Transports Canada pour explorer des solutions visant à fournir des services de contrôle selon le principe du recouvrement des coûts.

En reconnaissance du fait qu'il n'y a pas de niveau de service établi par le gouvernement, l'ACSTA fonctionnera selon ses niveaux de référence approuvés et continuera de réaliser son mandat en matière de sûreté. Toutefois, comme il a été indiqué, le nombre de passagers continue d'augmenter, tandis que le pouvoir d'achat de l'ACSTA diminue. En l'absence de financement supplémentaire après 2017-2018, les passagers continueront d'attendre plus longtemps pour être contrôlés.

Possibilités

2.2.5 Amélioration des relations avec les intervenants par l'entremise de l'initiative ACSTA Plus

L'environnement dans lequel l'ACSTA exerce ses activités est grandement intégré et regroupe plusieurs organismes différents (administrations aéroportuaires, transporteurs aériens, organismes d'application de la loi) auxquels on a assigné des responsabilités de sûreté précises. Cette intégration nécessite un degré élevé de communication et de coordination entre l'ACSTA et ses partenaires de sûreté pour assurer le contrôle efficace et efficient des passagers et des bagages ainsi que pour assurer le mouvement continu et efficace du système. Les retards dans un aéroport peuvent avoir un effet d'entraînement sur le système entier.

Par l'entremise de l'établissement et du maintien des relations avec les intervenants, les représentants des aéroports et des transporteurs appuient fortement l'initiative et les aspects collaboratifs d'ACSTA Plus. Diverses caractéristiques d'ACSTA Plus ont aussi été présentées dans le cadre de réunions nationales et internationales aux intervenants de l'industrie, et ont été extrêmement bien reçues.

Les administrations aéroportuaires ont jugé que le concept permettait d'accroître la capacité de contrôle et le débit des passagers, ce qui contribue à réduire les goulots d'étranglement aux voies de contrôle. La question de l'atteinte de la capacité maximale de contrôle avec le matériel et les points de contrôle actuellement en place est ressortie comme l'une des plus grandes priorités aux plus grands aéroports canadiens, notamment Montréal-Trudeau, Toronto Pearson, Vancouver et Calgary.

En août 2016, l'ACSTA a commencé à faire l'essai d'une voie de contrôle ACSTA Plus à l'aéroport international Montréal-Trudeau afin de démontrer ce nouveau concept de contrôle. Compte tenu du succès de l'essai, le point de contrôle intégral est en train d'être converti en voie ACSTA Plus.

L'ACSTA a également collaboré avec l'aéroport international de Calgary à un projet d'agrandissement de ses installations afin de l'aider à accroître sa capacité en vue de répondre à l'augmentation future du nombre de passagers. La nouvelle aérogare des vols internationaux de l'aéroport, ouverte depuis le 31 octobre 2016, a fourni à l'ACSTA sa première occasion de présenter le concept intégral d'ACSTA Plus dans un tout nouveau point de contrôle spacieux qui intègre tous les éléments réussis des projets pilotes et des essais. En remplaçant les voies de contrôle standard par des voies à plus haut rendement, on s'attend à une amélioration du flux de passagers et de l'expérience du client.

Parmi les autres aéroports ayant adopté le concept d'ACSTA Plus, notons l'aéroport international Pearson de Toronto, en février 2017, et l'aéroport international de Vancouver, en juin 2017.

Le déploiement du concept de contrôle d'ACSTA Plus représente une occasion unique pour l'ACSTA et les administrations aéroportuaires de collaborer à l'atteinte d'un objectif commun : l'amélioration de l'expérience du client. L'ACSTA continue de travailler avec les administrations aéroportuaires afin d'évaluer leurs besoins opérationnels dans le but d'optimiser les effets.

Afin de déterminer quelles caractéristiques d'ACSTA Plus peuvent être déployées dans chaque aéroport, l'ACSTA continuera de collaborer activement avec les administrations aéroportuaires. L'Administration a commencé par communiquer avec les aéroports afin d'évaluer leur intérêt pour le concept, et cette collaboration se poursuivra par un examen des caractéristiques physiques et opérationnelles des points de contrôle actuels, afin d'explorer les options possibles en matière de modification et de reconfiguration. À la suite des consultations initiales menées auprès des administrations aéroportuaires, l'ACSTA a élaboré un plan de mise en œuvre fondé sur la rétroaction et alimenté par ce qui lui est possible d'un point de vue opérationnel, à condition que les aéroports libèrent l'espace nécessaire. Les déploiements sont prévus de manière progressive pour chaque point de contrôle afin de réduire au minimum les interruptions opérationnelles et de tenir compte des exigences futures liées à la croissance.

Dans le cadre du déploiement d'ACSTA Plus, l'organisation collaborera avec les aéroports afin d'améliorer l'apparence physique du point de contrôle et le flux des passagers, en fonction de l'intérêt de l'aéroport et de l'espace disponible. Les aéroports pourront adapter la présentation du point de contrôle et changer, par exemple, les bancs et les tables de remise en place pour améliorer l'expérience des passagers.

À l'avenir, en raison des avantages potentiels en matière de traitement et d'expérience du client liés à la l'aménagement d'une voie intégrale d'ACSTA Plus, l'ACSTA prévoit que les administrations aéroportuaires des principaux aéroports continueront de vouloir travailler avec elle et procéderont aux investissements nécessaires pour accroître la taille des points de contrôle afin qu'ils puissent accueillir les voies de contrôle ACSTA Plus.

2.2.6 Moral et mobilisation des employés

En décembre 2015, l'ACSTA a effectué un sondage dans l'ensemble de l'organisation afin de mieux comprendre les points de vue des employés sur la culture organisationnelle de l'ACSTA, et de trouver des façons pratiques et concrètes de conserver les meilleurs employés et d'encourager le perfectionnement professionnel.

De manière générale, les résultats du sondage de 2015 indiquent que l'environnement de travail de l'ACSTA est sain.

Trois groupes de travail, composés d'employés de l'ensemble de l'organisation et dirigés par un vice-président mentor, ont été chargés de donner suite aux résultats plus vastes du sondage. Ces groupes de travail étaient axés sur les aspects du milieu de travail que voici : la souplesse, la culture de reconnaissance et la diversité et l'inclusion.

Après plusieurs mois de travail, les groupes ont présenté des recommandations à la haute direction de l'ACSTA et, après une période d'examen et de discussion approfondis, presque toutes les recommandations ont été approuvées en tout ou en partie et devaient être intégrées aux politiques d'ici la fin de l'exercice 2017-2018.

2.2.7 Rapport de vérification préliminaire du Commissariat aux langues officielles

En vertu de la partie IV de la *Loi sur les langues officielles*, l'ACSTA doit fournir au public des services de contrôle dans les deux langues officielles dans les aéroports désignés bilingues. Autrement dit, lorsqu'elle contrôle des passagers, leurs bagages de cabine et leurs effets personnels, l'ACSTA doit communiquer et offrir des services aux voyageurs dans les deux langues officielles dans les aéroports par lesquels transitent au moins un million de passagers par an et dans les aéroports où il y a une demande importante de services dans la langue officielle minoritaire.

La Vérification de la prestation des services bilingues fournis au public voyageur par l'ACSTA aux points de contrôle des aéroports ayant des obligations linguistiques, entreprise par le Commissariat aux langues officielles (CLO) en 2015-2016, portait sur les services de contrôle dans les aéroports de classe I. Le CLO a présenté son rapport de vérification préliminaire à l'ACSTA en octobre 2016. Dans son rapport, le CLO a formulé quinze recommandations afin d'améliorer le cadre de l'ACSTA relatif aux langues officielles ainsi que sa prestation de services. L'ACSTA a examiné ces recommandations et travaille activement à mettre en œuvre des plans d'action pour améliorer son cadre relatif aux langues officielles ainsi que sa prestation de services.

Défis

2.2.8 Environnement sécuritaire en évolution

Depuis sa création à la suite des attentats du 11 septembre 2001, l'ACSTA a dû constamment évoluer pour s'adapter aux nouvelles menaces, aux avancées technologiques et aux normes internationales accrues en matière de sûreté. Ce qui n'a pas changé, c'est l'importance du rôle de l'ACSTA dans le maintien de la sûreté des voyageurs aériens au Canada.

La gravité des menaces visant le système d'aviation civile du Canada est telle que l'ACSTA a dû, par le passé, réagir immédiatement à des événements imprévus et des modifications soudaines à la réglementation. Elle pourrait être appelée à faire de même dans l'avenir. Ces menaces et modifications peuvent avoir des répercussions importantes sur les activités de l'ACSTA, et mener à une augmentation des coûts et au recours accru à des ressources déjà très sollicitées.

Le renforcement des mesures de sûreté imposé par le département de la Sécurité intérieure des États-Unis depuis le 19 juillet 2017 est un exemple des modifications soudaines à la réglementation auxquelles l'ACSTA doit s'adapter. On continuera de sélectionner de manière aléatoire des passagers pour les soumettre à un contrôle supplémentaire, qui comprend maintenant le contrôle des appareils électroniques. Lorsqu'ils sont sélectionnés, les passagers doivent retirer tout couvercle ou étui de protection qui recouvre leurs appareils électroniques avant l'inspection. On peut aussi leur demander d'allumer leurs appareils électroniques. Avec la mise en place de ces mesures accrues, les niveaux de service relatifs au temps d'attente aux points de contrôle transfrontaliers partout au pays pourraient être touchés, surtout pendant la période de pointe, en raison des exigences en matière de personnel.

L'introduction de ces mesures de sûreté accrues illustre les défis associés au respect de normes de service dans un environnement de sûreté en constante évolution et, plus particulièrement, souligne l'importance de s'assurer que l'ACSTA est en mesure d'accroître rapidement ses ressources en fonction de la nouvelle réglementation.

2.2.9 Recouvrement des coûts

Autorité aéroportuaire du Grand Toronto et administration aéroportuaire de l'aéroport international de Vancouver

Après avoir reçu de Transports Canada la confirmation de son appui au projet pilote visant à recouvrer les coûts auprès de la GTAA pour les services de contrôle améliorés à l'aéroport international Pearson de Toronto, l'ACSTA a mené un projet pilote dans le cadre duquel la GTAA pouvait acheter une capacité supplémentaire de contrôle de l'ACSTA jusqu'au 31 mars 2017. La GTAA souhaite continuer d'acheter des heures de contrôle supplémentaires au-delà du 31 mars 2017. L'ACSTA a reçu le soutien de Transports Canada afin de prolonger l'entente jusqu'au 31 mars 2018.

De plus, avec le soutien de Transports Canada, l'administration de l'aéroport international de Vancouver a reçu, en mai 2017, l'autorisation d'acheter des heures de CPE supplémentaires de l'ACSTA afin d'atténuer

l'incidence des temps d'attente sur les volumes de passagers plus élevés prévus en 2017-2018. Dans le cadre d'un projet pilote, l'administration aéroportuaire de l'aéroport international de Vancouver a commencé à acheter des heures de CPE supplémentaires auprès de l'ACSTA le 26 juin 2017.

L'ACSTA continue de collaborer avec Transports Canada pour explorer des solutions visant à fournir des services de contrôle selon le principe du recouvrement des coûts.

Aéroports non désignés

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 du recouvrement des coûts.

De façon plus générale, il pourrait être difficile pour l'ACSTA d'établir un équilibre entre les diverses approches de recouvrement des coûts à plus long terme, et à mesure que le champ d'activité s'élargit, cela pourrait mettre de la pression sur les systèmes de l'ACSTA et les ressources déjà limitées. Avant que le recouvrement des coûts puisse être mis en œuvre à long terme, de nombreuses questions juridiques et stratégiques clés doivent être réglées.

Bien que Transports Canada soit responsable du recouvrement des coûts d'un point de vue stratégique, toutes les parties concernées auront beaucoup de travail à accomplir, y compris, sans toutefois s'y limiter :

- Les modifications statutaires ou réglementaires potentielles apportées par Transports Canada;
- La mise en place de changements importants à la direction de l'ACSTA pour assurer la supervision d'un nouveau secteur d'activités;
- L'évaluation par l'ACSTA des répercussions financières, des systèmes et des pratiques de gestion.

En ce moment, l'incidence sur l'ACSTA de ces changements est inconnue et constitue un défi à relever pour l'organisation. Si la portée des activités de recouvrement des coûts de l'ACSTA continue de s'accroître, l'ACSTA examinera les répercussions et exigera probablement une augmentation de ses ressources limitées affectées aux services généraux.

Vols privés et non commerciaux

Depuis peu, certains aéroports permettent aux vols privés et non commerciaux de partir de leurs aérogares. En vertu du *Règlement canadien sur la sûreté aérienne* (2012), l'ACSTA doit procéder au contrôle de tout passager muni d'un document d'autorisation qui peut prendre la forme « d'un billet ou tout autre document accepté par un transporteur aérien qui confirme le statut du titulaire en tant que passager pour un vol et qui est accepté par l'exploitant de l'aérodrome ». Par conséquent, l'ACSTA est tenue d'effectuer le contrôle de sûreté des passagers à bord de ces vols. Les passagers à bord des vols privés et non commerciaux n'avaient pas à s'acquitter du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien et, lorsque ces vols partent de l'aire de trafic des aéroports, les exploitants embauchent habituellement une entreprise de sécurité privée pour procéder directement au contrôle des passagers.

Le modèle d'incidence sur les temps d'attente de l'ACSTA est fondé sur les données historiques sur les volumes de passagers et les tendances en matière de croissance, lesquelles ne comprennent pas les modifications imprévues aux activités, comme le contrôle des passagers des vols privés et non commerciaux. Par conséquent, il est impossible pour l'ACTSA de prévoir les répercussions de l'accroissement de ces volumes de passagers sur les temps d'attente. Si les passagers de ces vols devaient être contrôlés, cela pourrait avoir des répercussions négatives sur les temps d'attente des passagers à la grandeur du pays, surtout dans les aéroports de classe I de grande taille.

Afin d'atténuer les répercussions sur les activités de l'ACSTA, l'organisation explore d'autres moyens de gérer cette augmentation imprévue des volumes de passagers.

2.3 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 suivre 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.

Le cadre de gestion des risques de l'ACSTA est influencé par la *Politique de gestion des risques*, qui décrit l'intention, l'approche et les principes de l'ACSTA en matière de gestion des risques, et définit les responsabilités générales en ce qui concerne les activités de gestion des risques dans 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 du risque de l'ACSTA appuie l'intégration d'une approche commune de gestion du risque aux processus décisionnels à tous les niveaux de l'organisation. Les principaux risques liés aux activités organisationnelles ou opérationnelles de l'ACSTA sont cernés et évalués en fonction de critères définis de probabilité et d'incidence. Cela permet de mettre en place une méthode 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 d'atténuation et des plans de traitement sont élaborés, mis en place et supervisés. Les principaux risques organisationnels sont surveillés par le CHD 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, veuillez consulter le Rapport annuel 2017 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 du risque, veuillez vous reporter au mandat du comité du Conseil d'administration.

2.3.1 Profil de risques 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 permettant de 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 de la collecte de renseignements sur les menaces supervisées par Transports Canada et des interventions en cas de risques, l'ACSTA effectue aussi diverses évaluations des risques liées à ses stratégies et ses activités organisationnelles.

Les principaux risques auxquels fait face l'ACSTA sont présentés annuellement dans son Profil de risque de l'entreprise (PRE), lequel dresse 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 2017-2018 de l'ACSTA ont été utilisés pour orienter l'élaboration du présent Plan d'entreprise.

2.3.2 Aperçu des principaux risques

Les principaux risques pour l'ACSTA sont ceux qui sont les plus susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs et des résultats de l'organisation. Les principaux risques organisationnels actuels, qui font l'objet d'une surveillance et d'un examen trimestriel de la haute direction et du Conseil d'administration de l'ACSTA, sont les suivants.

Niveau de prestation de services[10]

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. Les temps d'attente des passagers ont donc augmenté durant cette période.

Le budget de 2017 et un financement hors cycle supplémentaire ont fourni à l'ACSTA un financement additionnel d'un an de 44,2 M$, destiné au CPE. Ce financement permettra à l'organisation de s'efforcer de maintenir des temps d'attente stables selon lequel environ 85 % de tous les passagers attendent, en moyenne, 15 minutes ou moins pour être contrôlés dans les aéroports de classe I, sur une base annuelle. L'ACSTA discute avec les organismes centraux et Transports Canada afin d'obtenir un financement à long terme pour 2018-2019 et au-delà.

Participation des intervenants

L'ACSTA participe à des initiatives de collaboration avec des intervenants nationaux et internationaux qui sont axées sur plusieurs sujets dont, notamment, l'établissement d'une stratégie de financement à long terme pour que l'ACSTA puisse exécuter efficacement son mandat.

Les intervenants ont soulevé des préoccupations à l'égard des activités de l'ACSTA, plus précisément en ce qui concerne les temps d'attente des passagers, les opérations de contrôle et le service à la clientèle. Il existe un risque que ces préoccupations nuisent aux relations de l'ACSTA avec les intervenants. Toutefois, l'organisation continue à surveiller les réactions des intervenants et travaille avec Transports Canada pour établir une stratégie de financement à long terme, durable et efficace sur le plan opérationnel, afin d'aider à atténuer certaines de ces difficultés.

Capacité de détection

Les activités de contrôle de l'ACSTA comprennent la détection et l'interception de tous les types d'articles interdits. L'ACSTA surveille en permanence sa capacité et son efficacité à détecter ces articles interdits afin que des articles représentant une menace ne se retrouvent pas dans les zones réglementées ou stériles d'un aéroport. Puisqu'aucun système n'est complètement sûr, il y a un risque que l'ACSTA ne soit pas en mesure de détecter tous les articles représentant une menace importante, ce qui pourrait avoir des conséquences graves pour le système d'aviation civile.

L'ACSTA a mis en place un certain nombre de mesures visant à réduire la possibilité de réalisation de ce risque. De plus, l'organisation surveille de près son rendement au titre de l'efficacité du contrôle.

Niveau de la capacité de fournir des services de soutien organisationnels

Depuis la mise en œuvre de ses propositions d'économies dans le cadre du plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) en 2015, l'ACSTA exerce ses fonctions avec une structure organisationnelle rationalisée.

[10] Le risque est jugé élevé entre 2018-2019 et 2021-2022 puisque le niveau de financement actuellement approuvé est semblable à celui de 2010. Un financement supplémentaire pourrait atténuer ce risque de manière importante.

Toutefois, la demande pour ces services est demeurée stable et a augmenté à certaines occasions. Même si l'organisation fournira toujours des services organisationnels pour respecter son mandat, la structure organisationnelle actuelle pourrait ne pas être en mesure de soutenir la charge de travail actuelle en matière de services de soutien.

Recrutement et maintien des employés et milieu de travail sain

Dans le contexte actuel de contraintes financières permanentes, il y a des risques que la stratégie organisationnelle de l'ACSTA entrave sa capacité à recruter et à conserver des talents et à maintenir un milieu de travail sain.

Afin d'atténuer ces risques, l'ACSTA a mis en œuvre des plans d'action afin de répondre aux conclusions du sondage de 2015 sur la mobilisation des employés, d'encourager le perfectionnement professionnel et de renouveler les évaluations de la gestion des talents de l'ACSTA. De plus, on mènera un sondage auprès des employés en 2017-2018. La haute direction continue de surveiller étroitement ces risques.

Interruptions illégales de travail

L'ACSTA confie la prestation de ses services à des fournisseurs de services de contrôle de sûreté, qui font appel à des agents de contrôle syndiqués. 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 et a adopté divers plans et procédures pour intervenir en conséquence.

La vigilance constante sera une priorité permanente de l'organisation. Si une telle situation devait se produire pendant la période de planification, l'ACSTA travaillera étroitement avec ses fournisseurs de services de contrôle, Transports Canada et l'industrie afin de réduire au minimum les répercussions sur les voyageurs.

Période de direction par intérim

Une nouvelle présidente du conseil d'administration a été nommée en septembre 2017. Le chef de la direction actuel a été nommé par décret pour un mandat d'un an se terminant le 3 avril 2018 ou à la nomination d'un nouveau chef de la direction. Le processus de nomination d'un nouveau chef de la direction, supervisé par le gouvernement du Canada, est en cours.

Il pourrait être plus difficile pour l'organisation de mettre en place des stratégies et des objectifs à plus long terme pendant cette période de leadership intérimaire.

Même si l'ACSTA profite d'un certain dynamisme stratégique et que ses initiatives actuelles continueront d'être mises en œuvre, l'organisation fera face à une période d'incertitude sur le plan stratégique.

3.0 ORIENTATION STRATÉGIQUE

Les principales priorités stratégiques de l'ACSTA pour la période comprise entre 2017-2018 et 2021-2022 sont les suivantes :

- Excellence du service;
- Financement à long terme durable et efficace sur le plan opérationnel;
- Transformer l'expérience des clients au CPE;
- Environnement de travail et mobilisation des employés.

Pour surveiller les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs prioritaires, chaque secteur de programme fera des mises à jour et produira des rapports au moyen d'un processus de suivi régulier et du processus d'examen de fin d'année. Le recours continuel aux vérifications internes fera en sorte que le rendement de l'ACSTA soit évalué par un tiers neutre. Comme par le passé, le rendement ne relevant pas d'activités de nature délicate sera indiqué dans le rapport annuel de l'ACSTA.

3.1 EXCELLENCE DU SERVICE

3.1.1 Efficacité de la 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. La réussite de l'engagement permanent de l'ACSTA à améliorer l'efficacité de ses activités de contrôle est évaluée par la mesure de l'efficacité de la sûreté et de la conformité au contrôle de sûreté. Étant donné la nature sensible des renseignements à cet égard, il n'est pas possible de divulguer plus de détails à ce sujet dans un document public.

3.1.2 CNP amélioré

En 2017-2018, le budget de 2017 a accordé à l'ACSTA un financement supplémentaire d'un an, ce qui permet à l'Administration de continuer d'offrir le programme de CNP amélioré en 2017-2018. Cela comprend le contrôle des passagers et des véhicules qui ont accès aux plus grandes aires de trafic commerciales des aéroports.

L'ACSTA continue de collaborer avec Transports Canada en vue d'élaborer une stratégie de financement à long terme pour l'exercice 2018-2019 et les suivants.

3.1.3 Recapitalisation du CBE

Dans le budget de 2011, l'ACSTA a reçu des fonds pour entreprendre un programme de gestion du cycle de vie du CBE en misant sur la technologie de tomodensitométrie, tout en maintenant l'équivalence avec les systèmes de 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 introduisant des mesures d'efficience et en éliminant la nécessité de contrôler à nouveau les bagages en provenance du Canada, ce qui simplifie le processus pour les passagers en transit dans un aéroport pivot des États-Unis. Le programme de recapitalisation du CBE est mis en œuvre dans 32 aéroports et comprend 45 projets. Le déploiement a d'abord eu lieu dans les aéroports canadiens où s'effectuent des opérations de prédédouanement 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*.

Bien que l'ACSTA travaille de près avec les administrations aéroportuaires et d'autres fournisseurs pendant la durée de ces projets, elle pourrait être confrontée à certains défis, comme des retards liés à l'acquisition et la livraison du matériel, ainsi qu'aux projets d'agrandissement des aéroports et à la conception et l'aménagement de nouvelles zones, ce qui est hors du contrôle de l'ACSTA. Ces retards peuvent avoir une incidence sur les calendriers et les coûts des projets de l'ACSTA. L'ACSTA continuera à collaborer avec les aéroports pour modifier le calendrier de déploiement, ainsi qu'avec Transports Canada et les organismes centraux pour s'assurer que les ressources financières sont réaffectées de façon adéquate, conformément au nouveau calendrier.

3.2 FINANCEMENT À LONG TERME DURABLE ET EFFICACE SUR LE PLAN OPÉRATIONNEL

3.2.1 Travailler avec Transports Canada à l'élaboration de solutions de financement à long terme

Les pressions financières relatives au fonctionnement demeureront un défi pour l'ACSTA à plus long terme.

Le budget de 2017, combiné à un financement hors cycle, a poursuivi cette tendance et a fourni à l'ACSTA un financement supplémentaire d'un an totalisant 44,2 millions de dollars, afin de permettre à l'organisation de cibler un niveau de service relatif au temps d'attente selon lequel environ 85 % de tous les passagers attendent, en moyenne, 15 minutes ou moins pour être contrôlés dans les aéroports de classe I, sur une base annuelle. Sans ce financement hors cycle, le modèle d'incidence sur les temps d'attente (MITA) de l'ACSTA prévoyait que seulement 31 % des passagers attendraient 15 minutes ou moins dans les aéroports de classe I.

Le MITA indique aussi que sans financement supplémentaire, non seulement un plus petit nombre de passagers attendra 15 minutes ou moins pour être contrôlé, mais le nombre et le pourcentage de passagers qui attendront plus de 60 minutes augmenteront de façon exponentielle. Selon les niveaux de référence actuels de l'ACSTA, en 2018-2019, il est prévu qu'environ 5 % des passagers attendront 15 minutes ou moins. Autrement dit, 95 % des passagers attendront plus de 15 minutes pour être contrôlés. En outre, plus de 80 % des passagers attendront plus de 60 minutes pour être contrôlés.

De plus, la fin du financement du CNP, prévue le 1er avril 2018, pourrait avoir une incidence sur les niveaux de service relatifs au temps d'attente au CPE.

Transports Canada et l'ACSTA travaillent ensemble à l'élaboration d'une stratégie de financement à long terme efficace sur le plan opérationnel. Si une solution à long terme est mise en place, les voyageurs en profiteront, car les niveaux de service seront améliorés, les aéroports seront plus concurrentiels, et le public aura davantage confiance dans le système de transport aérien. De plus, le système sera plus stable et l'industrie de l'aviation du Canada sera plus concurrentielle à l'échelle internationale.

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 une plus grande capacité de contrôle sous forme de voies de contrôle supplémentaires dotées de quatre agents de contrôle. Ces voies seraient financées par la GTAA et non par l'entremise des fonds alloués à l'ACSTA.

Avec l'approbation de Transports Canada, l'ACSTA et la GTAA ont prolongé l'entente jusqu'au 31 mars 2018. Au troisième trimestre de l'exercice en cours, l'ACSTA et la GTAA détermineront si elles

souhaitent prolonger l'entente jusqu'à l'exercice 2018-2019, et elles collaboreront avec Transports Canada s'il y a lieu.
De plus, avec le soutien de Transports Canada, l'administration aéroportuaire de l'aéroport international de Vancouver a reçu la permission d'acheter des heures de CPE supplémentaires auprès de l'ACSTA en mai 2017, afin d'atténuer les répercussions sur les temps d'attente causées par l'augmentation des volumes de passagers prévue en 2017-2018. L'administration aéroportuaire de l'aéroport international de Vancouver a commencé à acheter des heures de CPE supplémentaires auprès de l'ACSTA le 26 juin 2017.

L'ACSTA continue de collaborer avec Transports Canada pour explorer des solutions visant à fournir des services de contrôle selon le principe du recouvrement des coûts.

3.3 TRANSFORMER L'EXPÉRIENCE DES CLIENTS AU CPE

3.3.1 Transformer l'expérience des clients en améliorant la technologie et les processus

ACSTA Plus permettra de transformer l'expérience des clients au moyen d'innovations tangibles aux points de contrôle, qui amélioreront le service à la clientèle ainsi que l'efficacité du contrôle.

La voie ACSTA Plus qui est utilisée depuis août 2016 à l'aéroport international Montréal-Trudeau a donné des résultats prometteurs en ce qui concerne l'expérience des passagers. De plus, les nouvelles installations pour les vols internationaux à l'aéroport international de Calgary constituent une occasion pour l'ACSTA de travailler en collaboration avec l'administration aéroportuaire sur un projet à long terme qui facilite les déplacements des passagers grâce au déploiement d'ACSTA Plus.

Les sondages réalisés par l'ACSTA auprès des passagers indiquent que 60 % des passagers à Montréal et 67 % des passagers à Calgary qui ont utilisé une voie ACSTA Plus pour la première fois ont dit qu'ils avaient eu une meilleure expérience que la dernière fois qu'ils étaient passés au contrôle de sûreté au Canada.

L'ACSTA a aussi introduit le concept d'ACSTA Plus à l'aéroport international Pearson de Toronto en février 2017 et à l'aéroport international de Vancouver en juin 2017. L'organisation recueille actuellement des données sur la satisfaction des passagers à l'égard des voies ACSTA Plus nouvellement déployées à Toronto et à Vancouver. Comme pour l'amélioration de l'expérience des passagers constatée après la mise en œuvre de la voie ACSTA Plus à Montréal, l'ACSTA s'attend à ce que l'expérience des clients s'améliore davantage une fois que les nouveaux points de contrôle seront bien établis.

Il y a lieu de noter que le concept ACSTA Plus a été conçu pour améliorer l'expérience des passagers tout en renforçant la sûreté. Néanmoins, à Montréal comme à Calgary, il y a eu une augmentation du nombre de passagers contrôlés par heure en comparaison à une voie normale. L'ACSTA continuera de recueillir des données et de peaufiner les procédures et les plans de dotation liés à ACSTA Plus pour optimiser les gains. Elle continuera aussi d'évaluer régulièrement le service à la clientèle et de mettre en œuvre des initiatives pour améliorer l'expérience des passagers.

Bien que le gouvernement du Canada n'ait pas prévu de nouveau financement pour ACSTA Plus dans le budget de 2017, en s'appuyant sur le succès des déploiements d'ACSTA Plus effectués en 2016-2017, l'ACSTA a utilisé le financement existant pour réaliser les déploiements prévus à certains points de contrôle à Toronto, à Montréal et à Vancouver en 2017-2018. Les données recueillies à divers points de contrôle et aéroports au cours d'une année civile permettront à l'ACSTA d'évaluer adéquatement les répercussions des fluctuations saisonnières, y compris les périodes de pointe des fêtes.

Au bout du compte, selon le budget disponible, l'ACSTA visera à ce que tous les aéroports participent à l'initiative du concept de contrôle ACSTA Plus afin que le plus de passagers possible en bénéficient.

L'achèvement du déploiement national dépendra des fonds disponibles. À cette fin, l'ACSTA travaille étroitement avec Transports Canada à explorer des options relatives à cette initiative.

Stratégie à long terme

Au cours de la période de planification, l'ACSTA surveillera l'évolution globale des technologies et cherchera à mettre à l'essai du matériel et des processus nouveaux afin de les intégrer à ses opérations au fil du temps. Puisque l'on s'attend à ce que ces changements de processus représentent davantage une évolution qu'une révolution, et compte tenu de la nature flexible, modulaire et ajustable des voies ACSTA Plus, l'ACSTA pourra intégrer le matériel et les processus de contrôle de prochaine génération au concept ACSTA Plus. Par exemple, les appareils de radioscopie actuels pourront être remplacés sans problème par des appareils de radioscopie de prochaine génération lorsqu'ils seront disponibles.

L'ACSTA continuera aussi de se préparer en vue de l'avenir et de la gestion du cycle de vie d'éléments clés de la technologie de CPE en envisageant la mise à l'essai d'appareils de tomodensitométrie de prochaine génération au CPE. Durant la phase finale de la transformation, des scanners corporels (SC) de prochaine génération seront évalués et leur déploiement sera planifié en vue de transformer le processus de contrôle.

3.3.2 Engagement envers les passagers à l'égard du service à la clientèle

L'ACSTA est déterminée à fournir le meilleur service à la clientèle qui soit aux passagers. Grâce aux innovations tangibles et aux améliorations technologiques liées à l'initiative ACSTA Plus, l'ACSTA s'attend à ce que les passagers aient une expérience de contrôle plus agréable. De plus, l'ACSTA continuera de favoriser les interactions positives avec les agents de contrôle et d'accroître le professionnalisme de ces derniers.

Professionnalisme des agents de contrôle

L'ACSTA s'attend à ce que les agents de contrôle conservent la confiance du public voyageur en offrant un excellent service à la clientèle tout au long du processus du contrôle et en traitant chaque personne avec bienveillance, courtoisie et respect, afin qu'elle ait une expérience de voyage aérien positive et sécuritaire.

Dans le cadre du Programme national de formation et de certification, les nouveaux agents de contrôle développent les connaissances et les compétences nécessaires pour exercer leurs fonctions en mettant l'accent sur la sûreté axée sur le service à la clientèle. Dans le cadre du programme d'apprentissage continu, les agents de contrôle reçoivent de la formation portant spécifiquement sur le service à la clientèle, et apprennent à considérer les voyageurs aériens comme des « clients » qui s'attendent à connaître une expérience du contrôle efficace, efficiente et sans embûche, et qui méritent cette expérience.

Les PNE de l'ACSTA comprennent des normes de conduite professionnelle que les agents de contrôle doivent adopter lorsqu'ils interagissent avec les voyageurs. La conduite professionnelle comprend l'apparence, ainsi que les comportements et les gestes. Les normes s'appliquent lorsque les agents de contrôle sont en fonction et en dehors des heures de travail lorsqu'ils portent l'uniforme de l'ACSTA (par exemple, lorsqu'ils se rendent au travail ou durant les pauses prises dans un lieu public). Ces normes reflètent la vision qu'a l'ACSTA d'un contrôle de sûreté de qualité, assuré par des agents de contrôle motivés, professionnels et engagés.

Dans ce domaine, les données indiquent que les passagers sont généralement assez satisfaits de leur expérience de contrôle.

Pour 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 récurrentes. Les plaintes qui concernent la conduite d'agents de contrôle en particulier sont traitées au moyen d'un processus officiel de gestion du rendement où les événements et incidents particuliers, y compris les incidents de conduite non professionnelle, font l'objet de discussions, et des mesures correctives sont mises en œuvre.

L'ACSTA continuera de développer et de promouvoir le service à la clientèle auprès des agents de contrôle. L'ACSTA et ses fournisseurs de services de contrôle continueront d'enseigner à leurs agents de contrôle que le service à la clientèle a un impact sur eux : plus ils feront preuve de professionnalisme, plus le respect des passagers à leur égard augmentera.

Mise en œuvre de l'engagement de l'ACSTA à l'égard du service à la clientèle

En 2016-2017, l'ACSTA a élaboré un « Engagement envers les passagers à l'égard du service à la clientèle », qui vise les agents de contrôle et les passagers et qui est axé sur la réalisation d'un seul objectif : que les passagers vivent une expérience de contrôle positive et qu'ils fassent davantage confiance à l'ACSTA.

En 2017-2018, la mise en œuvre de l'engagement à l'égard du service à la clientèle est une priorité pour l'ACSTA. Les procédures des points de contrôle préembarquement ont été examinées et révisées en fonction de l'engagement. Pour ce qui est des agents de contrôle, l'ACSTA a intégré l'engagement à l'égard du service à la clientèle au programme Fondements des agents de contrôle, et elle a élaboré un module pour le programme d'apprentissage continu. L'engagement a aussi été l'objet principal des notes d'information sur les opérations fournies aux agents de contrôle durant l'été. Ces activités ont été appuyées par l'élaboration de produits de communication visuels et leur distribution aux points de contrôle, y compris des épinglettes pour les agents de contrôle et des décalques pour le plancher portant le slogan « Votre sécurité en premier ».

Tous les messages de l'ACSTA destinés au public (incluant le site Web, le contenu des médias sociaux et les scripts liés à la satisfaction des clients) ont été examinés aux fins d'harmonisation avec l'engagement, et du contenu spécifique a été élaboré pour le Web et les médias sociaux. Puisque la courtoisie doit s'effectuer dans les deux sens, la signalisation indiquant que les comportements indisciplinés ne seront pas tolérés a été renouvelée et distribuée aux aéroports.

À l'avenir, l'engagement envers les passagers à l'égard du service à la clientèle continuera d'encadrer les efforts de l'ACSTA pour atteindre l'excellence dans la prestation des services, et de servir de point de référence pour les communications avec les intervenants et le public voyageur. Le succès de l'engagement sera évalué au moyen des recherches continues de l'ACSTA sur l'opinion publique.

3.4 Environnement de travail et mobilisation des employés

La mise en œuvre des initiatives stratégiques de l'ACSTA dépend largement de sa capacité à maintenir un effectif engagé et de l'optimisation de la capacité de l'ACSTA à recruter et à conserver des talents. Un sondage sur la culture de l'ACSTA, réalisé en décembre 2015, a permis de comprendre comment les employés de l'ACSTA perçoivent sa culture organisationnelle.

Afin de donner suite aux thèmes clés qui sont ressortis des résultats du sondage sur la culture, trois groupes de travail composés d'employés ont été formés en vue de cerner des occasions pratiques et concrètes d'améliorer les stratégies de ressources humaines dans des secteurs clés : milieu de travail flexible, culture de reconnaissance, et milieu de travail inclusif et diversifié.

Par conséquent, l'ACSTA a modifié les politiques existantes afin d'apporter davantage de souplesse dans l'administration et de mettre en œuvre les indemnités de congé, et pour offrir aux employés un meilleur accès aux possibilités de perfectionnement.
L'ACSTA travaille à modifier les politiques liées aux modalités de travail avant la fin de l'exercice 2017-2018.

Elle a déterminé qu'un investissement stratégique dans le perfectionnement de ses gestionnaires appuiera non seulement la réalisation des priorités ci-dessus, mais servira également à favoriser l'engagement des employés et leur maintien en poste. Une analyse des besoins réalisée en 2017 a mené à l'élaboration d'un cadre pour le programme de perfectionnement de la direction, et la formation du premier groupe de gestionnaires commencera d'ici le début de 2018-2019.

L'ACSTA déploie aussi tous les efforts nécessaires pour s'assurer que la rémunération et les avantages sociaux correspondent à la moyenne du marché pertinent. En obtenant une analyse comparative d'une tierce partie, l'ACSTA a été en mesure de cerner les corrections qui seront apportées à sa structure salariale à la fin de 2017. Des efforts continus seront déployés pour améliorer les stratégies de ressources humaines à court et à long terme dans le domaine de la gestion du rendement.

4.0 ANALYSE FINANCIÈRE

Comme il est indiqué au chapitre 1, l'ACSTA, est financée par des crédits parlementaires et rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Transports. Par conséquent, son budget financier est préparé selon les ressources que lui accorde le gouvernement du Canada et que le Parlement approuve.

Ce chapitre présente un aperçu du financement de l'organisation, des résultats financiers et du budget 2016-2017 de l'ACSTA ainsi que de son plan financier pour la période quinquennale.

4.1 APERÇU DU FINANCEMENT

Aperçu de l'exercice 2017-2018

Le budget de l'ACTSA pour l'exercice 2017-2018 est de 762,9 M$, dont 647,5 M$ sont consacrés au fonctionnement et 115,4 M$, à l'investissement.

Le budget de fonctionnement a été établi en fonction des niveaux de référence de l'ACSTA, qui incluent le financement supplémentaire d'un an de 176,1 M$ reçu dans le cadre du budget de 2017, conjointement avec un financement hors cycle. Ce financement supplémentaire s'est élevé à 44,2 M$ pour permettre à l'ACSTA de procéder au contrôle d'environ 65,6 millions de passagers et de leurs effets personnels aux aéroports désignés, tout en offrant un niveau de service selon lequel environ 85 % de tous les passagers attendent, en moyenne, 15 minutes ou moins pour être contrôlés dans les aéroports de classe I, sur une base annuelle, en plus d'un montant de 131,9 M$ pour continuer d'offrir le contrôle des non-passagers amélioré afin de répondre aux exigences de Transports Canada à cet égard. La majorité du budget de fonctionnement sert à payer les entrepreneurs tiers pour la prestation des services de contrôle, un poste qui représente plus de 80 % du budget de fonctionnement de 2017-2018. Le reste du budget est destiné à l'entretien des systèmes liés ou non aux SDE, de même qu'aux déboursements liés au contrôle et aux services de soutien essentiels à l'accomplissement du mandat de l'ACSTA.

Le budget d'investissement a été établi en fonction des niveaux de référence de l'ACSTA, qui appuient la gestion continue du cycle de vie de son système de CBE dans les aéroports partout au Canada. Le budget consacré à l'initiative représente 66,9 % de tout le budget d'investissement de 2017-2018. Le budget prévoit aussi la mise en place de voies ACSTA Plus aux trois aéroports les plus occupés au Canada, ce qui représente 16,1 % du budget. Comme il est indiqué au chapitre 2, l'initiative ACSTA Plus tire parti de nouveaux concepts novateurs en matière de contrôle dont l'objectif est d'améliorer l'expérience du client, de rehausser la sûreté et d'améliorer la capacité des points de contrôle par une optimisation de l'espace. Le déploiement fait suite à l'essai réussi effectué à Montréal et à l'installation d'un point de contrôle ACSTA Plus à la nouvelle aérogare de l'aéroport de Calgary en 2016-2017. Enfin, le budget d'investissement permet le déploiement du matériel et des systèmes nécessaires au programme de CNP amélioré, la gestion continue du cycle de vie des autres équipements liés ou non aux SDE, et la mise à niveau des logiciels et du matériel informatique nécessaires au soutien des systèmes organisationnels de l'ACSTA.

Profil de financement de l'ACSTA

Le tableau 1 présente sommairement les résultats financiers de l'ACSTA pour 2015-2016 et 2016-2017, ainsi que son profil de financement pour la période de 2017-2018 à 2021-2022.

TABLEAU 1
Plan financier
(en millions de dollars)

	Montants réels 2015-2016	Montants réels 2016-2017	Planifié 2017-2018	Planifié 2018-2019	Planifié 2019-2020	Planifié 2020-2021	Planifié 2021-2022	Total – 5 ans 2017-2018 — 2021-2022
Dépenses de fonctionnement	555 $	616 $	648 $	471 $	471 $	471 $	471 $	2 532 $
Dépenses d'investissement	99	108	115	111	106	84	102	518
Total	**654 $**	**724 $**	**763 $**	**582 $**	**577 $**	**555 $**	**573 $**	**3 050 $**

Les totaux peuvent ne pas correspondre au tableau 2 étant donné qu'ils ont été arrondis

La section ci-après présente un aperçu des changements apportés au profil de financement de l'ACSTA pendant la période de planification quinquennale.

Budget de fonctionnement

L'ACSTA a établi son plan de fonctionnement pour la période de cinq ans en fonction de ses niveaux de référence.

Les niveaux de fonctionnement de référence de l'ACSTA pour l'exercice 2017-2018 tiennent compte du financement additionnel de 176,1 M$ reçu du gouvernement du Canada pour offrir un niveau de service relatif au temps d'attente selon lequel environ 85 % de tous les passagers attendent, en moyenne, 15 minutes ou moins pour être contrôlés dans les aéroports de classe I, sur une base annuelle, et pour poursuivre la mise en œuvre du programme de CNP amélioré.

En ce qui concerne l'exercice 2018-2019 et au-delà, les niveaux de fonctionnement de référence de l'ACSTA sont ramenés à son financement par services votés établi dans le budget de 2010. Ces niveaux avaient été réduits par la suite dans le cadre d'examens opérationnels et organisationnels obligatoires successifs. Même si le budget de 2010 fournissait un financement à long terme à l'ACSTA, ces niveaux de financement ne tiennent pas compte de l'augmentation du nombre de passagers et des taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle et, par conséquent, ils n'étaient pas viables d'un point de vue opérationnel. Si l'ACSTA n'obtient pas de financement additionnel en 2018-2019 et au-delà, des pressions continueront d'être exercées sur ses opérations de première ligne. Ces pressions augmenteront de manière exponentielle par l'effet cumulatif de la diminution du pouvoir d'achat et de l'augmentation du volume de passagers. De plus, étant donné que le financement par services votés de l'ACSTA a été établi en 2010, avant l'annonce par l'OACI du renforcement des normes de CNP, les activités de CNP de l'ACSTA au-delà de 2017-2018 seront financées aux niveaux de référence établis avant la mise en place du CNP amélioré.

L'ACSTA continue d'appuyer Transports Canada dans l'élaboration d'une stratégie de financement à long terme du CPE et du CNP qui soit viable sur le plan opérationnel.

Budget d'investissement

Le budget d'investissement quinquennal de l'ACSTA prévoit la gestion du cycle de vie pluriannuelle du système de CBE dans les aéroports partout Canada. Dans le budget de 2011, l'ACSTA a reçu un

financement supplémentaire pour assurer le remplacement, sur 10 ans, du système de CBE à cinq niveaux par un système à trois niveaux soutenu par la technologie de tomodensitométrie dans des aéroports à l'échelle du pays. Cette initiative en matière de CBE nécessite la gestion de gros projets pluriannuels d'intégration des points de CBE en collaboration avec les aéroports canadiens, un exercice complexe en raison de la conception compliquée et de la nécessité de travailler en coordination avec plusieurs intervenants.

De plus, l'intégration du système de CBE peut s'inscrire dans le cadre d'un projet d'investissement de plus grande envergure dans un aéroport. 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.

En 2016-2017, l'ACSTA a cerné des dépenses d'investissement de 45,1 M$ aux fins de report à l'exercice 2017-2018. La majeure partie du report est attribuable à des retards dans les dépenses d'investissement liées à l'initiative de CBE, qui découlent des modifications apportées aux plans de projet des aéroports. Le report des fonds d'investissement est décrit plus en détail à la section 4.4.

De plus, l'ACSTA a revu son plan d'investissement pendant l'élaboration de son Plan d'entreprise. Cela a nécessité l'harmonisation du plan avec l'orientation stratégique et les priorités de l'organisation, en mettant l'accent sur la gestion du cycle de vie du système de CBE et en tenant compte des plans de projet des aéroports, de la mise en place du nouveau concept de contrôle ACSTA Plus, et du plan de gestion du cycle de vie des appareils de radioscopie. Cette situation a entraîné des modifications au profil de dépenses d'investissement pendant la période de planification.

En janvier 2017, le gouvernement du Canada a accepté que l'ACSTA présente, de manière hâtive, une demande de report de 11,4 M$. L'ACSTA travaille avec Transports Canada pour obtenir l'approbation du report du montant de 33,7 M$ qui reste au budget d'investissement, ainsi que des changements au profil de dépenses annuelles.

À l'automne 2017, l'ACSTA a présenté une demande de report de fonds supplémentaire de 3,5 M$ en lien avec l'initiative de CBE, laquelle n'est pas prise en compte dans le Plan financier de l'organisation. L'ACSTA travaille avec Transports Canada en vue d'obtenir l'autorisation de reporter les fonds de 2017-2018 à 2018-2019.

Enjeux à relever

Au cours des trois dernières années, l'ACSTA a reçu, chaque année, un financement supplémentaire d'un an afin de maintenir son niveau de service relatif au temps d'attente selon lequel environ 85 % de tous les passagers attendent, en moyenne, 15 minutes ou moins pour être contrôlés, dans les aéroports de classe I, sur une base annuelle. En outre, le financement supplémentaire accordé par le gouvernement du Canada pour exécuter le programme de CNP amélioré viendra à échéance le 31 mars 2018.

L'ACSTA travaille avec Transports Canada à l'élaboration d'une stratégie de financement à long terme afin de gérer les pressions financières.

4.2 RÉSULTATS FINANCIERS POUR 2016-2017 ET PLAN FINANCIER 2017-2018 À 2021-2022 PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME

Aperçu

Le tableau 2 résume les résultats financiers et le budget de 2016-2017, ainsi que les plans de fonctionnement et d'investissement pour 2017-2018 à 2021-2022 par activité de programme.

TABLEAU 2
Plan financier par programmes
(en milliers de dollars)

	Montants réels 2015-2016	Montants réels 2016-2017	Budget 2016-2017	Planifié 2017-2018	Planifié 2018-2019	Planifié 2019-2020	Planifié 2020-2021	Planifié 2021-2022	Total – 5 ans 2017-2018 – 2021-2022
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT									
CPE	324 895 $	349 938 $	333 711 $	356 152 $	294 270 $	294 277 $	291 078 $	287 249 $	1 523 026 $
CBE	104 087	105 600	104 365	111 975	113 734	112 799	115 111	118 507	572 126
CNP	87 095	127 872	135 819	151 892	19 099	19 089	19 155	19 500	228 735
CIZR	2 538	2 425	2 400	2 667	2 790	3 268	3 345	3 418	15 489
Services généraux	39 200	36 890	41 148	41 535	41 536	41 996	42 740	42 755	210 561
Total Partiel	**557 815 $**	**622 725 $**	**617 443 $**	**664 221 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**2 549 937 $**
Autres sources de financement de fonctionnement (solde net des autres charges)	(3 082)	(6 800)	-	(16 692)	-	-	-	-	(16 692)
Total	**554 733 $**	**615 925 $**	**617 443 $**	**647 529 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**2 533 245 $**
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT									
CPE	4 491 $	18 366 $	20 984 $	23 561 $	11 198 $	12 629 $	37 256 $	70 013 $	154 657 $
CBE	83 930	82 101	123 298	86 005	93 478	82 929	41 345	31 704	335 461
CNP	7 046	2 855	5 463	3 477	-	5 714	2 385	-	11 576
CIZR	601	603	30	511	3 492	3 843	2 720	96	10 662
Services généraux	2 848	3 896	3 670	1 857	2 987	538	598	643	6 623
Total Partiel	**98 916 $**	**107 821 $**	**153 445 $**	**115 411 $**	**111 155 $**	**105 653 $**	**84 304 $**	**102 456 $**	**518 979 $**
Produits sur la sortie d'immobilisations	(44)	(12)	-	-	-	-	-	-	-
Total	**98 872 $**	**107 809 $**	**153 445 $**	**115 411 $**	**111 155 $**	**105 653 $**	**84 304 $**	**102 456 $**	**518 979 $**
TOTAL DES DÉPENSES	**653 605 $**	**723 734 $**	**770 888 $**	**762 940 $**	**582 584 $**	**577 082 $**	**555 733 $**	**573 885 $**	**3 052 224 $**

Résultats financiers pour 2016-2017

Les dépenses de fonctionnement nettes ont totalisé 615,9 M$ en 2016-2017, ce qui représente une diminution de 1,5 M$ par rapport aux dépenses de 617,4 M$ prévues dans le Plan d'entreprise. Cet écart est principalement dû aux dépenses inférieures consacrées au CNP de 7,9 M$ et aux services généraux de 4,3 M$, combinées aux revenus de 6,8 M$ générés par la prestation de services de contrôle supplémentaires à l'appui de l'entente d'essai conclu avec la GTAA, partiellement compensés par des dépenses plus élevées pour le CPE et le CBE de 16,2 M$ et 1,2 M$, respectivement. Les coûts liés à la prestation des services de contrôle supplémentaires sont inclus dans les dépenses de CPE.

Les dépenses inférieures consacrées au CNP étaient principalement associées à l'exécution du programme de contrôle des véhicules, car certains aéroports ont accumulé du retard dans la construction de leurs installations permanentes de contrôle des véhicules. Malgré ces retards, l'ACSTA a réussi à atteindre 100 % de ses objectifs en matière de contrôle des véhicules en recourant à des structures temporaires, ce qui l'a menée à utiliser un plus petit nombre de voies disponibles.

Les dépenses inférieures consacrées au CNP et aux services généraux ont permis à l'ACSTA de réaffecter des fonds additionnels au CPE et au CBE, pour gérer le nombre plus élevé de passagers et l'augmentation des exigences opérationnelles dans certains aéroports de classe I.

Les dépenses d'investissement ont totalisé 107,8 M$ en 2016-2017, ce qui représente une diminution de 45,6 M$ comparativement aux dépenses d'investissement de 153,4 M$ prévues dans le Plan d'entreprise.

L'écart est principalement dû à des dépenses liées au CBE inférieures de 41,2 M$, en raison surtout de retards accumulés dans les projets d'intégration du CBE à la suite des modifications apportées aux plans de projet des aéroports. La diminution est aussi attribuable aux dépenses liées au CPE et au CNP inférieures de 2,6 M$, pour chacun de ses programmes, résultant principalement de retards dans les projets. Cette diminution a été partiellement compensée par des dépenses accrues liées à la CIZR et aux services généraux de 0,6 M$ et 0,2 M$, respectivement. Par conséquent, des dépenses d'investissement de 45,1 M$ seront reportées à l'exercice 2017-2018 pour tenir compte des modifications apportées aux plans de projet.

Une analyse des écarts en matière de dépenses de fonctionnement et d'investissement par rapport au budget du Plan d'entreprise est présentée aux sections 4.3 et 4.4, respectivement.

Plan financier 2017-2018 à 2021-2022

La section qui suit présente les grandes lignes du plan financier quinquennal pour chaque activité de programme décrite dans le mandat de l'ACSTA (CPE, CBE, CNP et CIZR), ainsi que pour les Services internes (Services généraux), considérés comme une activité de programme distincte.

Contrôle préembarquement

Les dépenses de fonctionnement et d'investissement liées aux activités de CPE représentent 54,7 % du plan financier quinquennal de l'ACSTA.

Comme il a été mentionné précédemment, le gouvernement a accordé une année de financement supplémentaire à l'ACSTA pour qu'elle puisse offrir un niveau de service relatif au temps d'attente selon lequel environ 85 % de tous les passagers attendent, en moyenne, 15 minutes ou moins pour être contrôlés dans les aéroports de classe I sur une base annuelle en 2017-2018. L'ACSTA continue d'appuyer Transports Canada dans l'élaboration d'une stratégie de financement à long terme concernant le CPE qui soit efficace sur le plan opérationnel, pour l'exercice financier 2018-2019 et au-delà.

Pour réaliser le souhait de l'industrie d'améliorer les temps d'attente, l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto (GTAA), avec le soutien de Transports Canada, a acheté des heures de contrôle additionnelles de l'ACSTA afin d'atténuer les pressions exercées sur les temps d'attente sur une base annuelle depuis 2014. En octobre 2014, l'ACSTA a conclu une entente d'essai avec la GTAA pour permettre à celle-ci d'acheter des heures de CPE supplémentaires de l'ACSTA, selon le principe du recouvrement des coûts. Étant donné que l'aéroport désirait continuer d'acheter des heures de contrôle supplémentaires, l'entente de contrôle supplémentaire a été prolongée chaque année, et sa date d'échéance est maintenant le 31 mars 2018. Les revenus générés par l'achat d'heures de contrôle supplémentaires par la GTAA ont été de l'ordre de 6,8 M$ en 2016-2017 et devraient être de 12,7 M$ en 2017-2018. Tout comme pour l'entente conclue avec la GTAA et conformément à l'objectif du projet de loi C-49, la *Loi sur la modernisation des transports*, l'ACSTA a conclu une entente de contrôle supplémentaire avec l'administration aéroportuaire de l'aéroport international de Vancouver (AAYVR). Cette entente est entrée en vigueur le 26 juin 2017 et prendra fin le 31 mars 2018. Les projections de revenus générés dans le cadre de cet essai seront de l'ordre de 3,8 M$ en 2017-2018, selon les estimations du nombre d'heures de contrôle supplémentaires que l'AAYVR devrait acheter.

Les projections de revenus et les coûts associés à ces ententes sont reflétés dans le plan financier de l'ACSTA.

En juillet 2015, le gouvernement du Canada a annoncé de nouvelles dispositions visant à permettre aux aéroports qui n'ont pas accès aux services de contrôle de l'ACSTA d'obtenir ces services selon le principe du recouvrement des coûts. Cette annonce a été officialisée par le dépôt du projet de loi C-49, qui permet à l'ACSTA de conclure des ententes de recouvrement des coûts à plus long terme avec les

aéroports. Les discussions entre l'ACSTA et les aéroports intéressés en sont encore à l'étape préliminaire.

À la suite de l'essai réussi du concept ACSTA Plus à Montréal et de l'installation de multiples voies ACSTA Plus à la nouvelle aérogare des vols internationaux de l'aéroport international de Calgary en 2016, l'ACSTA poursuivra le déploiement d'ACSTA Plus en fonction du financement disponible. Par conséquent, pendant la période de planification, des voies ACSTA Plus seront mises en place dans trois des aéroports les plus occupés du Canada, là où les pressions opérationnelles sont les plus fortes. Les voies ACSTA Plus intègrent des technologies de pointe et des processus novateurs qui ont été mis à l'essai et mis en œuvre, plus particulièrement le retrait simultané des effets personnels, les systèmes automatiques de voies divisées, les opérateurs d'appareils de radioscopie à distance, le Système de sûreté des cartes d'embarquement (SSCE), la mise en réseau, le délai d'analyse pour la radioscopie, les portes automatisées et les capteurs de suivi. Le nouveau concept de contrôle accroîtra la capacité aux points de contrôle grâce à l'optimisation de l'espace fourni par les aéroports, dans le but d'améliorer l'efficacité de la sûreté et le flux de passagers aux points de contrôle.

Le 19 juillet 2017, de nouvelles mesures de sûreté accrues pour le contrôle des appareils électroniques sont entrées en vigueur dans les aéroports de partout au pays, afin de satisfaire aux exigences de la TSA concernant les vols en direction des États-Unis, ce qui a exercé des contraintes supplémentaires sur les opérations de première ligne.

Le plan d'investissement concernant le CPE prévoit aussi la gestion continue du cycle de vie des éléments liés aux SDE pendant la période quinquennale. On explorera aussi de nouvelles technologies dans le cadre du plan de gestion du cycle de vie, dans le but d'améliorer l'efficience et l'efficacité du CPE tout en respectant les normes internationales.

Enfin, le plan d'investissement soutient la mise en place de la technologie de détection des explosifs liquides aux plus grands aéroports du Canada.

Contrôle des bagages enregistrés

Les dépenses de fonctionnement et d'investissement liées aux activités de CBE représentent 29,6 % du plan financier quinquennal de l'ACSTA.

Le plan de fonctionnement des activités de CBE prévoit l'achat des heures de contrôle requises afin d'appuyer les opérations au cours de la période de planification. Il prévoit également les services d'entretien et de soutien permanents du matériel et des systèmes de CBE de l'ACSTA.

Le plan d'investissement de l'ACSTA continue de porter sur la gestion du cycle de vie du système de CBE, ce qui représente 56,6 % du total des dépenses d'investissement liées aux SDE pendant la période quinquennale. La mise en place des nouveaux systèmes de CBE des vols transfrontaliers ayant été terminée à la fin de 2016-2017, l'ACSTA a redirigé ses efforts vers la gestion du cycle de vie des systèmes de CBE des vols nationaux et internationaux au cours de la période de planification. Étant donné la nature complexe de l'initiative, des changements constants au plan d'investissement au titre du 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

Les dépenses de fonctionnement et d'investissement liées aux activités de CNP représentent 7,8 % du plan financier quinquennal de l'ACSTA.

En 2014, l'ACSTA a reçu un financement supplémentaire sur trois ans de 282,4 M$ pour la période 2014-2015 à 2016-2017 de la part du gouvernement du Canada, afin d'assurer l'exécution du programme de CNP amélioré pour répondre aux exigences de Transports Canada et souscrire aux normes de l'OACI. Le programme consistait à fournir une couverture accrue en matière de CNP aux points d'accès des aérogares, et à permettre à l'ACSTA d'assurer une présence complète en matière de contrôle des non-passagers et des véhicules qui accèdent à l'aire de trafic commerciale des aéroports canadiens qui présentent les risques les plus élevés. Dans le cadre du programme, les aéroports étaient responsables de la construction et du financement de structures permanentes permettant le contrôle des véhicules, en vue d'appuyer la solution dans son ensemble. Malgré les retards accumulés par les aéroports dans la construction de leurs installations permanentes de contrôle des véhicules avant l'échéance du 1er avril 2016, l'ACSTA a réussi à atteindre 100 % de ses objectifs en matière de contrôle des véhicules pour 2016-2017 en recourant à des structures temporaires.

En attente d'une solution de financement à long terme pour le programme, l'ACSTA a reçu un financement additionnel d'un an de 131,9 M$ dans le cadre du budget de 2017, afin de poursuivre l'exécution du programme de CNP amélioré en 2017-2018. L'ACSTA continue de travailler étroitement avec Transports Canada et les intervenants pour exécuter le programme.

Le 18 juillet 2017, l'ACSTA a été dispensée de l'exigence réglementaire de contrôler les non-passagers qui accèdent aux aéronefs à destination des États-Unis dans les aéroports où un programme de CNP amélioré est en place. Par conséquent, en 2017-2018, l'ACSTA a pu réaffecter des fonds de plus de 4 M$, non utilisés en raison de la mise en œuvre de l'exemption du CNP au CPE pour financer partiellement les besoins supplémentaires en matière de contrôle associés à l'introduction de mesures de sûreté accrues.

À compter de 2018-2019, les niveaux de financement de l'ACSTA pour le CNP seront ramenés aux niveaux de référence établis avant la mise en place du CNP amélioré.

Le plan d'investissement concernant le CNP prévoit l'achat et la mise en place de matériel et de systèmes aux installations permanentes de contrôle des véhicules en 2017-2018, afin d'appuyer le programme de CNP amélioré. Il prévoit aussi la gestion du cycle de vie du matériel et des systèmes qui atteignent la fin de leur vie utile pour appuyer les activités de CNP de l'ACSTA.

Carte d'identité pour les zones réglementées

Les dépenses de fonctionnement et d'investissement liées aux activités de CIZR représentent 0,8 % du plan financier quinquennal de l'ACSTA. Les dépenses prévues reflètent les achats de CIZR et les besoins opérationnels permanents relatifs au matériel de vérification biométrique et à l'infrastructure de système de l'ACSTA.

Le plan d'investissement concernant la CIZR prévoit le remplacement du système d'inscription et de la plateforme biométrique par une technologie avancée afin d'améliorer l'efficacité grâce à une automatisation accrue et à de meilleurs outils destinés aux utilisateurs finaux. Le système de CIZR est en place dans les 32 aéroports canadiens qui présentent les risques les plus élevés.

Services généraux

Les dépenses de fonctionnement et d'investissement concernant les services généraux représentent 7,1 % du plan financier 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 d'investissement relatives aux services généraux représentent environ 1,3 % du total du plan d'investissement quinquennal, et consistent principalement en des investissements dans le réseau et les systèmes de gestion organisationnelle de l'ACSTA.

Produits et autres gains ou charges

La catégorie Produits et autres gains ou charges consiste en des projections de revenus générés par la vente d'heures de contrôle supplémentaires à la GTAA et à l'administration aéroportuaire de l'aéroport international de Vancouver afin d'appuyer leurs ententes d'essai respectives, qui expirent toutes deux le 31 mars 2018. Ces ententes respectent l'objectif du projet de loi C-49, la *Loi sur la modernisation des transports*, déposé par le ministre des Transports le 16 mai 2017, qui établit un cadre permanent pour les ententes de recouvrement des coûts.

Les revenus générés par la sous-location d'une partie des locaux de l'administration centrale de l'ACSTA sont aussi inclus dans le budget 2017-2018 et devraient prendre fin le 31 octobre 2017.

Les revenus mentionnés précédemment comptent pour environ 2,1 et 0,5 % de la source de financement de l'ACSTA dans le budget 2017-2018 et le plan quinquennal, respectivement.

4.3 RÉSULTATS FINANCIERS POUR 2016-2017 ET PLAN FINANCIER 2017-2018 À 2021-2022 POUR LES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

Aperçu

Le tableau 3 résume les résultats financiers et le budget pour 2016-2017, ainsi que le plan de fonctionnement de 2017-2018 à 2021-2022 en fonction des principales catégories de dépenses.

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

Dépenses de fonctionnement	Montants réels 2015-2016	Montants réels 2016-2017	Budget 2016-2017	Planifié 2017-2018	Planifié 2018-2019	Planifié 2019-2020	Planifié 2020-2021	Planifié 2021-2022	Total – 5 ans 2017-2018 – 2021-2022
SERVICES DE CONTRÔLE ET AUTRES COÛTS CONNEXES	**442 678 $**	**506 075 $**	**496 527 $**	**544 178 $**	**350 684 $**	**350 059 $**	**348 178 $**	**346 398 $**	**1 939 497 $**
Paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle	435 247	497 269	487 410	536 841	345 248	344 580	342 607	340 862	1 910 138
Uniformes et autres coûts rattachés au contrôle	5 116	6 516	5 948	4 443	3 240	3 198	3 261	3 121	17 263
Détection de traces d'explosifs et biens non durables	2 315	2 290	3 169	2 894	2 196	2 281	2 310	2 415	12 096
EXPLOITATION ET ENTRETIEN DU MATÉRIEL	**40 778 $**	**40 815 $**	**39 993 $**	**40 378 $**	**39 020 $**	**38 072 $**	**38 807 $**	**40 911 $**	**197 188 $**
Entretien du matériel et pièces de rechange	39 141	38 381	37 657	38 153	36 890	36 658	37 567	39 616	188 884
Formation et certification	603	1 428	1 393	1 263	1 149	414	219	254	3 299
Cartes pour le programme de CIZR	1 034	1 006	943	962	981	1 000	1 021	1 041	5 005
SOUTIEN DES PROGRAMMES ET SERVICES GÉNÉRAUX	**74 359 $**	**75 835 $**	**80 923 $**	**79 665 $**	**81 725 $**	**83 298 $**	**84 444 $**	**84 120 $**	**413 252 $**
Frais relatifs aux employés	52 055	54 315	56 701	54 643	58 184	59 892	60 850	60 645	294 214
Services professionnels et autres coûts liés aux affaires	5 323	5 717	6 557	7 210	6 800	6 600	6 400	6 100	33 110
Frais de bureau et informatiques	4 834	5 346	5 268	5 621	5 392	5 335	5 541	5 544	27 433
Communication et sensibilisation du public	889	919	953	1 223	960	900	900	900	4 883
Autres coûts [1]	11 258	9 538	11 444	10 968	10 389	10 571	10 753	10 931	53 612
Total partiel	**557 815 $**	**622 725 $**	**617 443 $**	**664 221 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**2 549 937 $**
Autres sources de financement de fonctionnement (solde net des autres charges)	(3 082)	(6 800)	-	(16 692)	-	-	-	-	(16 692)
Total des dépenses de fonctionnement	**554 733 $**	**615 925 $**	**617 443 $**	**647 529 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**471 429 $**	**2 533 245 $**

[1] Les autres coûts comprennent les assurances, les coûts de location et d'installations, et les frais de réseau et de téléphonie.

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 les services généraux.

La section suivante fournit une analyse des écarts entre les résultats financiers et le budget pour 2016-2017, ainsi qu'une description du plan de fonctionnement de 2017-2018 à 2021-2022 pour chaque catégorie de dépenses.

4.3.1 Dépenses relatives aux services de contrôle et autres coûts connexes

Sommaire

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

- 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>

Le budget relatif aux paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle représente 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 supplémentaires 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 modifications des besoins en matière d'heures de contrôle.

Les taux de facturation sont basés sur les tarifs forfaitaires payés aux fournisseurs de services de contrôle, tels qu'ils sont établis dans les ESCA de l'ACSTA. Les ententes comprennent aussi un programme de rendement qui rémunère les fournisseurs de services de contrôle en fonction du respect de la conformité contractuelle et de 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 le public puisse clairement identifier les agents de contrôle 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 dans le 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 les biens non durables font référence aux articles dont les agents de contrôle ont besoin pour exercer leurs activités, et comprennent des articles tels que les gants, les tampons et les filtres de vérification.

Analyse des écarts pour 2016-2017

Les dépenses liées aux services de contrôle et aux autres coûts connexes ont été de 9,5 M$ supérieures au budget. Cet écart est principalement attribuable à l'augmentation des paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle de 9,8 M$, et est partiellement compensé par des coûts liés au contrôle inférieurs de 0,3 M$.

La fourniture par l'ACSTA de 131 561 heures additionnelles de CPE au cours de l'exercice financier, pour un coût total de 6,0 M$, à l'appui de l'entente d'essai conclu avec la GTAA a contribué à cette augmentation. Ces coûts et les revenus associés n'ont pas été pris en compte dans le budget, car la fin de l'entente était prévue au moment d'élaborer le Plan d'entreprise de 2016-2017, et il n'était pas certain que l'entente serait prolongée.

De plus, l'ACSTA a acheté des heures de CPE et de CBE supplémentaires aux coûts de 1,3 M$ et 2,5 M$, respectivement, afin de gérer un nombre plus élevé de passagers et l'augmentation des exigences opérationnelles dans certains aéroports de classe I. L'augmentation des exigences opérationnelles était principalement due aux modifications apportées aux horaires de vol, aux heures d'arrivée des passagers, aux heures d'exploitation et à la reconfiguration des points de contrôle. Ces heures de contrôle additionnelles ont été financées au moyen des économies réalisées principalement dans le secteur des services généraux.

Pendant l'exercice financier, l'ACSTA a pu réaffecter 8,1 M$ provenant du budget relatif aux heures de CNP au CPE, ce qui n'a eu aucune incidence sur le budget. Cela est principalement dû aux retards cumulés par les aéroports dans la construction de leurs installations permanentes de contrôle des véhicules. Par conséquent, l'ACSTA a procédé au contrôle des véhicules en utilisant des installations

temporaires, ce qui l'a menée à utiliser un plus petit nombre de voies disponibles en attendant la fin de la construction des installations permanentes, et que les coûts liés au programme de CNP amélioré ont été moins élevés que prévu au budget.

Les autres coûts rattachés au contrôle sont de 0,3 M$ inférieurs à ce qui avait été prévu au budget :

- Les coûts liés au matériel de détection de traces d'explosifs et de biens non durables sont de 0,9 M$ inférieurs à ce qui avait été prévu au budget en raison de l'utilisation d'articles achetés à la fin de 2015-2016 et de la consommation moindre associée au programme de CNP-V. Ces diminutions sont partiellement compensées par l'achat de produits non durables pour assurer la transition de l'ancien fournisseur au nouveau, dont le contrat est entré en vigueur le 1er mai 2017.

- Les coûts relatifs aux uniformes et les autres coûts rattachés au contrôle sont de 0,6 M$ supérieurs au budget en raison surtout de l'achat d'uniformes en fin d'année et de l'augmentation des dépenses liées à du matériel de contrôle en vue de la mise en place de la nouvelle plateforme de radioscopie et des voies ACSTA Plus, qui ont été partiellement compensées par des coûts de contrôle inférieurs liés aux essais opérationnels.

Plan financier 2017-2018 à 2021-2022

Paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle

Heures 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 de l'ACSTA. Alors que l'ACSTA continue d'appuyer Transports Canada dans l'élaboration d'une stratégie de financement du CPE à long terme qui soit efficace sur le plan opérationnel, elle a reçu du gouvernement du Canada un financement supplémentaire d'un an de 44,2 M$ en vue de maintenir un niveau de service relatif au temps d'attente selon lequel environ 85 % de tous les passagers attendent, en moyenne, 15 minutes ou moins pour être contrôlés dans les aéroports de classe I, sur une base annuelle. Le budget pour l'exercice financier 2018-2019 et au-delà sera ramené au niveau de financement des services votés de l'ACSTA. Par conséquent, le nombre d'heures de CPE prévu au budget pour 2018-2019 a diminué de 22,5 % par rapport aux niveaux de 2017-2018, y compris une diminution graduelle au cours de la période de planification attribuable à la baisse du pouvoir d'achat. Puisqu'il n'y a pas de niveau de service à long terme établi par le gouvernement, l'ACSTA continuera de fonctionner selon ses niveaux de référence approuvés et de réaliser son mandat en matière de sûreté. Toutefois, en l'absence d'une solution de financement à long terme viable sur le plan opérationnel, les passagers attendront plus longtemps pour être contrôlés. L'introduction de nouvelles mesures de sûreté accrues en 2017-2018 accroîtra les pressions sur les opérations de CPE.

De plus, l'ACSTA a reçu 131,9 M$ en financement supplémentaire dans le cadre du budget de 2017 afin de poursuivre les activités liées au programme de CNP amélioré. Par conséquent, les heures de contrôle prévues pour 2017-2018 tiennent compte du financement supplémentaire permettant l'augmentation des activités de contrôle des véhicules à mesure que les aéroports achèvent la construction de leurs installations permanentes destinées à ce type de contrôle.

Comme il a été mentionné auparavant, l'ACSTA a pu réaffecter des fonds non utilisés de plus de 4 M$ du CNP au CPE en 2017-2018, à la suite de la mise en œuvre de l'exemption du CNP le 18 juillet 2017, afin d'absorber partiellement les besoins supplémentaires en matière de contrôle associés à l'introduction des mesures de sûreté accrues.

À compter du 1er avril 2018, le budget consacré au CNP sera ramené aux niveaux précédant la mise en place du CNP amélioré, et les budgets annuels consacrés aux heures de contrôle diminueront en conséquence.

Le budget concernant les activités de CBE prévoit l'achat d'heures de contrôle de base afin d'appuyer les opérations au cours de la période de planification. En raison des limites du financement par services votés de l'ACSTA en 2018-2019 et au-delà, ce budget a été établi en fonction de la réalisation prioritaire des activités obligatoires de l'ACSTA avant de prévoir des fonds selon un niveau de service quelconque.

Taux de facturation
À la suite de l'examen approfondi et de l'évaluation des propositions fournies par les fournisseurs de services de contrôle aux fins du renouvellement des ESCA qui sont venues à échéance le 31 mars 2017, l'ACSTA a renouvelé les quatre ESCA pour une période de cinq ans. À compter du 1er avril 2018, le budget lié aux paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle reflétera les nouveaux taux de facturation des fournisseurs de services, lesquels comprendront les augmentations annuelles des taux de facturation prévues dans ces ententes. D'autres renseignements concernant le renouvellement des ESCA, sont présentés à la section 2.

Rémunération au rendement
Le budget de rémunération au rendement des fournisseurs de services de contrôle établi pour la période de planification quinquennale est fondé sur un pourcentage préétabli du budget consacré aux heures de contrôle, conformément aux dispositions des ESCA, ainsi que sur le rendement antérieur des fournisseurs de services de contrôle. La diminution du paiement au rendement à partir de l'exercice 2018-2019 correspond à la réduction susmentionnée du budget des heures consacrées au CPE et au CNP.

Formation et déplacement des agents de contrôle
Les dépenses prévues pour la formation et le déplacement des agents de contrôle en 2017-2018 tiennent compte de la formation et de la certification des agents de contrôle requises pour permettre la réalisation des activités obligatoires de l'ACSTA. La diminution en 2018-2019 reflète la réduction des besoins en formation d'un plus petit nombre d'agents de contrôle, fondée sur la diminution du budget des heures consacrées au CNP et au CPE. En 2016-2017, les coûts étaient de 2,2 M$ supérieurs à ce qui était prévu au budget, car l'ACSTA a certifié plus d'agents de contrôle que prévu en raison d'une augmentation des effectifs qui n'avait pas été prévue au budget, et de la formation liée aux voies ACSTA Plus et à la nouvelle plateforme de radioscopie installée pendant l'année.

<u>Uniformes et autres coûts rattachés au contrôle</u>

Les dépenses prévues reflètent les besoins de l'ACSTA en matière d'uniformes pour les agents de contrôle au cours de la période quinquennale. Le plan tient aussi compte de l'achat d'articles liés au contrôle afin d'améliorer les gains d'efficience opérationnelle, de maintenir l'uniformité de la présentation des points de CPE, et d'appuyer le déploiement d'ACSTA Plus. La diminution des dépenses prévues en 2017-2018 comparativement à 2016-2017 est due à la baisse des achats de stocks d'uniformes, combinée à l'utilisation du stock d'uniformes achetés à la fin de 2016-2017, et à une diminution des dépenses liées aux articles de contrôle utilisés aux points de CPE. La diminution des dépenses prévues en 2018-2019 reflète la diminution du nombre d'uniformes nécessaires pour équiper un plus petit nombre d'agents de contrôle, étant donné la diminution du budget des heures consacrées au CNP et au CPE.

<u>Matériel de détection de traces d'explosifs et biens non durables</u>

Les dépenses prévues reflètent les exigences opérationnelles de l'ACSTA en matière de matériel de détection de traces d'explosifs et de biens non durables aux fins de contrôle dans les aéroports désignés, et tiennent compte des augmentations annuelles prévues aux contrats des fournisseurs. Cette augmentation des dépenses prévues en 2017-2018 comparativement à 2016-2017 reflète principalement

une utilisation accrue du matériel de détection de traces d'explosifs et de biens non durables afin d'appuyer le programme de CNP amélioré, et la diminution du recours au stock pour satisfaire aux exigences en 2017-2018. Cette diminution des dépenses prévues en 2018-2019 reflète la diminution des activités de CNP qui entrera en vigueur le 1er avril 2018.

4.3.2 Exploitation et entretien du matériel

Sommaire

Les dépenses relatives à l'exploitation et à l'entretien du matériel se composent des éléments de coûts que voici.

- 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 des CIZR et d'autres équipements et systèmes non liés aux SDE.

Formation et certification

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

Carte d'identité pour les zones réglementées

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

Analyse des écarts pour 2016-2017

Les dépenses en 2016-2017 ont été de 0,8 M$ supérieures au budget. L'écart est principalement dû aux coûts plus élevés de 0,7 M$ liés à l'entretien du matériel et pièces de rechange découlant de l'achat de pièces de rechange supplémentaires pour le matériel de radioscopie au CPE et pour le matériel de détection de traces d'explosifs, aux coûts supplémentaires liés au déploiement d'une nouvelle plateforme de radioscopie et au remplacement retardé de l'ancien matériel de SDE par une nouvelle technologie couverte par une garantie, afin de respecter le plan de projet révisé d'un aéroport de classe I de grande taille. Cette augmentation est partiellement compensée par une diminution des achats de pièces de rechange pour certains équipements de CBE, principalement grâce à l'utilisation de pièces du matériel hors service, aux crédits liés au rendement de certains équipements de détection d'explosifs, et par les coûts inférieurs du soutien des activités liées au matériel de CBE.

Plan financier 2017-2018 à 2021-2022

Entretien du matériel et pièces de rechange

Les dépenses prévues pour l'entretien du matériel et les pièces de rechange tiennent compte des coûts de soutien du matériel lié aux SDE existants. Elles tiennent compte aussi de la mise en place de nouveaux SDE prévue au cours de la période quinquennale. Le budget tient aussi compte des augmentations contractuelles annuelles, selon les modalités des contrats d'entretien du matériel de l'ACSTA, de même que d'une estimation du taux de change pour les contrats libellés en dollars américains. Le budget tient compte aussi des coûts associés au soutien permanent des biens d'immobilisations et des systèmes non liés aux SDE, tels que la TVCF, la CIZR et le SSCE.
Les dépenses prévues pour l'entretien du matériel et les pièces de rechange devraient diminuer en 2018-2019 et 2019-2020 en raison du remplacement de l'ancien matériel lié aux SDE (c'est-à-dire la tomodensitométrie et la radioscopie) par une nouvelle technologie, couverte par des conditions de garantie normales. Par conséquent, les dépenses prévues augmenteront au cours des dernières années du plan en raison de l'expiration de la garantie du matériel de tomodensitométrie mis en service dans le cadre de la gestion du cycle de vie du système de CBE de l'ACSTA. De plus, le budget augmentera au cours de la période de planification pour soutenir la mise en place de voies ACSTA Plus et de la nouvelle technologie de détection d'explosifs liquides. Enfin, le budget consacré au programme de carte d'identité pour les zones réglementées augmentera dans les dernières années du plan en raison des coûts plus élevés prévus pour appuyer la nouvelle plateforme de CIZR, qui devrait être mise en œuvre pendant l'exercice 2019-2020.

Le budget consacré au fournisseur de services d'entretien de l'ACSTA est relativement constant au cours de la période de planification et est fondé sur le contrat existant, qui expirera le 31 mars 2021. Le budget pour 2021-2022 est établi en fonction de l'hypothèse selon laquelle les tarifs ne seront pas très différents de ceux contenus dans le contrat actuel.

Formation et certification

Les dépenses prévues concernent la formation du fournisseur de services d'entretien du matériel de l'ACSTA associé aux nouveaux SDE mis en service dans les aéroports partout au Canada. Les besoins en formation découlent principalement de la mise en service du nouveau matériel de tomodensitométrie dans le cadre du plan de gestion du cycle de vie des biens de CBE. Les dépenses prévues concernent aussi la formation nécessaire à la gestion continue du cycle de vie du matériel de détection de traces d'explosifs et d'autres déploiements du SDE.

Carte d'identité pour les zones réglementées

Les dépenses prévues pour les CIZR reflètent l'achat de cartes requis pour répondre aux besoins opérationnels annuels de l'ACSTA pendant la période de planification, en fonction de l'utilisation passée des cartes.

4.3.3 Soutien des programmes et services généraux

Sommaire

Les services et les systèmes de soutien sont essentiels à la prestation efficiente et efficace du mandat principal 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;
- Frais de bureau et frais informatiques;

- Services professionnels;
- Frais de déplacement et autres coûts liés aux activités;
- Communications et sensibilisation du public;
- Autres coûts, ce qui comprend les coûts liés à la location, aux installations, à l'assurance, ainsi qu'au réseau et à la téléphonie.

Analyse des écarts pour 2016-2017

Les frais liés au soutien des programmes et aux services généraux ont été de 5,1 M$ inférieurs au budget. L'écart est principalement dû aux réductions de coûts dans diverses catégories de dépenses :

- Frais relatifs aux employés de 2,4 M$, composés principalement de 1,4 M$ de moins en paiements liés aux retraites nécessaires pour répondre aux exigences de la loi pour l'exercice financier. Le reste est principalement dû à un nombre de postes dotés moins élevé que prévu, étant donné qu'un certain nombre de postes vacants ont été dotés à l'interne.
- Assurances et autres coûts administratifs de 0,8 M$, dus à un crédit pour la TVH prélevée auprès de la GTAA pour des services de contrôle supplémentaires fournis au 31 mars 2016.
- Coûts de location et d'installations de 1,1 M$, principalement dus aux crédits provenant des taxes foncières et des coûts opérationnels engagés au cours des années précédentes liés à l'administration centrale, ainsi qu'aux coûts plus bas relatifs aux installations.
- Coûts pour services professionnels de 0,9 M$, principalement dus au report de certains projets à l'exercice suivant et à la prudence financière exercée en vue d'appuyer diverses activités.

Plan financier 2017-2018 à 2021-2022

Frais relatifs aux employés

Le budget des frais relatifs aux employés comprend les salaires et les avantages sociaux pour 439 postes d'ETP approuvés, ajusté en fonction d'un taux de vacance de postes annuel. Le budget tient également compte de la rémunération au rendement et des augmentations de salaire annuelles en fonction du coût de la vie.

Le budget prévoit aussi les paiements prévus pour couvrir le déficit de solvabilité du régime de retraite enregistré de l'ACSTA, évalués à 7,1 M$ sur la période de planification quinquennale, selon les résultats de la plus récente évaluation du régime, datée du 31 décembre 2016. Le profil de paiement reflète l'utilisation attendue par l'ACSTA du crédit lié aux cotisations excédentaires faites au cours des années précédentes. Le crédit est principalement alloué durant les années où l'ACSTA subit des pressions plus importantes en matière de financement. L'ACSTA continue de surveiller l'incidence des taux d'intérêt sur le déficit de solvabilité et d'explorer la faisabilité de recourir à une clause de réduction spéciale (lettre de crédit ministérielle) pour aider à réduire de tels paiements à l'avenir.
Le financement inclus dans le plan quinquennal tient pour acquis qu'il n'y aura aucune modification importante des taux d'intérêt du marché et que les rendements sur les actifs ne seront pas tellement plus bas que ce qui est prévu.

Frais de bureau et frais informatiques

Les dépenses prévues pour les frais de bureau et frais informatiques représentent les besoins continus pour appuyer les activités et l'infrastructure de l'ACSTA. Elles tiennent également compte des augmentations annuelles prévues pour renouveler les contrats de soutien logiciel et informatique. L'augmentation des coûts en 2017-2018 par rapport à l'année précédente est principalement attribuable aux coûts de soutien plus élevés des systèmes organisationnels nouvellement mis en œuvre et à la gestion du cycle de vie des éléments non capitalisés, ce qui est partiellement compensé par les coûts plus faibles des licences de logiciels.

Services professionnels

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, de l'impôt, des questions complexes de comptabilité et de la gestion des régimes de retraite. L'augmentation des dépenses prévues pour 2017-2018 par rapport à l'année précédente est attribuable en partie au besoin d'expertise externe pour soutenir l'augmentation des exigences prescrites (c.-à-d. évaluation des risques de fraude, audits de fraude) et les nouvelles initiatives de l'organisation. Les écarts sont également attribuables aux coûts relatifs aux services professionnels en 2016-2017, comme il est indiqué ci-dessus. Les coûts diminuent légèrement au cours de la période de planification afin de correspondre davantage aux niveaux de coûts de fonctionnement de référence de l'ACSTA.

Frais de déplacement et autres coûts liés aux activités

Les dépenses prévues tiennent compte des besoins en matière de déplacements en vue de soutenir les activités de contrôle en région, le plan de déploiement des immobilisations, et d'autres initiatives opérationnelles. Les dépenses prévues tiennent également compte des frais d'accueil et de conférences nécessaires pour soutenir les activités continues de l'organisation. Les dépenses prévues en 2017-2018 sont légèrement plus élevées que l'année précédente, principalement pour soutenir les déploiements d'ACSTA Plus prévus durant l'exercice. Les coûts diminuent légèrement au cours de la période de planification afin de correspondre davantage aux niveaux de coûts de fonctionnement de référence de l'ACSTA.

Communication et sensibilisation du public

Les dépenses prévues tiennent compte de la prestation du programme d'approche proactive de l'ACSTA, qui 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 continue d'utiliser son site Web et d'assurer une présence limitée sur les réseaux sociaux pour informer les passagers. L'augmentation des dépenses prévues pour 2017-2018 par rapport à l'exercice précédent représente les coûts associés à la refonte du site Web de l'ACSTA afin d'améliorer l'expérience des utilisateurs finaux grâce à l'utilisation de technologies plus modernes et d'une nouvelle mise en page. Les dépenses prévues pour les quatre autres années du plan demeurent relativement constantes.

Autres coûts

Les dépenses prévues pour la location et les installations consistent principalement en des coûts de location pour l'administration centrale de l'organisation, le centre d'essai et les bureaux régionaux, et reflètent les augmentations annuelles prévues aux baux. L'augmentation des dépenses prévues pour 2017-2018 par rapport à l'année précédente est principalement attribuable aux crédits ponctuels reçus en 2016-2017 pour les taxes foncières et aux coûts opérationnels engagés lors des années précédentes, comme il est indiqué ci-dessus. En 2018-2019, l'ACSTA bénéficiera des économies d'une année complète

associées à un prix de renouvellement de la location favorable à l'administration centrale, qui entrera en vigueur en décembre 2017.

Les dépenses prévues pour le réseau et la téléphonie consistent en des coûts visant à soutenir l'infrastructure de réseau de l'ACSTA. La diminution à partir de 2018-2019 reflète une réduction des liens de réseau alors que le CNP sera ramené aux niveaux précédant la prestation du CNP amélioré, en l'absence d'un financement supplémentaire.

Le budget tient aussi compte du portefeuille d'assurance de l'ACSTA, qui est composé d'une assurance sur les biens et d'une assurance risques divers. Depuis le 1er avril 2013, l'ACSTA a cessé de souscrire à une assurance contre le risque de guerre dans le cadre du plan d'action de réduction du déficit et a remplacé cette couverture par une indemnité du gouvernement du Canada, laquelle a expiré le 31 mars 2017. L'Administration a réussi à obtenir le renouvellement de l'indemnité du gouvernement du Canada pour une période de trois ans, devant prendre fin le 31 mars 2020. Ce budget est fondé sur l'hypothèse que l'indemnité sera renouvelée pour le restant de la période de planification.

4.3.4 Produits et autres gains ou charges

Sommaire

Les produits et autres gains ou charges comprennent principalement ce qui suit :

- les services de contrôle supplémentaires associés à l'achat d'heures de contrôle par la GTAA et l'administration aéroportuaire de l'aéroport international de Vancouver en vertu des modalités de leurs ententes d'essai respectives;
- les produits d'intérêts sur les dépôts en espèce;
- les gains et les pertes liés aux taux de change qui découlent du paiement périodique de dépenses de fonctionnement et d'investissement en dollars américains et de la conversion requise durant l'exercice;
- d'autres revenus, incluant le revenu découlant de la sous-location d'une partie des locaux de l'administration centrale de l'ACSTA, qui doit se terminer le 31 octobre 2017.

Analyse des écarts pour 2016-2017

La catégorie Produits et autres gains ou charges a totalisé 6,8 M$ et comprenait un revenu de 6,8 M$ découlant de la vente d'heures de contrôle supplémentaires à la GTAA, et aux produits d'intérêts de 0,5 M$, partiellement compensés par des pertes de change de 0,5 M$ liées au paiement de transactions en dollars américains.

Plan financier 2017-2018 à 2021-2022

L'entente de contrôle supplémentaire conclue avec la GTAA a été prolongée jusqu'au 31 mars 2018, car l'aéroport souhaite continuer d'acheter des heures de contrôle supplémentaires afin d'atténuer les pressions exercées sur les temps d'attente. Par conséquent, le budget de 2017-2018 comprend un revenu anticipé de 12,7 M$ basé sur le nombre estimé d'heures de contrôle que la GTAA devrait acheter.

En mai 2017, avec le soutien de Transports Canada, l'administration aéroportuaire de l'aéroport international de Vancouver a reçu la permission d'acheter des heures de CPE supplémentaires auprès de l'ACSTA, afin d'atténuer les répercussions sur les temps d'attente de l'augmentation des volumes de passagers prévue pour 2017-2018. Par conséquent, le revenu anticipé de 3,8 M$ a été pris en compte dans le budget de 2017-2018 à l'appui de l'entente avec l'administration aéroportuaire de l'aéroport international de Vancouver, qui doit expirer le 31 mars 2018.

Puisqu'il n'y a aucune certitude quant au renouvellement des ententes conclues avec la GTAA et l'administration aéroportuaire de l'aéroport international de Vancouver, une estimation du revenu et des coûts connexes n'a pas été effectuée au-delà de la date d'échéance des ententes, le 31 mars 2018. Comme il a été indiqué précédemment, ces ententes respectent l'objectif du projet de loi C-49, la *Loi sur la modernisation des transports*, déposé par le ministre des Transports le 16 mai 2017, qui établit un cadre permanent pour les ententes de recouvrement des coûts.

Le plan ne reflète pas l'incidence de la prestation potentielle de services de contrôle aux autres aéroports désignés, puisque les discussions avec les aéroports intéressés n'en sont qu'aux étapes préliminaires (consultez la section 2 pour obtenir plus de détails).

De plus, puisque les produits d'intérêts et les gains et pertes de change sont de nature imprévisible, ils ne sont pas pris en compte durant la période de planification.

En 2016-2017, l'ACSTA a regroupé ses bureaux à l'administration centrale et a signé un contrat de sous-location d'une partie de ses locaux. Ce contrat de sous-location est entré en vigueur le 1er février 2017 pour une période de neuf mois, et il générera un revenu total de 270 k$, dont 60 k$ a été comptabilisé en 2016-2017. L'ACSTA continuera de chercher des occasions de sous-location à partir de novembre 2017 et pour les années suivantes.

4.4 Résultats financiers pour 2016-2017 et plan financier 2017-2018 à 2021-2022 pour les dépenses d'investissement

Aperçu

Le tableau 4 résume les résultats financiers et le budget pour 2016-2017, ainsi que le plan d'investissement 2017-2018 à 2021-2022 en fonction des principales catégories de dépenses.

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

	Montants réels 2015-2016	Montants réels 2016-2017	Budget 2016-2017	Planifié 2017-2018	Planifié 2018-2019	Planifié 2019-2020	Planifié 2020-2021	Planifié 2021-2022	Total – 5 ans 2017-2018 – 2021-2022
Dépenses d'investissement									
Dépenses d'investissement pour les SDE									
CPE	3 171 $	16 805 $	18 602 $	21 410 $	9 716 $	11 747 $	37 077 $	69 456 $	149 406 $
CBE	83 829	82 089	123 298	85 905	93 378	82 829	41 245	31 604	334 961
CNP	2 551	1 653	3 911	2 464	-	5 714	2 385	-	10 563
Total des dépenses d'investissement pour les SDE	**89 551 $**	**100 547 $**	**145 811 $**	**109 779 $**	**103 094 $**	**100 290 $**	**80 707 $**	**101 060 $**	**494 930 $**
Dépenses d'investissement non liées aux SDE									
CPE	1 320 $	1 561 $	2 382 $	2 151 $	1 482 $	882 $	179 $	557 $	5 251 $
CBE	101	12	-	100	100	100	100	100	500
CNP	4 495	1 202	1 552	1 013	-	-	-	-	1 013
CIZR	601	603	30	511	3 492	3 843	2 720	96	10 662
Services généraux	2 848	3 896	3 670	1 857	2 987	538	598	643	6 623
Total des dépenses d'investissement non-liées aux SDE	**9 365 $**	**7 274 $**	**7 634 $**	**5 632 $**	**8 061 $**	**5 363 $**	**3 597 $**	**1 396 $**	**24 049 $**
Produits sur la sortie d'immobilisations	(44)	(12)	-	-	-	-	-	-	-
Total des dépenses d'investissement	**98 872 $**	**107 809 $**	**153 445 $**	**115 411 $**	**111 155 $**	**105 653 $**	**84 304 $**	**102 456 $**	**518 979 $**

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

Les dépenses d'investissement liées aux SDE se rapportent à l'acquisition d'éléments 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 sont liées principalement à l'exécution des programmes inscrits au mandat de l'ACSTA, de même qu'au soutien de l'infrastructure de réseau de l'ACSTA et de ses pratiques de gestion organisationnelles.

Le plan d'investissement est élaboré en fonction d'une estimation du taux de change pour ce qui est des contrats libellés en dollars américains, dont la majorité vise l'achat du matériel de tomodensitométrie.

La section suivante fournit une analyse des écarts entre les résultats financiers et le budget pour 2016-2017, ainsi qu'une description du plan financier 2017-2018 à 2021-2022 portant sur les dépenses d'investissement liées ou non aux SDE.

4.4.1 Investissement dans le système de détection d'explosifs

Sommaire

Le plan d'investissement relatif aux SDE est établi en tenant compte des principaux facteurs suivants :

- suivre les avancées technologiques afin de maintenir la compatibilité avec les partenaires internationaux;
- remplacer le matériel atteignant la fin de sa vie utile;
- soutenir la nouvelle réglementation en matière de sûreté et les essais opérationnels;
- répondre aux exigences en matière de capacité aéroportuaire.

Analyse des écarts pour 2016-2017

Durant l'exercice financier de 2016-2017, des fonds d'investissement de 45,1 M$ ont été ciblés afin d'être reportés de 2016-2017 à 2017-2018, et comprennent 44,5 M$ pour le matériel lié aux SDE et 0,6 M$ pour le matériel non lié aux SDE.

Le report des fonds d'investissement au titre du matériel de SDE vise principalement les projets suivants :

- Projets d'intégration du CBE (37,3 M$) – L'achat de matériel et les tâches d'intégration ont été retardés pour correspondre aux plans de projet révisés des aéroports. La plupart des demandes de report de fonds d'investissement visent quatre aéroports (Toronto, Montréal, Québec et Fredericton).
- ACSTA Plus (3,7 M$) – la réception de matériel de voie intelligente pour ACSTA Plus a été reportée à 2017-2018, afin de correspondre à la date à laquelle le fournisseur pourra offrir le matériel.
- CNP amélioré (2,3 M$) – l'achat de matériel de SDE a été reporté à 2017-2018, car l'ACSTA doit attendre de recevoir d'autres directives sur la configuration nécessaire du matériel aux nouvelles installations permanentes de CNP-V.

En tenant compte des reports des dépenses d'investissement, les dépenses liées aux SDE ont été de 0,8 M$ inférieures au budget prévu pour 2016-2017. De plus, l'ACSTA a réattribué la majorité des fonds de prévoyance non utilisés aux projets d'intégration du CBE, et les économies découlant des coûts inférieurs associés au nouveau point de contrôle ACSTA Plus à l'aéroport international de Calgary ont servi à l'achat de voies ACSTA Plus supplémentaires pour soutenir l'initiative de déploiement national et l'achat de matériel supplémentaire de détection d'explosifs liquides. Ces investissements appuient l'efficacité de la sûreté et améliorent le contrôle des passagers aux points de CPE.

Plan financier 2017-2018 à 2021-2022

Le plan d'investissement pour les dépenses liées aux SDE représente environ 95,4 % du budget d'investissement de l'ACSTA au cours de la période de planification.

Contrôle préembarquement

Le plan d'investissement de l'ACSTA tient compte de la gestion du cycle de vie du matériel existant aux points de CPE dans des aéroports partout au Canada qui atteint la fin de son cycle de vie utile. Plus précisément, l'ACSTA fera des investissements importants dans la gestion du cycle de vie pluriannuelle de ses appareils de radioscopie pour le CPE et le CBE à compter de 2020-2021, en se concentrant sur les principaux aéroports du Canada. De plus, le plan tient compte de la gestion du cycle de vie d'autre matériel de SDE, comme les portiques de détection de métal et le matériel de détection de traces d'explosifs. Dans le cadre du plan de gestion du cycle de vie, l'ACSTA explorera les nouvelles technologies dans le but de maximiser les points de CPE et d'assurer l'harmonisation avec ses partenaires internationaux.

À la suite de l'essai réussi du concept ACSTA Plus à Montréal et de l'installation de multiples voies ACSTA Plus à la nouvelle aérogare des vols internationaux de l'aéroport international de Calgary en 2016, l'ACSTA continuera avec le déploiement national d'ACSTA Plus, en procédant au remplacement de voies de CPE régulières par des voies ACSTA Plus dans les plus grands aéroports du Canada durant la période de planification. L'objectif de l'ACSTA est que tous les aéroports participent à l'initiative du concept de contrôle ACSTA Plus afin que le plus de passagers possible en bénéficient. L'achèvement du déploiement national dépendra des fonds disponibles.

Enfin, le plan d'investissement prévoit le déploiement de la nouvelle technologie de détection d'explosifs liquides aux points de CPE dans les dernières années du plan, selon les directives de Transports Canada sur les exigences de contrôle relatives aux liquides, aux aérosols et aux gels.

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. Cette tâche pluriannuelle a commencé en 2011 et consiste à convertir le système de CBE à cinq niveaux en un système à trois niveaux fondé sur la nouvelle technologie de tomodensitométrie dans les aéroports partout au Canada. Le plan de déploiement a été élaboré en fonction d'un calendrier de 10 ans, en tenant compte de la durée de vie estimée du système et du matériel de CBE existants. L'ACSTA a terminé la gestion du cycle de vie de tous les systèmes de CBE des vols transfrontaliers en 2016-2017 afin de respecter les engagements de Par-delà la frontière, et le plan tient compte de la gestion du cycle de vie du reste des systèmes de CBE. Ces derniers comprennent les systèmes de CBE des vols intérieurs et internationaux dans les principaux aéroports et les systèmes de CBE dans les petits aéroports. Le plan prévoit aussi le déploiement de matériel de tomodensitométrie supplémentaire dans certains grands aéroports de classe I, afin de soutenir la croissance anticipée.

Pour terminer le projet au cours de la période de planification quinquennale, l'ACSTA prévoit dépenser un total de 280,1 M$, ce qui représente environ 57 % de l'enveloppe budgétaire globale des investissements dans les SDE.

Le plan d'investissement relatif au CBE de l'ACSTA prend aussi en compte la gestion du cycle de vie du matériel de radioscopie des bagages surdimensionnés axé sur la technologie de tomodensitométrie pour appuyer le nouveau système de CBE dans certains aéroports, les compétences techniques requises pour soutenir les projets d'intégration du CBE, et les coûts associés à l'essai et au déploiement de nouvelles solutions technologiques.

Contrôle des non-passagers

Comme il est indiqué à la section 4.2, les aéroports étaient responsables du financement et de la construction d'installations permanentes avant l'échéance du 1er avril 2016, afin de soutenir la solution de CNP-V dans son intégralité. Toutefois, certains aéroports ont pris du retard dans la construction de leurs installations permanentes de contrôle des véhicules. L'ACSTA continue de travailler avec les administrations aéroportuaires pour assurer une transition en douceur durant l'achèvement des installations permanentes.

Le plan prend en compte l'achat et le déploiement de portiques de détection de métal et de systèmes de détection d'explosifs liquides dans les installations permanentes de contrôle des véhicules en 2017-2018, afin de soutenir le programme de CNP amélioré.

Le plan tient aussi compte de la gestion du cycle de vie du matériel de SDE existant aux points de CNP en fonction de la durée de vie utile estimée du matériel.

4.4.2 Plan d'investissement non lié aux SDE

Sommaire

Pour ce qui est des dépenses non liées aux SDE, le plan d'investissement 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 effectués dans les aéroports;
- les nouvelles technologies permettant d'améliorer l'infrastructure de réseau de l'ACSTA et ses systèmes de gestion organisationnelle.

Les résultats financiers et le budget de l'ACSTA pour 2016-2017, de même que son plan financier pour les fonds d'investissement non liés aux SDE, sont présentés dans le tableau qui suit.

Analyse des écarts pour 2016-2017

Durant l'exercice financier de 2016-2017, des fonds d'investissement non liés aux SDE de 0,6 M$ ont été cernés aux fins de report à 2017-2018. Le report des crédits pour immobilisations était principalement dû à un retard dans la réception de portes automatisées à l'aéroport international d'Edmonton, et à des retards dans l'installation du système de gestion du trafic liés aux retards qu'ont connus les aéroports dans l'achèvement de l'infrastructure physique nécessaire.

Après avoir pris en compte le report des crédits pour immobilisations, les dépenses d'investissement pour le matériel non lié aux SDE dépassaient de 0,3 M$ le budget prévu au Plan d'entreprise. Cet écart est associé à divers projets d'investissement incluant des exigences supplémentaires pour que les lecteurs de CIZR appuient les activités du CNP-V, et l'achat et l'installation de la nouvelle version du logiciel de gestion vidéo numérique pour le fonctionnement des caméras de TVCF, afin d'accroître sa fonctionnalité. Cela est partiellement compensé par les économies associées à un changement au plan de gestion du cycle de vie des appareils portatifs et des podiums du système de sûreté des cartes d'embarquement visant à mieux refléter la durée utile des actifs.

Plan financier 2017-2018 à 2021-2022

Le plan relatif aux dépenses d'investissement non liées aux SDE continue de porter sur les modifications apportées, du point de vue opérationnel et de la sécurité, pour améliorer l'efficience et l'efficacité.

Plus précisément, le plan prévoit la gestion du cycle de vie de l'ensemble du système de CIZR. Cela comprend le remplacement du système d'inscription et de la plateforme biométrique par une technologie avancée, afin d'accroître l'efficacité grâce à une automatisation accrue et à de meilleurs outils destinés aux utilisateurs finaux.

Le plan tient aussi compte de la gestion continue du cycle de vie des systèmes et des outils de l'ACSTA essentiels à l'exécution du mandat de celle-ci. Ces derniers comprennent l'infrastructure de réseau et les systèmes organisationnels de l'ACSTA, de même que le matériel et les systèmes à l'appui des activités de contrôle, incluant les appareils portatifs et les podiums du système de sûreté des cartes d'embarquement, et l'outil de formation des agents de contrôle.

Enfin, le plan tient compte de l'achat et du déploiement du matériel et des systèmes non liés aux SDE afin de soutenir l'initiative ACSTA Plus.

4.5 STRATÉGIE DE GESTION FINANCIÈRE ET DE COMPTABILISATION

Aperçu

Cette section fournit un aperçu des normes comptables nouvelles et futures, ainsi que l'état de la situation financière de l'ACSTA et l'état du résultat global et variations des capitaux propres, en pro forma. Cette section a été conçue pour créer un lien plus solide entre le plan financier contenu dans le Plan d'entreprise de l'ACSTA et les états financiers qui figurent dans son Rapport annuel.

4.5.1 Nouvelles normes comptables

Les états financiers de l'ACSTA sont préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) approuvées par le Conseil des normes comptables du Canada (CNCC).

Modifications comptables à venir

À la date des états financiers audités de 2016-2017, les nouvelles normes comptables applicables, les améliorations annuelles et les modifications suivantes avaient été publiées, et bien qu'elles n'étaient pas encore en vigueur, elles pourraient avoir une incidence sur les états financiers de l'ACSTA. L'ACSTA évalue actuellement l'étendue de leur incidence.

(i) IFRS 9, Instruments financiers
L'IFRS 9 a été publié en juillet 2014 dans sa version définitive, qui vient remplacer toutes ses versions antérieures. Elle met un terme au projet visant à remplacer l'IAS 39, *Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation*. L'IFRS 9 propose un modèle logique de classement et d'évaluation des actifs et passifs financiers, un modèle unique et prospectif de dépréciation fondé sur les pertes attendues, et une révision significative des dispositions sur la comptabilité de couverture. Cette norme entrera en vigueur au cours des exercices ouverts le ou à compter du 1er janvier 2018, sur une base rétrospective. L'ACSTA ne s'attend pas à ce que l'adoption et la mise en application de l'IFRS 9 aient des répercussions sur l'identification, le classement ou l'évaluation de ses instruments financiers. L'Administration analyse actuellement les nouvelles exigences relatives à la dépréciation des actifs financiers, bien qu'elle n'anticipe pas de répercussions considérables résultant du nouveau modèle, ainsi que les modifications aux exigences en matière de divulgation.

ii) IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients
L'IFRS 15 a été publiée pour remplacer l'IAS 18, Produits des activités ordinaires et l'IAS 11, Contrats de construction ainsi que d'autres interprétations relatives aux produits. La norme établit les principes, qu'une entité devrait adopter, régissant la divulgation des informations utiles aux utilisateurs des états financiers concernant la nature, le montant, le calendrier et le degré d'incertitude des produits des activités ordinaires et des flux de trésorerie provenant d'un contrat conclu avec un client. Elle entrera en vigueur au cours des exercices ouverts le ou à compter du 1er janvier 2018, sur une base rétrospective, et l'adoption anticipée est autorisée. Étant donné la nature et le volume de ses contrats générant des produits, l'ACSTA n'anticipe pas de répercussions considérables sur ses états financiers à la suite de l'adoption et de la mise en application de l'IFRS 15, à l'exception des nouvelles exigences en matière de divulgation.

iii) IFRS 16, Contrats de location
L'IFRS 16 précise la manière de comptabiliser, d'évaluer, de présenter les contrats de location et de fournir des informations à leur sujet. La norme contient un modèle unique de comptabilisation par le preneur exigeant la comptabilisation des actifs et des passifs pour tous les contrats, sauf si la durée du contrat est de 12 mois ou moins ou que l'actif sous-jacent est de faible valeur. Toutefois, la comptabilisation par le bailleur reste largement inchangée par rapport à l'IAS 17, Contrats de location et la distinction entre les contrats de location-financement et les contrats de location simple demeure. Cette

norme entrera en vigueur au cours des exercices ouverts le ou à compter du 1er janvier 2019, sur une base rétrospective.

4.5.2 États financiers pro forma

Cette section fournit un aperçu de l'État de la situation financière pro forma de l'ACSTA, et un rapprochement de la performance financière présentée dans l'État du résultat global pro forma de l'ACSTA avec les crédits parlementaires utilisés pour le financement des charges d'exploitation.

Les états financiers pro forma pour la période de 2017-2018 à 2021-2022 ont été élaborés à partir des états financiers de 2016-2017 de l'ACSTA et du plan financier relatif aux dépenses de fonctionnement et d'investissement énumérées dans le présent chapitre.

État de la situation financière

Table 17 - Statement of Financial Position	Actual	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
(Figures are in thousands)	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
ASSETS						
Current Assets						
Cash	$ 36,267	$ 10,000	$ 10,000	$ 10,000	$ 10,000	$ 10,000
Trade and other receivables	96,739	96,037	73,153	72,438	69,723	72,024
Inventories	15,729	12,804	10,430	9,208	7,803	7,547
Prepaid expenses	2,996	2,340	2,387	2,435	2,484	2,534
Derivative financial instruments	274	-	-	-	-	-
	152,005	**121,181**	**95,970**	**94,081**	**90,010**	**92,105**
Non-current Assets						
Property and equipment and intangible assets						
EDS	388,835	440,965	475,954	499,258	500,465	516,795
Non-EDS	20,524	20,671	21,795	19,323	15,255	9,128
	409,359	**461,636**	**497,749**	**518,581**	**515,720**	**525,923**
Employee benefits	19,042	14,988	12,665	10,822	8,609	4,845
Derivative financial instruments	57	-	-	-	-	-
	$ 580,463	**$ 597,805**	**$ 606,384**	**$ 623,484**	**$ 614,339**	**$ 622,873**
LIABILITIES AND EQUITY						
Current Liabilities						
Trade and other payables	$ 132,071	$ 104,681	$ 82,132	$ 81,479	$ 78,790	$ 81,273
Deferred government funding related to operating expenses	18,725	15,144	12,817	11,643	10,287	10,081
	150,796	**119,825**	**94,949**	**93,122**	**89,077**	**91,354**
Non-current labilities						
Construction holdbacks	935	1,356	1,021	959	933	751
Deferred lease incentives	688	441	346	251	156	61
Deferred government funding related to capital expenditures	408,959	461,307	497,491	518,394	515,604	525,878
Employee benefits	24,292	26,702	29,113	31,524	33,935	36,345
	434,874	**489,806**	**527,971**	**551,128**	**550,628**	**563,035**
Equity	**(5,207)**	**(11,826)**	**(16,536)**	**(20,766)**	**(25,366)**	**(31,516)**
	$ 580,463	**$ 597,805**	**$ 606,384**	**$ 623,484**	**$ 614,339**	**$ 622,873**

Une analyse des principaux éléments financiers de l'État de la situation financière est fournie ci-dessous.

Actifs

Trésorerie

La trésorerie est estimée à 10 M$ tout au long de la période de planification, ce qui représente le solde de fin de mois visé par l'ACSTA.

Clients et autres débiteurs

Les clients et autres débiteurs comprennent principalement les crédits d'exploitation et les crédits liés aux immobilisations attendus du Trésor, pour lesquels des sommes n'avaient pas été reçues à la fin de l'exercice. Une fois que ces fonds sont reçus, ils sont appliqués aux comptes fournisseurs pour les biens et services reçus. Les comptes débiteurs comprennent aussi les impôts fédéraux et provinciaux recouvrables anticipés et les créances liées aux services de contrôle supplémentaires basées sur les soldes de fin de l'exercice précédent.

Stocks

Les stocks comprennent principalement les pièces de rechange requises pour l'entretien du matériel de SDE de l'ACSTA, de même que les cartes requises pour le système biométrique de CIZR et les uniformes. On s'attend à ce que les stocks diminuent au fil du temps à mesure que le nouveau matériel de SDE, couvert par une garantie et assorti de contrats d'entretien nécessitant moins de pièces de rechange sur place, sera déployé. De plus, il ne sera plus nécessaire d'avoir des pièces de rechange pour l'ancien matériel de SDE.

Immobilisations

Les immobilisations sont les actifs existants de l'ACSTA et les nouveaux déploiements prévus au cours de la période quinquennale, après déduction de l'amortissement. Veuillez consulter la section 4.4 du présent chapitre pour consulter le plan d'investissement de l'ACSTA.

Passifs

Fournisseurs et autres créditeurs

Les fournisseurs et autres créditeurs comprennent principalement les comptes fournisseurs liés aux biens et aux services reçus. La projection annuelle de fin d'année reflète le régime de dépenses anticipé, et elle est appelée à changer en fonction du moment des achats.

Financement public différé lié aux charges d'exploitation

Le financement public différé lié aux charges d'exploitation comprend les soldes de stocks inutilisés et les charges payées d'avance, et il sera comptabilisé dans la performance financière à mesure que les stocks seront utilisés, et les charges payées d'avance seront systématiquement comptabilisées dans la performance financière.

Financement public différé lié aux dépenses en immobilisations

Le financement public différé lié aux dépenses en immobilisations comprend les crédits utilisés pour l'achat d'immobilisations liées aux SDE et non liées aux SDE, qui sont différés et comptabilisés dans la performance financière selon les mêmes principes que l'amortissement des actifs connexes.

Avantages sociaux du personnel

L'actif et le passif au titre des avantages sociaux du personnel représentent l'excédent ou le déficit projeté de chacun des régimes de retraite à prestations déterminées de l'ACSTA et son autre régime à prestations déterminées. La situation nette varie annuellement en raison des estimations actuarielles, des hypothèses et des projections.

Rapprochement de la performance financière avec les crédits parlementaires utilisés pour le financement des charges d'exploitation.

Les éléments de rapprochement de la performance financière avant le financement public dans l'État du résultat global avec les crédits parlementaires utilisés pour le financement des charges d'exploitation sont inclus ci-dessous.

Table 18 - Reconciliation of Financial Performance to Operating Appropriations Used (Figures are in thousands)	Actual 2016/17	Plan 2017/18	Plan 2018/19	Plan 2019/20	Plan 2020/21	Plan 2021/22
Financial Performance before Government Funding	**678,426**	**720,792**	**553,437**	**561,583**	**564,479**	**569,967**
Non-Cash expenses						
Depreciation and amortization	(52,951)	(63,134)	(75,042)	(84,821)	(87,165)	(92,253)
Employee benefits expense	(5,833)	(6,464)	(4,734)	(4,254)	(4,624)	(6,174)
Impairment of property and equipment	(1,934)	-	-	-	-	-
Write-off of property and equipment and intangible assets	(1,271)	-	-	-	-	-
Loss on disposal of property and equipment	(657)	-	-	-	-	-
Other non-cash transaction	(44)	-	-	-	-	-
Change in fair value of derivative financial instruments at fair value through profit and loss	331	(331)	-	-	-	-
Deferred lease incentives recognized in financial performance	304	247	95	95	95	95
Parliamentary appropriations for operating expenses	**616,371**	**651,110**	**473,756**	**472,603**	**472,785**	**471,635**
Other items affecting funding						
Net change in prepaids and inventories	(446)	(3,581)	(2,327)	(1,174)	(1,356)	(206)
Total Operating Appropriations Used	**$ 615,925**	**$ 647,529**	**$ 471,429**	**$ 471,429**	**$ 471,429**	**$ 471,429**

Amortissement

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont imputées aux crédits telles qu'elles ont été achetées, alors qu'elles sont inscrites dans les dépenses en tant qu'amortissements au cours de leur durée utile, conformément aux IFRS.

Charges au titre des avantages sociaux du personnel

Les charges au titre des avantages sociaux du personnel sont comptabilisées dans l'état du résultat global, conformément aux IFRS. L'élément de rapprochement représente la différence entre les versements en espèces anticipés pour les avantages sociaux du personnel et la charge comptable, conformément aux IFRS.

Perte de valeur, radiation et perte sur sortie d'immobilisations corporelles

Ces éléments représentent des ajustements faits en fonction des exigences des IFRS et ils ne reflètent aucun décaissement.

Autres transactions sans effet sur la trésorerie

Les autres transactions sans effet sur la trésorerie comprennent les dépenses associées à des éléments financés à partir de crédits d'immobilisations au cours des années antérieures, qui ont été transférés aux pièces de rechange vers la fin de leur durée utile et qui ont donc été inscrites dans les dépenses durant l'année.

Variation de la juste valeur des instruments financiers par le biais du résultat net

L'ACSTA utilise des contrats de change à terme afin de gérer son exposition aux risques liés aux devises étrangères. Puisqu'une entrée non monétaire est requise pour comptabiliser ces contrats à la juste valeur, conformément aux IFRS, un élément de rapprochement est créé.

Avantages incitatifs à la location différés comptabilisés dans la performance financière

Les avantages incitatifs à la location différés comptabilisés dans la performance financière sont des ajustements non monétaires visant à comptabiliser les avantages découlant des contrats de location dont les modalités sont favorables, ce qui peut comprendre des réductions importantes du loyer, l'utilisation gratuite de parties communes et des améliorations locatives fournies gratuitement. Les charges de location sont financées au moyen des crédits au fur et à mesure des décaissements, ce qui donne lieu à un élément de rapprochement.

Variation nette des charges payées d'avance et des stocks

Les charges payées d'avance et les stocks sont inscrits dans les dépenses quand l'avantage est tiré de l'actif par l'ACSTA. Ils sont financés par des crédits au moment de leur acquisition, ce qui donne lieu à un élément de rapprochement.

4.5.3 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. Dans ces situations, un passif relatif au démantèlement sera enregistré pour tenir compte de ces coûts.

En 2009, l'ACSTA a acheté 10 unités de contrôle portatives (UCP) au coût de 4,6 M$, afin de fournir des services de contrôle dans des endroits éloignés pour soutenir les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010. Après la conclusion des Jeux d'hiver, les UCP ont été entreposées jusqu'à ce qu'on en ait de nouveau besoin aux fins de contrôle. La majorité des unités ont été déployées récemment dans les aéroports pour faciliter la mise en œuvre d'une solution intérimaire de contrôle des véhicules, en attendant la construction d'installations permanentes de contrôle des véhicules aux aéroports les plus à risque. Lorsque ces installations permanentes seront fonctionnelles, les unités ne seront plus requises. Par conséquent, l'ACSTA a indiqué qu'elle avait l'intention de vendre ces unités, conformément aux lois et règlements applicables concernant les biens excédentaires de la Couronne. Si l'encan ne génère pas d'occasions de vente, l'ACSTA démantèlera les UCP et recyclera tout le matériel disponible, conformément à la *Politique sur l'élimination*.

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 IFRS.

4.5.4 Couverture des risques liés aux devises étrangères

En 2016-2017, l'ACSTA a établi une stratégie de couverture afin d'atténuer son exposition au risque de change, car on prévoit acheter une grande quantité de matériel lié aux SDE auprès de fournisseurs américains au cours de la période de planification. La stratégie de couverture englobe aussi les dépenses de fonctionnement (c.-à-d. l'entretien du matériel) pour les contrats libellés en dollars américains.

Vers la fin de 2016-2017, l'ACSTA a signé un certain nombre de contrats de couverture, à titre d'essai, avant de mettre en œuvre la stratégie de couverture complète. Cela lui permettra de s'assurer que la mise en œuvre de la stratégie visant les achats prévus à partir de l'exercice financier 2017-2018 se fait en douceur. Au début de 2017, l'ACSTA a signé des contrats de couverture d'une valeur de 22,6 M$ US pour

réaliser les achats prévus en dollars américains. L'ACSTA continuera de surveiller ses engagements, et elle signera de nouveaux contrats de couverture au besoin, conformément à sa stratégie de couverture approuvée.

Glossaire

Administration aéroportuaire	Exploitant d'un aéroport figurant dans la liste de la *Loi relative aux cessions d'aéroports*
ESCA	Ententes sur les services de contrôle aux aéroports
Aérogare	Aérogare
SSCE	Système de sûreté des cartes d'embarquement : un outil technologique autonome qui permet de contrôler les cartes d'embarquement dans le but de valider l'information consignée dans le code à barres
TVCF	Système de télévision en circuit fermé
Aéroports de classe I	Désigne les aéroports énumérés à l'annexe 1 du *Règlement canadien de 2012 sur la sûreté aérienne*. Ces aéroports ont un volume annuel de passagers supérieur à un million de personnes ou comportent un degré élevé de risques ou de danger.
Aéroports de classe II	Désigne les aéroports énumérés à l'annexe 2 du *Règlement canadien de 2012 sur la sûreté aérienne*. Ces aéroports présentent 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 l'aéroport principal d'une capitale provinciale ou territoriale; • est une escale pour les vols internationaux se dirigeant vers des aéroports de classe I ou II.
Aéroports de classe III	Désigne les aéroports énumérés à l'annexe 3 du *Règlement canadien de 2012 sur la sûreté aérienne*. Ces aéroports mènent des activités commerciales planifiées, mais ils présentent un volume de passagers et un risque inférieurs à ceux des autres classes d'aéroports.
PRE	Profil de risque de l'entreprise
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 : il s'agit de systèmes manuels ou automatisés utilisés surtout pour détecter des explosifs dans les bagages de cabine et les bagages enregistrés.
SC	Scanner corporel
CBE	Contrôle des bagages enregistrés : le contrôle des bagages enregistrés à l'aide du SDE
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
CNP	Contrôle des non-passagers : le 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.
BVG	Bureau du vérificateur général
CLO	Commissariat aux langues officielles
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 : contrôle des passagers, de leurs effets personnels et de leurs bagages de cabine.
CIZR	Carte d'identité pour les zones réglementées : une carte d'identité remise à tous les employés autorisés à pénétrer dans les zones réglementées des aéroports de classes 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
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
TIPS	Système de projection d'images de menaces
MITA	Modèle d'incidence sur les temps d'attente
PDM	Portique de détection de métal