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

NON CLASSIFIÉ

Administration canadienne de la sûreté aérienne (ACSTA)

Résumé du
Plan d'entreprise 2019-2020
Budgets de fonctionnement 2019-2020
Budgets d'investissement 2019-2020

Canada

CATSA ACSTA

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE 3
APERÇU 4
CONTEXTE OPÉRATIONNEL 7
OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT 13
APERÇU FINANCIER 25
ANNEXE A : Lettre de mandat du ministre 29
ANNEXE B : Structure de gouvernance d'entreprise 32
ANNEXE C : Résultats prévus 35
ANNEXE D : Attestation du chef des services financiers 42
ANNEXE E : États financiers et budgets 43
ANNEXE F : Plan d'emprunt 52
ANNEXE G : Risques et réponses aux risques 53
ANNEXE H : Conformité aux exigences législatives et aux politiques 58
ANNEXE I : Priorités et orientations du gouvernement du Canada 62
GLOSSAIRE DES ACRONYMES ET TERMES 66

SOMMAIRE

À titre d'autorité fédérale chargée du contrôle de sûreté dans 89 aéroports désignés au Canada, l'ACSTA demeure résolument centrée sur son mandat de base, c'est-à-dire le contrôle de la sûreté de l'aviation civile. Il s'agit là d'une responsabilité essentielle qui ne cesse d'évoluer, tant par son ampleur que par sa complexité. Soutenue par environ 8 000 agents de contrôle dévoués embauchés au moyen de contrats avec des tiers, l'ACSTA s'attend à contrôler 71,3 millions de passagers en 2019-2020.

Le Plan d'entreprise établit le mandat, la mission, la vision, les orientations stratégiques et les initiatives clés prévues qui tiennent compte de l'engagement de longue date de l'ACSTA, lequel consiste à être un chef de file mondial reconnu en matière de contrôle de sûreté dans l'aviation civile.

L'ACSTA continuera à se concentrer sur les initiatives et les innovations clés qui lui permettront de progresser de manière significative dans la réalisation de ses objectifs stratégiques dans quatre grands secteurs :

- ***L'EXCELLENCE DU SERVICE*** — axé sur l'efficacité de la sûreté, l'efficience opérationnelle, l'expérience optimale des passagers et la saine gestion des actifs.
- ***UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN*** — axé sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, un environnement inclusif et diversifié, une culture de reconnaissance, et sur le leadership.
- ***DES PARTENARIATS EFFICACES*** — axé sur la collaboration avec l'industrie et les relations avec la communauté.
- ***LA VIABILITÉ OPÉRATIONNELLE*** — axé sur l'éventuel transfert des responsabilités à la nouvelle administration de contrôle désignée, tout en assurant la continuité des activités et en obtenant les ressources nécessaires à la réalisation des activités de liquidation.

Reconnaissant que l'efficacité de la sûreté, l'uniformité à l'échelle nationale, et le traitement efficace et respectueux des passagers et non-passagers aériens revêtent une importance fondamentale, l'ACSTA mettra l'accent sur les initiatives prioritaires suivantes :

- atteindre ou dépasser les ***niveaux de service relatifs au temps d'attente des passagers*** qui correspondent au niveau cible actuel selon lequel, en moyenne, 85 % des passagers attendent 15 minutes ou moins pour être contrôlés dans les aéroports de classe I sur une base annuelle (NSTA de 85/15);
- déployer ***ACSTA Plus*** à d'autres points de contrôle;
- poursuivre le programme de ***contrôle des non-passagers amélioré***;

- achever le ***programme de recapitalisation du contrôle des bagages enregistrés*** d'une durée de dix ans;
- assurer la ***gestion continue du cycle de vie*** des immobilisations de l'ACSTA.

La principale priorité de l'ACSTA en 2019-2020 sera d'assurer et d'appuyer le transfert à une nouvelle administration de contrôle désignée, comme prévu aux termes de la *Loi sur la commercialisation des services de contrôle de sûreté*, dont les détails sont présentés dans la *Loi nº 1 d'exécution du budget de 2019*, tout en assurant la continuité des opérations.

APERÇU

Mandat

L'ACSTA est une société d'État mandataire financée par des crédits parlementaires. Travaillant sous la direction d'un Conseil d'administration indépendant et dirigé par un comité de la haute direction, l'ACSTA rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Transports.

En vertu de la *Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien* (la *Loi sur l'ACSTA*) et dans le cadre de la *Loi sur l'aéronautique*, l'ACSTA doit fournir, dans des aéroports désignés partout au pays, des services de contrôle efficaces, efficients et uniformes des personnes qui accèdent aux aéronefs ou aux zones réglementées, des effets personnels ou des bagages qu'elles ont en leur possession ou dont elles ont le contrôle.

Le *mandat* de l'ACSTA consiste à empêcher des articles interdits d'entrer dans le système de transport aérien civil en appliquant systématiquement quatre services de sûreté complémentaires :

- **Contrôle préembarquement (CPE) :** contrôle de tous les passagers, ainsi que de leurs bagages de cabine et de leurs effets personnels, avant qu'ils entrent dans la zone sécurisée d'une aérogare.
- **Contrôle des bagages enregistrés (CBE) :** contrôle de tous les bagages enregistrés (ou bagages de soute) des passagers avant qu'ils soient chargés dans un aéronef.
- **Contrôle des non-passagers (CNP) :** contrôle aléatoire des non-passagers, tels que le personnel navigant, le personnel de piste et les fournisseurs de services, ainsi que leurs effets personnels – y compris les véhicules et leur contenu – qui pénètrent dans les zones réglementées des aéroports qui présentent les risques les plus élevés.
- **Carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR) :** gestion du système qui utilise des lecteurs biométriques de l'iris et des empreintes digitales pour permettre aux non-passagers d'accéder aux zones réglementées de l'aéroport. L'administration aéroportuaire est l'autorité de dernière instance en matière de l'accès aux zones réglementées d'un aéroport.

En plus de ces principales activités obligatoires, l'ACSTA a une entente avec Transports Canada pour offrir des services de contrôle du fret aux aéroports plus petits et contribuer aux efforts de sûreté locaux au moyen, dans la mesure du possible, des ressources, de la technologie et des procédures en place de l'Administration.

En tant que société d'État mandataire et, par conséquent, en tant que membre du gouvernement fédéral global, l'ACSTA est également résolue à uniformiser ses politiques, ses programmes et ses pratiques de manière à soutenir le programme, les objectifs et les priorités économiques, sociaux, environnementaux et généraux du gouvernement. Cette uniformisation est atteinte lorsque cela est possible, sans compromettre la réalisation du principal mandat de sûreté de l'ACSTA ni y nuire.

Mission et vision

La *mission* de l'ACSTA est de protéger le public en assurant la sûreté des aspects critiques du système de transport aérien.

La *vision* de l'ACSTA est d'être un chef de file mondial reconnu en matière de contrôle de sûreté dans l'aviation. Elle la concrétise grâce aux facteurs suivants :

- **Son service :** offrir aux voyageurs la meilleure expérience possible et maintenir un niveau de sécurité élevé tout en apportant de la valeur pour les Canadiens grâce à une utilisation optimale de ses ressources.
- **Son capital humain :** être dévoué et engagé de manière proactive à donner l'exemple.
- **Ses partenariats :** travailler en collaboration avec ses partenaires à la réalisation des objectifs et intérêts communs.

Partenaires clés

Bien que l'ACSTA soit l'autorité canadienne en matière de contrôle de sûreté dans le domaine de l'aviation civile, la sûreté aérienne est une responsabilité partagée. L'ACSTA collabore étroitement avec les transporteurs aériens, les administrations aéroportuaires, les tiers fournisseurs de services de contrôle et les organismes locaux d'application de la loi. L'organisation collabore également avec d'autres ministères et organismes fédéraux, principalement Transports Canada, qui réglementent les activités de l'aviation civile et les besoins connexes en matière de sûreté, ainsi que l'Agence des services frontaliers du Canada, la Gendarmerie royale du Canada et le Service canadien du renseignement de sécurité.

L'ACSTA travaille aussi en étroite collaboration avec des partenaires internationaux, dont notamment la Transportation Security Administration (TSA) des États-Unis, l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), la Conférence européenne de l'Aviation civile (CEAC) et l'Association internationale du transport aérien (AITA), pour n'en nommer que quelques-uns.

Cadre législatif et réglementaire

Un certain nombre de cadres législatifs, réglementaires et politiques établissent la base sur laquelle l'ACSTA élabore ses procédures normalisées d'exploitation (PNE) et ses programmes de formation qui orientent les agents de contrôle dans l'exécution de leurs tâches. Les documents législatifs qui s'appliquent directement à l'ACSTA sont les suivants : la *Loi sur l'aéronautique*, la *Loi sur l'ACSTA*, le *Règlement canadien de 2012 sur la sûreté aérienne*, les *Mesures de contrôle de sûreté* et la *Loi sur la modernisation des transports*. D'autres lois et directives du Conseil du Trésor du Canada applicables à l'échelle du gouvernement sont présentées à l'annexe H.

Modification du modèle de gouvernance

En 2017-2018, le gouvernement du Canada a entamé l'examen du modèle de gouvernance de l'ACSTA afin que l'organisation dispose d'un modèle de financement prévisible et plus durable. Depuis, l'ACSTA a collaboré de près avec Transports Canada et d'autres intervenants en vue d'évaluer différentes options en matière de gouvernance.

La *Loi sur la commercialisation des services de contrôle de sûreté*, dont les détails sont présentés dans la *Loi n° 1 d'exécution du budget de 2019*, prévoit l'établissement d'une nouvelle administration de contrôle désignée, et le transfert subséquent des actifs et des responsabilités de l'ACSTA à la nouvelle administration de contrôle désignée. Dans l'enveloppe de financement de l'ACSTA prévue dans le budget de 2019, le gouvernement du Canada établissait des ressources afin d'appuyer Transports Canada et l'ACSTA pendant le transfert des activités à la nouvelle administration de contrôle désignée. Au cours de cette période de transition, et jusqu'à la date du transfert visée par le gouvernement, la priorité de l'ACSTA consistera à continuer d'offrir des services de contrôle de sûreté aérienne et à appuyer le transfert en douceur de ses responsabilités et de tout matériel ou autres actifs concernés à la nouvelle administration de contrôle désignée.

La structure de gouvernance actuelle de l'ACSTA ainsi que les mécanismes connexes de reddition des comptes sont décrits à l'annexe B.

Rapport annuel de l'ACSTA

Le *Rapport annuel 2019 de l'ACSTA* a été présenté au ministre des Transports le 28 juin 2019 et il sera rendu public une fois qu'il aura été présenté au Parlement.

CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Introduction

Chaque année, pour accomplir son mandat permanent avec succès et dans le cadre de son processus de planification stratégique annuelle, l'ACSTA analyse ses politiques internes et externes ainsi que son environnement opérationnel et cerne les enjeux émergents et évolutifs, les possibilités et les défis qu'elle devra gérer en priorité au cours de la période de planification.

Gestion des ressources humaines

L'effectif prévu de l'ACSTA pour 2019-2020 comprend 448 employés équivalents temps plein répartis comme suit :

- **Haute direction** — 5 équivalents temps plein
- **Administration centrale** — 291 équivalents temps plein
- **Régions** — 152 équivalents temps plein

Les 152 membres de l'organisation qui font partie des équipes régionales de prestation des services sont déployés dans tous les aéroports de classe I de chacune des quatre régions administratives de l'ACSTA. Ils y sont responsables de l'ensemble de la planification, de la prestation et de la surveillance des activités de contrôle.

Le modèle de prestation de services pour les services de contrôle adopté par l'ACSTA prévoit l'embauche d'un fournisseur de services de contrôle tiers pour mener les activités de contrôle aux 89 aéroports désignés dans l'ensemble du Canada. Les fournisseurs de services de contrôle qui ont actuellement un contrat dans les régions administratives de l'ACSTA sont les suivants : *Securitas Transport Aviation Security Limited,* pour la région de l'Est, *GardaWorld*, pour la région du Centre, *GardaWorld*, pour la région des Prairies *et G4S Secure Solutions (Canada) Ltd*, pour la région du Pacifique.

Analyse environnementale

L'analyse environnementale que voici décrit les forces, les faiblesses, les possibilités et les défis principaux auxquels l'ACSTA fait face et auxquels elle fera face dans un avenir proche.

Résumé des principales forces, faiblesses, possibilités et principaux défis	
Forces • Employés hautement qualifiés et dévoués • Adaptabilité organisationnelle • Culture d'innovation • Organisation mature dont le leadership en matière de contrôle de sûreté est reconnu	***Faiblesses*** • Capacité à fournir des services de soutien organisationnel • Incapacité à répondre aux attentes de l'industrie en matière de niveaux de service relatifs au temps d'attente
Possibilités • Nouveau modèle de gouvernance et nouvelle relation financière • Progrès en matière de technologies de contrôle	***Défis*** • Transfert à une administration de contrôle désignée à but non lucratif tout en assurant la continuité des opérations et en obtenant le financement nécessaire à la liquidation • Influence internationale sur l'environnement réglementaire intérieur • Espace alloué par les administrations aéroportuaires

Forces

Employés hautement qualifiés et dévoués : L'ACSTA est formée d'une équipe d'employés hautement qualifiés et dévoués qui partagent un engagement immuable à l'égard de la protection du public voyageur.

Adaptabilité organisationnelle : L'ACSTA est en mesure d'intervenir de manière souple et uniforme à l'échelle nationale dans tout le système de l'aviation civile. L'organisation y parvient en se tenant continuellement au courant des plus récentes menaces grâce à ses partenariats avec les agences de renseignement nationales et ses partenaires internationaux ainsi qu'en intervenant de façon novatrice.

Culture d'innovation : L'ACSTA est une organisation axée sur les données probantes qui possède des capacités très développées en matière d'analyses quantitatives, qualitatives et prédictives et qui s'efforce d'améliorer continuellement l'efficacité et l'efficience de ses services de contrôle de même que l'expérience des passagers. À titre de principal exemple de son engagement à l'égard de l'innovation, l'ACSTA a créé des outils de modélisation qui peuvent simuler de façon précise les temps d'attentes et prédire les répercussions possibles sur les niveaux de service. Cet outil est continuellement amélioré afin d'augmenter davantage les capacités prévisionnelles de l'ACSTA.

Les données sur le rendement opérationnel recueillies par le Système de sûreté des cartes d'embarquement (SSCE) permettent ensuite à l'ACSTA de produire des prévisions exactes des temps d'attente qu'elle utilise pour gérer l'affectation des agents de contrôle afin d'accélérer le rythme aux points de contrôle où l'achalandage est important dans l'aéroport.

Organisation mature dont le leadership en matière de contrôle de sûreté est reconnu : L'ACSTA a développé des relations collaboratives avec les fournisseurs de services de contrôle tiers, les partenaires et les intervenants du secteur de l'aviation civile. Cela lui a permis de tirer avantage de ses relations avec ses partenaires de l'industrie pour échanger de l'information sur la sûreté, les temps d'attente et les innovations actuelles et futures en matière de contrôle. De plus, l'ACSTA a fourni des conseils et de la formation à un bon nombre de ministères fédéraux et d'organismes internationaux de contrôle de sûreté.

Possibilités

Nouveau modèle de gouvernance et nouvelle relation financière : Le cadre financier existant a nui à la capacité de l'ACSTA à mettre en œuvre des plans stratégiques à long terme et a limité les possibilités de l'organisation à s'intégrer aux projets d'agrandissement à long terme des aéroports. Par conséquent, l'ACSTA a constamment éprouvé des difficultés à s'adapter aux technologies et aux procédures que mettaient en place la TSA des États-Unis et l'Union européenne, et à tirer parti des technologies émergentes afin de créer un système simplifié et plus sécuritaire pour les voyageurs.

Le gouvernement du Canada envisage d'établir une nouvelle administration de contrôle désignée afin de donner à l'administration une autonomie suffisante pour fixer ses priorités de façon à remplir au mieux son mandat en matière de sûreté et l'aider à combler les attentes des intervenants dans un marché mondial très concurrentiel.

La priorité de l'ACSTA consistera à appuyer le transfert en douceur à la nouvelle administration de contrôle désignée tout en minimisant les interruptions et les retards dans la planification à long terme.

Progrès en matière de technologies de contrôle : Au cours des cinq prochaines années, la majorité du matériel de contrôle actuel de CPE de l'ACSTA, comme le matériel de détection de traces d'explosifs, les appareils de radioscopie et les SC, atteindra la fin de son cycle de vie et devra être remplacée. Il s'agit d'une occasion de se préparer pour l'avenir en présentant la prochaine génération de matériel. En prévision des essais du matériel de contrôle de prochaine génération, l'ACSTA a agrandi son centre d'essai afin de continuer à tester les technologies de contrôle et les processus les plus récents tout en soutenant les technologies de contrôle actuellement mises en place dans les aéroports.

Certaines percées dans les technologies de contrôle et les processus offrent la possibilité de transformer le processus de contrôle en améliorant davantage l'efficacité de la sûreté tout en améliorant l'expérience de la clientèle.

Faiblesses

Capacité de fournir des services de soutien organisationnel : Puisque l'ACSTA n'a pas eu de niveau établi de financement durable et efficace sur le plan opérationnel à long terme, l'organisation doit régulièrement consacrer d'importants efforts pour réaliser une analyse de rentabilisation et faire valoir la nécessité d'obtenir du financement supplémentaire et des ressources financières durables à long terme. L'ACSTA a réussi à obtenir du financement supplémentaire annuel, mais l'incertitude a eu des répercussions sur l'organisation et a limité sa capacité à répondre aux besoins de l'industrie.

Incapacité à répondre aux attentes de l'industrie en matière de niveaux de service relatifs au temps d'attente : L'augmentation annuelle du volume de passagers dans la plupart des aéroports du pays a exercé une pression accrue sur l'ACSTA afin qu'elle atteigne des niveaux améliorés de service relatifs au temps d'attente. Au cours des dernières années, l'ACSTA a constamment atteint, voire légèrement dépassé la cible qu'elle s'est fixée quant au niveau de service relatif au temps d'attente, malgré le financement imprévisible à long terme. Il n'en demeure pas moins que les intervenants ont exprimé la volonté d'atteindre des cibles plus ambitieuses comparables à celles de certains de nos partenaires internationaux.

Défis

Transfert à une administration de contrôle désignée tout en assurant la continuité des opérations et en obtenant le financement nécessaire à la liquidation : Le transfert des activités de l'ACSTA à la nouvelle administration de contrôle désignée pourrait aider à régler la question de longue date du financement à long terme. Naturellement, la période de transfert crée également un certain degré d'incertitude au sein de l'organisation. Tant que les nouvelles dispositions ne seront pas achevées et mises en œuvre, la transition limitera la capacité de l'organisation à s'engager dans des initiatives stratégiques à long terme.

Influence internationale sur l'environnement réglementaire intérieur : L'ACSTA est grandement touchée par les changements réglementaires effectués par ses partenaires et homologues. Les partenaires comprennent la TSA des États-Unis, la CEAC et l'OACI, dont le Canada fait partie. L'ACSTA continuera d'appuyer Transports Canada dans ses discussions avec la TSA en ce qui a trait à une plus grande harmonisation des procédures de contrôle entre les États-Unis et le Canada.

Le Canada est résolu à se conformer aux normes de sûreté aérienne et aux pratiques recommandées de l'OACI ainsi qu'à les appuyer. Le contrôle des non-passagers (CNP) est actuellement un objectif de l'OACI, alors qu'une possible norme en matière de contrôle de la totalité des non-passagers fait l'objet de discussion. Si cette norme est adoptée, il faudra modifier l'approche actuelle de contrôle axée sur le risque qui a été mise en œuvre au Canada.

Espace alloué par les administrations aéroportuaires : Les administrations aéroportuaires sont responsables de diviser l'espace de leurs installations en fonction des activités, y compris les activités de contrôle de sûreté. L'ACSTA continue de collaborer avec les administrations aéroportuaires en vue d'obtenir un espace qui lui permet de satisfaire aux exigences accrues exercées sur ses opérations. Par exemple, les administrations aéroportuaires demandent de plus en plus d'obtenir des voies ACSTA Plus.

Réponse aux vérifications externes

Deux vérifications ont contribué à centrer les efforts de l'ACSTA en matière d'amélioration continue :

- Les résultats du *Rapport d'examen spécial final* (2015-2016) du Bureau du vérificateur général (BVG) permettent de conclure que l'ACSTA fournit l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés et contrôlés, que les ressources sont gérées de façon économique et efficiente, et que les activités sont réalisées efficacement. L'ACSTA a accepté les sept recommandations du BVG et, avec le remplacement de son système de gestion de l'apprentissage en octobre 2018, toutes les recommandations ont maintenant été suivies.

- À la suite du rapport de vérification du Commissariat aux langues officielles de 2017 sur la prestation de services bilingues de l'ACSTA au public voyageur, l'Administration a continué d'améliorer son approche relative aux langues officielles en prenant l'initiative de donner suite aux conclusions de la vérification et en poursuivant ses activités actuelles en matière de langues officielles.

Harmonisation avec les orientations et les priorités du gouvernement du Canada

En tant que membre du gouvernement fédéral, l'ACSTA appuie également de façon active les programmes sociaux, économiques, environnementaux et de gouvernance générale du gouvernement qui s'inscrivent dans un ensemble plus large, le cas échéant (voir annexe I).

La lettre du ministre des Transports du 20 octobre 2017 à la présidente du Conseil d'administration de l'ACSTA (annexe A) confirmait qu'il s'attendait à ce que l'ACSTA soutienne la réalisation de la vision du ministre *Transports 2030* pour « un réseau de transport sécuritaire, sûr, écologique, innovateur et intégré qui appuie le commerce et la croissance économique, un environnement plus propre et la situation de la classe moyenne au Canada ».

OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

Activités et objectifs principaux permanents

L'ACSTA continuera à fournir des services de contrôle aux aéroports désignés, conformément aux normes établies, par le biais de ses quatre programmes principaux : Contrôle préembarquement (CPE); contrôle des bagages enregistrés (CBE); contrôle des non-passagers (CNP); programme de carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR). Il s'agit d'activités surveillées et mesurées activement pour vérifier l'atteinte des objectifs et des cibles, et fournir des commentaires aux fins d'amélioration continue.

Objectifs stratégiques, activités et initiatives prioritaires

L'ACSTA regroupe ses objectifs stratégiques en quatre grands thèmes complémentaires :

A. **L'EXCELLENCE DU SERVICE** — axé sur l'efficacité de la sûreté, l'efficience opérationnelle, l'expérience optimale des passagers et la saine gestion des actifs.

B. **UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN** — axé sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, un environnement inclusif et diversifié, une culture de reconnaissance, et sur le leadership.

C. **DES PARTENARIATS EFFICACES** — axé sur la collaboration avec l'industrie et les relations avec la communauté.

D. **LA VIABILITÉ OPÉRATIONNELLE** — axé sur l'éventuel transfert à la nouvelle administration de contrôle désignée, tout en assurant la continuité des activités et en obtenant les ressources nécessaires aux activités de liquidation.

A. L'EXCELLENCE DU SERVICE

L'excellence du service est au cœur du mandat et de l'orientation stratégique de l'ACSTA. Elle englobe les obligations et les engagements de l'organisation en ce qui a trait à l'efficacité de la sûreté, l'uniformité et l'efficience opérationnelle, une expérience positive des passagers ainsi que l'acquisition, l'utilisation et l'entretien responsables des actifs de contrôle.

Objectif 1 : *Efficacité de la sûreté*

Prévenir l'entrée d'articles interdits dans le système de transport aérien, par l'application systématique des services de contrôle obligatoires de l'ACSTA.

La sûreté est la principale priorité de l'ACSTA et l'excellence du service est atteinte grâce à de nombreux programmes et de nombreuses stratégies et procédures, y compris :

- des PNE claires, uniformes et bien communiquées aux agents de contrôle qui reflètent les pratiques exemplaires en vigueur à l'échelle mondiale;
- de vastes programmes de certification et de recertification continue qui comprennent une formation en classe et en cours d'emploi;
- des tests ouverts, des séances d'évaluation des compétences, l'utilisation de trousses de formation personnalisées, des exercices sur le tutoriel de radioscopie (XRT) et des exercices en service;
- des programmes permanents de surveillance du rendement, d'essais et d'évaluation, y compris la surveillance opérationnelle, les essais de vérification secrets et le système de projection d'images de menace (TIP) :
- une collaboration avec les fournisseurs de services de contrôle et les partenaires de la sûreté aérienne afin de résoudre les infractions le plus rapidement possible;
- des incitatifs pour les fournisseurs de services de contrôle en fonction de leur niveau de rendement et de leur capacité à respecter leurs principaux engagements techniques, incluant l'atteinte des résultats concernant l'efficacité du contrôle et les services;
- la production de rapports officiels et l'examen régulier des résultats en matière de rendement opérationnel et l'établissement de plans d'action afin d'améliorer le rendement.

Initiative prioritaire : ACSTA PLUS

L'engagement de l'ACSTA est de poursuivre le déploiement du concept ACSTA Plus à certains points de contrôle aux aéroports les plus achalandés au Canada.

- L'initiative ACSTA Plus est l'occasion d'améliorer l'efficacité du processus de contrôle de sûreté au moyen d'innovations tangibles aux points de contrôle et d'investissements dans du matériel de contrôle à rendement élevé. ACSTA Plus adhère pleinement aux concepts de l'initiative Smart Security.
- ACSTA Plus présente un bon nombre d'innovations aux voies de sûreté qui sont conçues pour améliorer l'efficacité de la sûreté. Ces innovations comprennent un système de suivi des bacs dont l'étiquette d'identification unique facilite l'identification des articles qui nécessitent une fouille par l'agent de contrôle, une courroie sans fin pour la radioscopie, un processus d'examen des images de radioscopie à distance et des dérouteurs de bagages motorisés munis de voies divisées servant à rediriger les bagages qui nécessitent un contrôle supplémentaire.
- Dans le cadre de la gestion du cycle de vie du matériel et des technologies avancées, la nouvelle génération d'appareils de radioscopie au CPE sera du matériel de tomodensitométrie. Il est fort probable que ces nouveaux appareils de radioscopie devront être intégrés à ACSTA Plus.

L'utilisation du scanneur corporel (SC) comme méthode de contrôle primaire à certains points de contrôle contribue à l'engagement de l'ACSTA de parvenir à améliorer l'efficacité de la sûreté dans le cadre de ses activités. Cette initiative est également conforme à l'objectif d'harmonisation avec les homologues internationaux de l'organisation, y compris la TSA des États-Unis.

***Initiative prioritaire :* AMÉLIORATION DU CNP**

En juillet 2013, l'OACI a promulgué des normes de CNP plus strictes exigeant que les non-passagers (p. ex., les membres d'équipage et le personnel au sol) et les effets qu'ils transportent fassent l'objet d'un contrôle et de mesures de sécurité avant d'entrer dans les zones réglementées qui servent aux activités de l'aviation internationale et que les non-passagers pénètrent dans ces zones réglementées seulement aux points d'accès où le contrôle est habituellement effectué. L'initiative de CNP amélioré a donc été mise en œuvre dans les principaux aéroports désignés, ce qui représente plus de 90 % des vols internationaux sortants. Les améliorations apportées au programme à ces aéroports ont été déterminées par leur profil de risque. L'importante augmentation des responsabilités de l'ACSTA comprenait la mise en place d'un programme de contrôle des véhicules.

Dans le budget de 2019, l'ACSTA a obtenu un financement supplémentaire d'un an, ce qui lui permettra de continuer à appuyer l'initiative de CNP amélioré jusqu'en 2019-2020, après quoi la nouvelle administration de contrôle désignée établirait ses plans à plus long terme et ses priorités en matière d'investissement.

Comme c'est le cas pour tous les aspects évolutifs de la sûreté aérienne civile, l'ACSTA continuera de travailler en étroite collaboration avec Transports Canada et les autres partenaires en matière de sûreté afin de se tenir au courant des nouvelles menaces à la sûreté et de tout changement dans les normes nationales et internationales, ainsi que des pratiques recommandées en ce qui concerne le CNP.

Objectif 2 : *Efficience opérationnelle*

Atteindre des résultats optimaux en matière de contrôle, et mettre à profit le personnel, les systèmes et le matériel disponibles.

- L'ACSTA est déterminée à garantir l'atteinte de résultats optimaux en matière d'efficience sans compromettre l'efficacité du contrôle de sûreté ou l'expérience positive des passagers. Elle explore et met constamment en œuvre des façons améliorées de planifier les ressources humaines, le matériel et les systèmes, d'investir dans ceux-ci et de les déployer. Voici des exemples notoires : application d'outils de modélisation et de données opérationnelles pour prévoir le temps d'attente des passagers et gérer l'affectation des agents de contrôle en conséquence afin d'accélérer le rythme aux points de contrôle où l'achalandage est important et d'utiliser au mieux les agents de contrôle et le matériel;
- conception, configuration et fonctionnement des voies de contrôle afin d'optimiser le flux de passagers;

- présentation de renseignements aux passagers afin d'améliorer leurs connaissances des exigences et des procédures de sûreté, et d'en faciliter le respect complet et efficient avant et pendant le contrôle.

Objectif 3 : *Expérience optimale du passager*

Atteindre des niveaux élevés de satisfaction et de confiance des passagers dans leurs interactions avec l'ACSTA.

L'ACSTA s'est engagée à maintenir des normes élevées en matière d'efficacité et d'uniformité du contrôle, à faire en sorte que la circulation des passagers soit harmonieuse et à atteindre des niveaux élevés de satisfaction de la clientèle.

Professionnalisme des agents de contrôle

Le professionnalisme des agents de contrôle est un élément primordial de l'expérience positive que vivront les passagers. En 2017-2018, l'ACSTA a établi le cadre d'*engagement envers les passagers en matière de service à la clientèle* qui vise à la fois les agents de contrôle et les passagers et qui est axé sur l'amélioration de l'expérience des passagers. Cela comprend :

- la révision des procédures aux points de CPE en ce qui a trait à l'engagement en matière de service;
- l'intégration de l'engagement en matière de service dans le cours Fondements des agents de contrôle;
- l'élaboration d'un module du Programme d'apprentissage continu;
- la conception et la distribution aux points de contrôle de produits de communication visuels, y compris des épinglettes pour les agents de contrôle et des décalques pour le plancher portant le slogan « Votre sécurité en premier ».

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 de contrôle et en traitant chaque personne avec bienveillance, courtoisie et respect, afin qu'elle ait une expérience de voyage aérien positive et sécuritaire. Les agents de contrôle reçoivent une formation leur donnant les connaissances et les compétences nécessaires pour exercer leurs fonctions en mettant l'accent sur la sécurité de la clientèle :

- La formation sur la conduite professionnelle, qui comprend des points clés comme la communication, le service à la clientèle, le travail d'équipe, les habitudes de travail, l'attitude et l'apparence, constitue une composante obligatoire du programme de formation destiné à tout le personnel de contrôle.
- Dans le cadre du programme d'apprentissage continu de l'ACSTA, les agents de contrôle reçoivent de la formation portant spécifiquement sur le service à la clientèle, renforçant

ainsi la pratique visant à considérer les voyageurs aériens comme des « clients » qui s'attendent à vivre une expérience de contrôle efficace et efficiente, et qui méritent cette expérience. En présentant le point de vue du passager, ces séances de formation visent à enseigner aux agents de contrôle qu'un excellent contrôle de sûreté ne consiste pas seulement à détecter les articles dangereux, mais aussi à aider les passagers à passer le contrôle rapidement et sans problème.

- Les PNE de l'ACSTA comprennent des normes de conduite professionnelle que les agents de contrôle doivent adopter lorsqu'ils interagissent avec les voyageurs. Ces normes reflètent la vision qu'a l'ACSTA d'un contrôle de sûreté de qualité, assuré par un personnel motivé, professionnel et engagé.
- L'ACSTA a lancé une nouvelle campagne en 2019 pour présenter au public voyageur une image plus positive des agents de contrôle. La campagne montre également aux agents de contrôle que l'ACSTA accorde de la valeur à leur professionnalisme et reconnaît le fait qu'ils travaillent fort pour veiller à ce que les voyageurs arrivent en sécurité à destination. La campagne est présentée à l'échelle nationale aux points de contrôle et dans les médias sociaux.

Les innovations stratégiques en matière de déploiement et d'utilisation du matériel de contrôle et de gestion des voies de contrôle sont également primordiales pour l'efficacité du contrôle et l'amélioration de l'expérience des passagers. L'initiative ACSTA Plus est un élément clé d'une telle innovation.

***Initiative prioritaire :* ACSTA PLUS**

- L'initiative ACSTA Plus donne l'occasion d'améliorer l'expérience des passagers au moyen d'innovations tangibles aux points de contrôle et d'investissements dans du matériel de contrôle à rendement élevé.
- Ces innovations comprennent des stations de retrait simultané qui permettent aux passagers qui connaissent les procédures de contrôle de placer leurs effets dans des bacs et de contourner les gens qui ont besoin de plus de temps et d'aide, un système motorisé de retour des bacs afin que les bacs vides soient retournés, ainsi que des zones de remise en place améliorées et équipées de tables et de bancs.
- Les administrations aéroportuaires demandent de plus en plus d'obtenir des voies ACSTA Plus étant donné qu'elles comportent des caractéristiques attrayantes pour le public voyageur et parce qu'elles permettent de s'adapter à l'augmentation des volumes de passagers grâce à une utilisation efficace de l'espace aéroportuaire disponible.

Objectif 4 : *Gestion saine des actifs*

Acquérir en temps opportun le matériel de contrôle et les systèmes connexes, assurer leur entretien de manière responsable et veiller à leur recapitalisation systématique.

L'ACSTA prévoit des programmes continus d'entretien tout au long du cycle de vie ainsi que des plans de recapitalisation pour le remplacement de matériel de contrôle à mesure qu'il atteint la fin de son cycle de vie ou que de nouvelles exigences technologiques sont adoptées. L'ACSTA maintient un système actif d'entretien de routine pour le matériel, et ce, pour la totalité de son matériel de contrôle, afin de satisfaire aux exigences concernant les besoins opérationnels, la surveillance du rendement du matériel et les spécifications du fabricant.

Les plans pour les remplacements et la mise à niveau à la fin du cycle de vie prennent en compte des facteurs clés comme la capacité du fabricant à assurer le soutien du matériel, les exigences concernant les nouvelles réglementations et les avancées technologiques importantes. Les avancées technologiques importantes et les nouvelles technologies, y compris les mises à niveau possibles du matériel existant sont étroitement surveillées afin de cerner des occasions d'évaluer du nouveau matériel de contrôle qui pourrait améliorer l'efficacité de la sûreté, l'efficience du contrôle et l'expérience des passagers quant au processus de contrôle, et assurer le maintien de l'harmonisation avec les partenaires en matière de sûreté.

Initiative prioritaire : RECAPITALISATION DU SYSTÈME DE CBE

L'ACSTA compte poursuivre son programme de recapitalisation du CBE sur dix ans pour remplacer sans difficulté les technologies et le matériel désuets par de nouveaux.

Dans le budget de 2011, l'ACSTA a reçu des fonds pour les dépenses d'investissement en vue d'entreprendre un programme de gestion du cycle de vie du CBE sur dix ans en misant sur la technologie de tomodensitométrie tout en maintenant les équivalences 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 adoptant des mesures d'efficience et en éliminant la nécessité de contrôler à nouveau les bagages en provenance du Canada vers les États-Unis, ce qui simplifie le processus pour les passagers en transit dans un aéroport pivot des États-Unis.

Le programme 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 activités de prédédouanement des vols à destination des États-Unis, à l'appui de la déclaration conjointe du Canada et des États-Unis intitulée *Par-delà la frontière*. L'ACSTA prévoit achever cette initiative tout en respectant le budget établi d'ici 2020-2021.

De plus, l'ACSTA apportera des améliorations au programme de CIZR, y compris la recapitalisation du matériel essentiel, comme les lecteurs biométriques. Dans le cadre des activités obligatoires de l'ACSTA, le système de CIZR est essentiel pour sécuriser les zones réglementées des aéroports.

B. UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN

L'atteinte des objectifs en matière de prestation des services obligatoires de l'ACSTA dépend de sa capacité à perfectionner et à maintenir un effectif dévoué, à optimiser sa capacité à recruter et à conserver le talent et à assurer un milieu de travail sain, motivant et productif.

Pour mettre en place et maintenir un milieu de travail sain, l'ACSTA s'appuie sur les résultats de sondages (menés en décembre 2015 et février 2018) à l'échelle de l'organisation. Elle y trouve de précieux renseignements sur les points de vue, les besoins et les aspirations de ses employés en ce qui concerne sa culture organisationnelle et son milieu de travail. Des efforts continus seront également déployés pour améliorer les stratégies de ressources humaines dans le domaine de la gestion du rendement et des initiatives à court et à long terme de maintien en poste.

Objectif 1 : *Équilibre travail – vie personnelle*

Atteindre et garder un équilibre, tant pour les gestionnaires que le personnel, entre leurs charges de travail et leurs responsabilités quotidiennes d'un côté, et leurs besoins personnels et leurs engagements familiaux de l'autre.

L'ACSTA concentrera ses efforts sur des approches durables appliquées à la planification et la gestion de la charge de travail et sur l'établissement de politiques et lignes directrices qui portent sur le respect des limites entre les responsabilités professionnelles et personnelles. La planification et la gestion de nouvelles initiatives d'importance demandent à l'ACSTA de s'appuyer sur des stratégies qui maximisent la souplesse dans la façon dont les nouvelles charges de travail peuvent être gérées sans accabler le personnel de base; ces stratégies comprennent le recours à des contrats d'une durée déterminée et l'embauche de services professionnels lorsque cela est nécessaire. L'ACSTA a mis en place des politiques pour accroître la marge de manœuvre des employés et favoriser un équilibre travail – vie personnelle.

Objectif 2 : *Milieu de travail inclusif et diversifié*

Parvenir à se doter d'un effectif équilibré à l'image de la diversité au Canada et favoriser un milieu de travail positif et encourageant qui respecte des valeurs sociales et culturelles diverses.

L'ACSTA continuera de se concentrer sur la promotion et le soutien des deux langues officielles en milieu de travail et dans les voies de contrôle; la mise en œuvre de pratiques en matière de ressources humaines qui appuient la diversité à l'embauche et l'avancement professionnel; l'application de l'*analyse comparative entre les sexes plus* pour dégager et étudier les occasions de rendre le milieu de travail de l'ACSTA plus accueillant envers les différents groupes; et l'appui de mesures dans le lieu de travail pour comprendre et accepter la diversité. L'ACSTA continuera également de soutenir son Réseau pour la diversité et l'inclusion, un groupe de

travail représentatif composé d'employés de l'ACSTA de l'ensemble de l'organisation qui étudie et encourage les pratiques positives en milieu de travail et les priorités organisationnelles qui reflètent les principes d'équité en matière d'emploi, de diversité et d'inclusion.

Objectif 3 : *Culture de reconnaissance*

Positionner l'ACSTA comme une institution positive, encourageante et habilitante qui facilite, reconnaît et célèbre la croissance individuelle et collective et le sens de l'accomplissement.

L'ACSTA se concentrera sur les politiques et les pratiques qui encouragent et appuient la croissance individuelle et le sentiment de valeur des employés, orientées et facilitées par des initiatives telles que les sondages triennaux auprès des employés.

En outre, l'ACSTA a adopté un programme de gestion du rendement (PGR) qui vise à offrir aux employés une expérience positive, gratifiante et enrichissante. Le processus donne aux employés l'occasion d'examiner leur rendement en compagnie de leur gestionnaire, tout en déterminant les prochaines étapes de leur perfectionnement professionnel et leurs aptitudes à contribuer à la réussite globale de l'Administration. L'ACSTA procédera à l'examen de son PGR afin d'y apporter des améliorations au cours de la période de planification et de veiller à ce qu'il donne les résultats escomptés.

Objectif 4 : *Leadership transformateur*

Exemplifier les approches créatives d'amélioration continue et appuyer activement ces dernières.

L'ACSTA se concentrera sur un éventail d'initiatives pour encourager et faciliter le leadership proactif et l'innovation dans tous les aspects de ses activités. L'ACSTA cherchera des occasions d'élargir le rôle du Forum des dirigeants de l'ACSTA et de la journée annuelle de réflexion des employés, et d'améliorer les communications destinées aux employés comme moyens d'articuler et de favoriser la vision et les comportements qui appuieront une culture axée sur le changement.

L'ACSTA a aussi mis en œuvre son programme de perfectionnement de la direction. Ce dernier soutient les gestionnaires et les prépare à répondre aux prochains défis en gérant le changement et en mobilisant les équipes en vue d'atteindre la réussite tout en mettant de l'avant de nouvelles idées en favorisant une culture inclusive et diversifiée.

C. DES PARTENARIATS EFFICACES

L'ACSTA évolue dans un environnement grandement intégré qui présente un vaste éventail de partenaires et une gamme d'activités vaste et complexe :

- **Partenaires** *:* D'autres organisations gouvernementales fédérales, provinciales/territoriales et locales, des administrations aéroportuaires, des transporteurs aériens et des fournisseurs de services ainsi que des partenaires et des homologues internationaux.
- **Activités :** La planification de vols, l'enregistrement des passagers, le contrôle des passagers et des bagages, le chargement des bagages enregistrés, l'embarquement à bord d'un aéronef, la réponse aux infractions au contrôle connues ou perçues, de même que l'adaptation aux réalités qui évoluent comme l'environnement de menaces, les obligations réglementaires et les innovations technologiques.

Reconnaissant que tous doivent travailler en parfait accord pour assurer une sécurité optimale et le déplacement efficient des personnes et des biens, l'ACSTA s'engage à créer et à renforcer continuellement des relations de collaboration avec les partenaires de l'industrie, les intervenants et la communauté en général.

Objectif 1 : *Collaboration de l'industrie*

Établir et entretenir des relations de travail solides et positives entre l'ACSTA, ses partenaires de sûreté et d'autres membres de l'industrie de l'aviation civile.

L'ACSTA continuera de se concentrer sur l'amélioration de ses communications et de sa coordination avec les partenaires de l'industrie et les intervenants, axées sur la collaboration positive et une compréhension claire des intérêts communs et des rôles complémentaires, notamment les relations de travail au quotidien avec les administrations aéroportuaires. De plus, l'ACSTA tirera parti de ses relations avec ses homologues et ses partenaires de la communauté internationale, en échangeant de manière proactive des renseignements et des plans d'innovation à venir, et en continuant à travailler étroitement avec l'OACI, l'IATA et l'ACI.

Initiative prioritaire : **ENTENTES SUR LE RECOUVREMENT DES COÛTS DE CONTRÔLE**

En mai 2018, la *Loi sur la modernisation des transports* a reçu la sanction royale, entraînant des modifications à la *Loi sur l'ACSTA* qui officialisent les pouvoirs de l'ACSTA en matière de politiques pour mettre en œuvre des initiatives de recouvrement des coûts liés aux améliorations apportées au processus de contrôle demandées par l'une ou l'autre des parties (administration aéroportuaire, transporteur aérien, etc.). Cela peut comprendre des améliorations apportées au processus de contrôle aux aéroports désignés qui tentent d'accélérer le contrôle des passagers, de même qu'aux aéroports non désignés dont l'administration souhaite améliorer le service aux passagers en demandant à l'ACSTA d'aménager un point de contrôle dans leurs installations aéroportuaires selon le principe du recouvrement des coûts.

Depuis 2014, l'ACSTA a conclu des ententes de contrôle supplémentaire visant à mettre à l'essai le principe de recouvrement des coûts au CPE dans l'objectif commun de réduire le temps d'attente des passagers. Cette initiative a vu le jour le 5 octobre 2014, et elle a permis à l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto (GTAA) d'acheter des services de contrôle supplémentaires afin d'accroître la capacité de contrôle et d'améliorer les niveaux de service relatifs au temps d'attente. L'ACSTA a récemment obtenu l'approbation de Transports Canada pour prolonger l'entente actuelle avec la GTAA jusqu'au 31 mars 2020, sous réserve des pouvoirs conférés en vertu du projet de loi C-49.

L'ACSTA a conclu une entente avec l'administration aéroportuaire de Muskoka pour la prestation de services de contrôle pour une période de dix semaines, à compter de juin 2019. Au total, 20 vols devront faire l'objet d'un contrôle par l'ACSTA pendant cette période. À la fin des dix semaines, l'administration aéroportuaire de Muskoka et l'ACSTA pourront convenir mutuellement de prolonger l'entente, si elles le veulent.

Certains aéroports non désignés ont également entamé des discussions avec l'ACSTA. Tant que les aéroports démontreront de l'intérêt à collaborer avec l'ACSTA pour apporter des améliorations en matière de contrôle selon le principe du recouvrement des coûts, l'organisation continuera, avec le soutien de Transports Canada, de discuter des options possibles avec les partenaires intéressés.

Objectif 2 : *Relations avec la communauté*

Établir et entretenir des relations étroites et favorables avec les intervenants clés dans la communauté en général.

L'ACSTA se concentrera sur la sensibilisation et l'engagement accrus auprès de groupes et d'institutions clés de l'ensemble de la communauté ayant des intérêts dans les activités de l'organisation pour favoriser une compréhension et une appréciation mutuelles des priorités et des besoins respectifs. L'ACSTA continuera prioritairement de tendre la main aux peuples et collectivités autochtones afin de cerner les façons dont les approches en matière de contrôle de l'organisation peuvent bien respecter et soutenir leurs valeurs culturelles, leurs expériences et leurs attentes, comme dans le cas du contrôle respectueux et sensible de leurs articles sacrés.

D. LA VIABILITÉ OPÉRATIONNELLE

Le manque chronique de financement adéquat, stable et durable pour les activités de l'ACSTA est une préoccupation prioritaire pour l'organisation. Cette réalité a fait en sorte qu'il était difficile de planifier à long terme, surtout en raison de la complexité croissante des risques liés à la sécurité, et de leurs conséquences sur les procédures et les technologies de contrôle toujours plus sophistiquées et efficaces.

Dans le cadre du budget de 2019, le gouvernement du Canada a présenté une loi qui autoriserait la vente des actifs et passifs de l'ACSTA, conférant une plus grande flexibilité à une nouvelle administration de contrôle désignée pour planifier l'avenir et disposer d'une plus grande marge de manœuvre pour s'adapter aux changements en cours de route.

Objectif 1 : *Continuité des opérations pendant la transition*

Effectuer le transfert à une administration de contrôle désignée tout en assurant la continuité des opérations et en obtenant des ressources adéquates pour les activités de liquidation.

L'ACSTA a dû dépendre d'un financement supplémentaire annuel, ce qui ne procure aucune prévisibilité, est particulièrement onéreux et demande beaucoup de temps à préparer et à négocier chaque année, et habituellement n'est confirmé que peu avant le début de l'exercice. Cette situation a toujours limité la capacité de l'ACSTA à apporter des modifications stratégiques aux plans et aux priorités tout en respectant des échéanciers adéquats. Plus particulièrement, dans une telle situation, il devient difficile pour l'organisation de planifier et d'investir de manière fiable dans de nouvelles technologies essentielles et procédures de contrôle connexes qui suivent le rythme auquel évoluent les menaces, l'augmentation des volumes de passagers et les nouvelles normes et pratiques exemplaires en matière de contrôle.

Le gouvernement du Canada a pris des mesures afin d'aborder divers défis relatifs à la prestation de services de contrôle de la sûreté aérienne en présentant la *Loi sur la commercialisation des services de contrôle de sûreté* dans le cadre de la *Loi n° 1 d'exécution du budget de 2019*, qui permet l'établissement d'une nouvelle administration de contrôle désignée à but non lucratif. Cela comprendrait des dispositions relatives au transfert en douceur des responsabilités de l'ACSTA, de son matériel et ses autres actifs, à la nouvelle administration de contrôle désignée.

Environnement de risques de l'entreprise

L'ACSTA effectue un examen annuel de son environnement de risques. En plus des menaces et des risques touchant la sûreté aérienne qui sont au cœur de la mission et du mandat de l'Administration, il y a également des risques institutionnels et opérationnels, qui pourraient compromettre la capacité de l'ACSTA à réaliser son mandat de façon efficace et efficiente. Ces risques sont décrits en détail dans le Profil de risque de l'entreprise (PRE) de l'ACSTA, qui

présente un aperçu des facteurs connus ou potentiels qui pourraient se manifester pendant la planification ou la prestation de services de l'Administration. Le Conseil d'administration et le Comité de la haute direction de l'ACSTA surveillent de près ces risques qui pourraient compromettre l'efficacité du contrôle, car la sûreté est la priorité de l'ACSTA (annexe G). Comme toujours, l'ACSTA apportera des ajustements en fonction de tout nouveau risque ou de tout risque modifié relevés au cours de la mise à jour de ses évaluations des risques. L'ACSTA a apporté des modifications à son programme afin de surveiller les risques liés à la transition.

APERÇU FINANCIER

Financement

L'ACSTA est financée par des crédits parlementaires et rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Transports. Par conséquent, l'ACSTA remplit son mandat en matière de sûreté selon les ressources qui lui sont attribuées par le gouvernement du Canada.

Au cours des dernières années, le financement par services votés de l'ACSTA[1] a été assorti de financements supplémentaires consécutifs d'un an pour répondre aux besoins immédiats. Plus récemment, l'ACSTA a obtenu un financement supplémentaire de 288,3 millions de dollars pour l'exercice 2019-2020 dans le cadre du budget de 2019, une augmentation d'environ 50 % de ses services votés. À l'aide de ce financement supplémentaire, le niveau de référence de l'organisation pour 2019-2020 est suffisant pour maintenir un objectif en matière de NSTA de 85/15 aux points de CPE et continuer à respecter les normes de l'OACI en ce qui a trait au CNP.

En outre, dans le cadre du budget de 2019, le gouvernement du Canada a annoncé qu'il prévoyait présenter une loi qui autoriserait le gouvernement à vendre les actifs et passifs de l'ACSTA à une entité indépendante à but non lucratif. Par conséquent, l'enveloppe de financement de l'ACSTA comprenait 8,5 millions de dollars afin d'appuyer le transfert, dont 3 millions de dollars ont été réaffectés à Transports Canada à titre de dirigeant du transfert, conformément aux directives du gouvernement.

Plan financier

Le plan financier de l'ACSTA est présenté selon la comptabilité de caisse et cadre avec le financement pour 2019-2020 annoncé dans le budget de 2019-2020. Le plan a été élaboré en fonction de la date de transaction de vente visée par le gouvernement, soit le 1er avril 2020. L'ACSTA collabore actuellement avec Transports Canada et les organismes centraux afin d'obtenir des fonds pour l'exercice 2020-2021 afin d'entreprendre les activités de liquidation.

Les priorités clés de l'organisation pour l'exercice financier 2019-2020 qui ont une incidence financière importante comprennent ce qui suit, sans s'y limiter :

- viser un NSTA de 85/15;
- continuer l'exécution de l'actuel programme de CNP amélioré;
- mettre en place des voies ACSTA Plus à certains points de contrôle;

[1] Les niveaux de financement de services votés de l'organisation ont été établis dans le cadre du budget de 2010, avant l'annonce de l'OACI sur le renforcement des normes de CNP, rajustés dans le budget de 2011 pour la gestion du cycle de vie du CBE, puis réduits afin de correspondre aux résultats obtenus dans le cadre d'examens opérationnels et organisationnels obligatoires successifs.

- déplacer les SC des points de contrôle transfrontaliers à la position de contrôle primaire dans les plus grands aéroports de classe I.

Plan financier par programme *(en milliers de dollars)*	**Montants réels 2017-2018**	**Montants réels 2018-2019**	**Budget 2018-2019**	**Planifié 2019-2020**	**Planifié 2020-2021**	**Planifié 2021-2022**	**Planifié 2022-2023**	**Planifié 2023-2024**
Dépenses de fonctionnement								
CPE	381 546 $	425 261 $	416 292 $	442 832 $	- $	- $	- $	- $
CBE	107 225	112 777	114 154	122 913	-	-	-	-
CNP	130 195	134 336	144 899	148 406	-	-	-	-
CIZR	2 097	2 033	2 022	2 865	-	-	-	-
Services généraux	39 789	41 458	42 065	46 485	-	-	-	-
Total partiel	**660 852 $**	**715 865 $**	**719 432 $**	**763 501 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Autres sources de financement de fonctionnement	(14 545)	(12 792)	(11 736)	(11 072)	-	-	-	-
Dépenses de fonctionnement nettes financées par les crédits parlementaires	**646 307 $**	**703 073 $**	**707 696 $**	**752 429 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Dépenses d'investissement								
CPE	22 964 $	20 065 $	21 688 $	19 639 $	- $	- $	- $	- $
CBE	49 211	84 702	118 968	113 815	-	-	-	-
CNP	2 411	188	1 833	689	-	-	-	-
CIZR	94	2 679	3 520	5 489	-	-	-	-
Services généraux	912	3 219	4 162	6 210	-	-	-	-
Dépenses d'investissement nettes financées par les crédits parlementaires	**75 592 $**	**110 853 $**	**150 171 $**	**145 842 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Total des dépenses nettes financées par les crédits parlementaires	**721 899 $**	**813 926 $**	**857 867 $**	**898 271 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**

La section suivante présente les principaux points saillants du plan financier de l'ACSTA.

Plan financier 2019-2020

Opérations de contrôle

Les services de contrôle nécessaires à l'exécution des programmes de CPE, de CBE et de CNP inscrits au mandat de l'ACSTA composent la grande partie de ses activités, et représentent donc la quasi-totalité de son budget de fonctionnement pour 2019-2020. Ces coûts sont principalement constitués des paiements versés à des tiers pour la prestation des services de contrôle effectués par les agents de contrôle. Les taux de facturation et les heures de contrôle étant les principaux facteurs influant sur les coûts, ceux-ci continuent d'augmenter annuellement afin de correspondre aux augmentations annuelles de taux inscrites aux modalités des Ententes de services de contrôle aux aéroports (ESCA) de l'ACSTA, et à la croissance du nombre de passagers.

De plus, les besoins en matière d'heures de contrôle pour le programme de CNP ont augmenté par rapport aux niveaux de 2018-2019, principalement afin de tenir compte de l'achèvement prévu des installations de contrôle des véhicules permanentes à certains aéroports en 2019-2020. Ces besoins sont également calculés d'après l'exemption aux points de CNP-aéronef, mise en place en juillet 2017, qui a été prolongée jusqu'en juillet 2021.

Initiatives nouvelles ou permanentes

En 2016-2017, l'ACSTA a présenté le concept de contrôle ACSTA Plus aux points de CPE dans le cadre de son engagement envers l'efficacité de la sûreté et l'excellence du service à la clientèle. En plus du déploiement réussi de 66 voies ACSTA Plus dans certains aéroports de classe I, au 31 mars 2019, l'Administration envisage de mettre en place 18 autres voies à certains points de contrôle en 2019-2020. Cela se répercutera sur les coûts d'investissement et les coûts de fonctionnement, car des agents de contrôle supplémentaires seront mobilisés au cours de la phase d'initiation du déploiement, afin de veiller à ce que les activités se déroulent de manière efficace et efficiente.

De plus, l'ACSTA déplacera certains SC existants à la position de contrôle primaire, ce qui augmentera leur utilisation afin d'harmoniser les procédures de contrôle du Canada à celles de la TSA. En 2019-2020, les SC deviendront les outils de contrôle primaire aux points de contrôle transfrontaliers des quatre plus grands aéroports de classe I (Toronto, Vancouver, Montréal et Calgary). Les appareils seront utilisés de concert avec les portiques de détection de métal pour assurer un flot continu de passagers durant le processus de contrôle. Cette façon de faire engendrera des coûts de fonctionnement supplémentaires puisqu'il faudra plus de services de contrôle pour répondre à une augmentation prévisible des alarmes.

Gestion du cycle de vie des immobilisations et nouvelles technologies

Le programme de gestion du cycle de vie des immobilisations de l'ACSTA représente un facteur de coûts important dans le plan d'investissement de l'ACSTA. Ce plan a été élaboré en prévoyant que l'ACSTA assurerait la compatibilité de son matériel avec celui de ses partenaires internationaux et utilise les meilleures pratiques et normes de l'industrie pour offrir aux voyageurs aériens une expérience sécuritaire. Dans le cadre du programme permanent de gestion du cycle de vie, l'ACSTA a entrepris un examen du reste de la vie utile de ses matériels et systèmes actuellement en place dans les aéroports désignés dans l'ensemble du Canada. Cet examen a également porté sur l'étude de nouvelles technologies et tendances qui peuvent améliorer le processus de contrôle aux 89 aéroports désignés.

Les investissements en capitaux réservés à la mise à niveau du système de CBE de l'ACSTA vers la technologie de tomodensitométrie se chiffrent à plus de 100 millions de dollars en 2019-2020. Cette initiative a été lancée en 2011, en fonction d'un calendrier de déploiement de 10 ans pour un coût total d'environ 600 millions de dollars, et appuie la déclaration conjointe du Canada et des États-Unis intitulée *Par-delà la frontière*.

Ces grands projets d'immobilisations entraîneront des coûts d'entretien plus élevés pour soutenir à la fois le déploiement de matériel supplémentaire et de technologies plus sophistiquées.

Hypothèses principales et risques

Augmentation du nombre de passagers — Les prévisions relatives à la croissance du nombre de passagers (fournies par SNC-Lavalin) servent d'hypothèse principale dans le modèle d'incidence sur les temps d'attente de l'ACSTA, un outil mis au point pour déterminer le nombre d'heures de service de contrôle nécessaire aux points de CPE en vue d'assurer un niveau de service souhaité relatif au temps d'attente. Une croissance de 4,1 % est prévue pour l'exercice 2019-2020. La capacité de l'ACSTA d'assurer un niveau de service souhaité pourrait être affectée si le nombre de passagers devait varier davantage.

Taux de facturation et inflation — Les taux utilisés pour la préparation du budget sont basés sur les modalités des contrats actuels de l'ACSTA, qui reflètent une hausse annuelle du taux d'inflation. Le budget prévoit également une hausse de salaire moyenne de 2,5 % pour 2019-2020.

Taux de change — En 2016-2017, l'ACSTA a établi une stratégie de couverture afin d'atténuer les risques liés aux devises. Les achats prévus pour 2019-2020 en dollars américains qui ne font pas l'objet d'une couverture à terme pour diverses raisons, notamment l'incertitude de l'échéance, représentent environ 26 millions de dollars et ont été convertis selon un taux de change de 1,32. L'ACSTA continue de surveiller ses engagements et elle signera de nouveaux contrats de couverture, conformément à sa stratégie de couverture approuvée.

Reports d'immobilisations — Étant donné que l'organisation n'a pas l'autorisation de reporter des fonds, les demandes de réaffectation de capital font maintenant partie du processus annuel de gestion financière de l'ACSTA. Par conséquent, le budget d'investissement de l'ACSTA tient compte des fonds en capital de 2018-2019 qui ont été reportés en 2019-2020.

ANNEXE A : Lettre de mandat du ministre

[Traduction]

Le 20 octobre 2017

Mme Marguerite France Anne Marie Nadeau, Q.C.
Présidente, Conseil d'administration
Administration canadienne de la sûreté du transport aérien
99, rue Bank, 13e étage
Ottawa (Ontario) K1P 6B9
Madame,

C'est avec plaisir que je vous remets une copie des documents officiels de votre nomination, par le gouverneur en conseil, dans le décret 2017-1140 du 13 septembre 2017, à titre de présidente de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) pour un mandat de cinq ans. J'aimerais également profiter de l'occasion pour vous remercier d'accepter ce rôle, vous transmettre mes attentes à l'égard de l'organisation et vous aviser de récentes décisions gouvernementales au sujet de l'ACSTA.

En tant que société d'État mandataire, l'ACSTA est chargée par le gouvernement du Canada de protéger le public en assurant la sûreté des éléments essentiels du système de transport aérien. À titre de ministre des Transports, mon rôle consiste à exercer un contrôle conformément au cadre redditionnel établi dans la Partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques. Dans ce contexte, une de mes responsabilités clés est d'agir au nom de l'ACSTA auprès du Cabinet et du Parlement.

À titre de présidente, vous représentez l'ACSTA auprès des parties externes. Vous êtes également la dirigeante et facilitatrice du Conseil d'administration dans l'exercice de ses fonctions, ainsi que le lien principal entre ce dernier et moi, en tant que représentant du gouvernement. Les responsabilités du Conseil d'administration comprennent la supervision des affaires et des activités de l'ACSTA. Ceci dit, il doit veiller à ce que l'orientation stratégique de l'organisation concorde avec les objectifs et les priorités globales du gouvernement, s'assurer que les risques pertinents ont été recensés et que des mesures sont mises en place pour les gérer, veiller à ce que les systèmes et les pratiques de gestion de l'information de l'organisation répondent à ses besoins et assumer la responsabilité de l'intégrité de l'information transmise par l'organisation.

Le chef de la direction est membre du Conseil d'administration et le principal lien entre ce dernier et la direction de l'organisation. Il doit rendre compte au Conseil d'administration en ce qui concerne la gestion et le rendement de l'organisation. Tout comme je demande des comptes au Conseil d'administration, je m'attends à ce que le Conseil demande des comptes au chef de la direction. Le chef de la direction actuel a été nommé à ce poste à titre intérimaire pendant la tenue d'un processus de sélection. Une de vos premières tâches à titre de

présidente sera de participer aux processus de sélection en cours qui aboutiront à la nomination d'un chef de la direction et des administrateurs pour l'ACSTA. Je suis certain que tous les membres du Conseil vous appuieront afin d'assurer la saine gouvernance et la réussite de l'organisation.

En tant que société d'État relevant du portefeuille de Transports Canada, l'ACSTA offre des services particuliers au nom du gouvernement du Canada tout en profitant d'une indépendance opérationnelle considérable. J'aimerais toutefois vous rappeler que, puisqu'elle fait partie du secteur public fédéral, l'ACSTA joue un rôle important dans l'administration publique et doit assumer des obligations uniques au secteur public.

Étant donné que le Plan d'entreprise constitue le point central du cadre de reddition de compte en place pour les sociétés d'État, il est essentiel qu'il soit approuvé rapidement pour assurer la saine gouvernance de l'organisation. Un des facteurs de réussite clés de l'approbation rapide des plans d'entreprise réside dans des consultations précoces et significatives avec tous les représentants officiels. Cela est d'autant plus important si le plan d'entreprise propose des activités qui pourraient soulever des questions relatives au mandat ou aux politiques. Dans ces situations, vous devez me consulter avant d'entreprendre ces activités, y compris la planification ou des consultations. Je comprends que le Plan d'entreprise 2017-2018 à 2021-2022 de l'ACSTA a été retardé en raison d'événements hors du contrôle de l'Administration, mais le processus d'approbation pour 2017-2018 est en cours.

J'aimerais également profiter de l'occasion pour attirer votre attention sur une initiative importante dont vous vous occuperez au début de votre mandat. Comme vous le savez sans doute, durant mon discours Transports 2030, le 3 novembre 2016, j'ai annoncé ma vision d'un « réseau de transport sécuritaire, sûr, écologique, innovateur et intégré qui favorise le commerce et la croissance économique, un environnement plus sain ainsi que le bien-être de la classe moyenne du Canada ».

Durant mon discours, j'ai annoncé que nous étudierions la gouvernance de l'ACSTA afin d'en accroître la responsabilité à l'égard d'une norme de service et de rendre son financement plus durable. L'objectif ultime est d'utiliser les nouvelles technologies et les nouvelles méthodes pour faire passer un plus grand nombre de personnes, plus rapidement au contrôle de sûreté des aéroports, tout en améliorant la qualité des services de contrôle. Les représentants de Transports Canada et de Finances Canada dirigent cette initiative conjointement, en étroite collaboration avec l'ACSTA et d'autres intervenants, afin de trouver des solutions pour améliorer la situation financière et la gouvernance de l'ACSTA, aux fins d'examen du Cabinet. Je connais les besoins en financement de l'ACSTA pour 2018-2019 et je collabore avec mes collègues pour assurer la continuité des services au fur et à mesure que nos efforts à cet égard progressent.

En tant que présidente, vous serez chargée d'assurer la continuité des activités de l'ACSTA et de fournir un leadership et des conseils judicieux en attendant la décision du gouvernement, ainsi

que durant la période de transition qui suivra. Pour vous aider dans ce processus, nous vous consulterons et vous tiendrons au courant des développements.

Comme vous le savez sans doute, l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard la diversité et l'inclusion en fait un moyen incroyable pour notre pays de gagner en force. J'encourage l'ACSTA à maintenir ses pratiques exemplaires à cet égard en embauchant, dans la mesure du possible, plus de femmes et d'Autochtones, des membres des minorités visibles et des personnes handicapées.

Étant donné que je rends compte au Parlement au sujet de l'efficacité globale de l'organisation, et dans un objectif général d'ouverture et de transparence, veuillez vous assurer que l'ACSTA continue de signaler à mon cabinet et à Transports Canada toute question d'intérêt public afin que je sois fin prêt à répondre aux questions du Parlement concernant l'Administration. Toutes communications à cet égard transmises à mon cabinet peuvent être acheminées à M. Adel Boulazreg, qui sera votre personne-ressource, en composant le 613-991-0700. Pour toute autre question, vous pouvez communiquer avec mon sous-ministre, M. Michael Keenan, chargé de l'intégration des politiques dans le portefeuille de Transports Canada, et ses cadres supérieurs, qui m'aident à gérer les questions de politiques et de gouvernance.

Enfin, j'aimerais réitérer à quel point je suis heureux que vous ayez accepté le rôle de présidente de l'ACSTA. J'aimerais également remercier le personnel de l'ACSTA qui collabore étroitement avec mes représentants ministériels, particulièrement pour ses efforts à l'appui de l'examen du gouvernement des besoins en financement et en gouvernance de l'organisation. Je me réjouis à l'idée de poursuivre et d'approfondir cette excellente relation de travail.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les plus distingués.

L'honorable Marc Garneau, C.P., député
Ministre des Transports

Pièce jointe (1) – décret P.C. 2017-1140

C.c. : M. Michael Saunders
Président et chef de la direction
Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

M. John Stroud
Vice-président, Services généraux et secrétariat de la société
Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

M. Michael Keenan
Sous-ministre des Transports

ANNEXE B : Structure de gouvernance d'entreprise

Rapports hiérarchiques

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. Elle 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

L'ACSTA est régie par un Conseil d'administration de 11 membres, nommés par le gouverneur en conseil. Deux des administrateurs sont nommés par l'industrie aérienne et deux autres par l'industrie aéroportuaire. Les administrateurs sont indépendants de la direction de l'ACSTA.

Le Conseil d'administration compte plusieurs responsabilités permanentes, notamment :

- rédiger, modifier ou abroger des règlements administratifs;
- approuver le Plan d'entreprise de l'ACSTA aux fins de recommandation au ministre;
- 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 sont 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;
- assurer la réalisation du mandat de la société;
- établir l'orientation stratégique de l'ACSTA par le biais de son Plan d'entreprise annuel, et protéger ses ressources en approuvant les rapports annuels, les budgets de fonctionnement et d'investissement, et les propositions de nouveaux projets d'importance.

Aux termes de la *Loi sur l'ACSTA*, chaque administrateur exerce ses fonctions pour une période maximale de cinq ans. Le gouverneur en conseil peut renouveler une seule fois le mandat d'un administrateur, pour une durée maximale de cinq ans.

Comités du Conseil d'administration

Le *Comité d'audit* aide le Conseil d'administration dans ses responsabilités de surveillance liées, entre autres, aux rapports financiers, à la gestion des risques, aux contrôles internes et aux audits internes et externes.

Le *Comité de gouvernance, des ressources humaines et du régime de retraite* (GRHRR) aide le Conseil d'administration à superviser les questions de gouvernance, notamment, les ressources humaines et la rémunération, ainsi que la gestion des plans de relève, les politiques et processus associés à la conduite et au comportement éthique des employés, les objectifs annuels du président et chef de la direction, la gestion et l'administration des régimes de retraite des employés et toute autre question qui lui est assignée par le Conseil.

Le *Comité de stratégie* aide le Conseil d'administration à superviser les questions liées ou touchant à l'orientation stratégique de l'ACSTA conformément à son mandat prescrit par la loi, et supervise et conseille la direction dans l'élaboration et la mise en œuvre de toutes les initiatives stratégiques

Composition du Conseil d'administration de l'ACSTA (en date du 23 juillet 2019) :

En poste	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Comités du Conseil d'administration
Marguerite Nadeau, présidente	2017-09-13	2022-09-13	Membre *d'office* de tous les comités du Conseil
Jean-Philippe Brunet	2018-02-21	2022-02-21	Comité de GRHRR Comité de stratégie
Melissa Coulson	*Premier mandat :* 2014-01-30 *Reconduction :* 2018-02-21	2020-02-21	Comité de GRHRR Comité d'audit
Sharon Duggan	2018-02-21	2022-02-21	Comité de GRHRR Comité d'audit
Patricia Kennedy	*Premier mandat :* 2015-03-26 *Reconduction :* 2018-06-25	2021-06-24	Comité d'audit Comité de stratégie
Gilles Lalonde	2018-02-21	2022-02-21	Comité d'audit Comité de stratégie
Taleeb Noormohamed	2018-02-21	2022-02-21	Comité de GRHRR Comité d'audit
William Restall	*Premier mandat :* 2014-09-29 *Reconduction :* 2018-06-14	2021-06-14	Comité de GRHRR Comité de stratégie
Allan Rowe	*Premier mandat :* 2012-05-03 *Reconduction :* 2018-03-13	2021-03-12	Comité d'audit Comité de stratégie
Diane Trenn	2018-06-14	2021-06-14	Comité d'audit Comité de stratégie
Penny Westman	2019-03-22	2023-03-22	** Sera affectée à des comités après la réunion du Conseil d'administration prévue en septembre*

Équipe de la haute direction de l'ACSTA

L'ACSTA est dirigée par le président et chef de la direction Michael Saunders, nommé à titre intérimaire jusqu'au 1er avril 2020, ou jusqu'à ce qu'une nomination permanente soit annoncée par le gouvernement du Canada. Michael Saunders est secondé par d'autres membres de la haute direction, tel que cela est illustré ci-dessous.

ANNEXE C : Résultats prévus

Résultats attendus et indicateurs de rendement

L'ACSTA a une responsabilité principale, soit celle de fournir pour l'aviation civile des services de contrôle de sûreté efficaces, efficients et uniformes qui sont dans l'intérêt des voyageurs aux aéroports désignés, au moyen du de CPE, du CBE, du CNP et du programme CIZR.

L'ACSTA se sert de plusieurs indicateurs clés pour fixer des cibles de rendement opérationnel et pour surveiller, évaluer et faire rapport des progrès et des réalisations dans les secteurs essentiels à l'exécution de son mandat et de sa mission, à l'appui des objectifs et des priorités du gouvernement, et à l'entretien de bonnes relations avec les voyageurs et les partenaires de l'aviation civile.

Les cibles et objectifs clés mesurés de l'ACSTA, ainsi que les critères et indicateurs utilisés pour mesurer la progression en ce qui concerne le maintien de la continuité des activités et la période de transition vers la nouvelle ACD, figurent aux prochaines pages.

ACTIVITÉS	INDICATEURS	CIBLES	DONNÉES
A. L'EXCELLENCE DU SERVICE			
OBJECTIF 1 : Efficacité de la sûreté Prévenir l'entrée d'articles non autorisés ou interdits dans le système de transport aérien			
Contrôle préembarque-ment (CPE) **Contrôle des bagages enregistrés (CBE)** **Contrôle des non-passagers (CNP)**	Cotes globales d'efficacité de la sûreté, calculées en combinant les résultats de rendement tirés des sources que voici : • le rendement relatif aux essais au CPE et au CNP • le rendement relatif aux essais au CBE • la cote d'infraction relative au risque seulement • le rendement du TIPS au CPE et au CNP • le rendement du TIPS au CBE	Ne peut pas être indiqué dans un document public en raison de sa classification de sécurité	Résultats du rendement des agents de contrôle
OBJECTIF 2 : Efficience opérationnelle Efficacité optimale du contrôle compte tenu du personnel, des systèmes et du matériel disponibles.			
Contrôle	Débit optimal de passagers – décile supérieur de passagers contrôlés par voie de contrôle dans les aéroports de classe I avec intervalles de plus de 15 minutes Paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle par passager contrôlé	Amélioration continue au fil du temps (ajusté au taux d'inflation au moment de l'analyse)	Collecte de données et production de rapports trimestriels des résultats sur le débit de passagers du SSCE et calcul des paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle par passager contrôlé
OBJECTIF 3 : Expérience optimale du passager Atteindre des niveaux élevés de satisfaction et de confiance des passagers dans leurs interactions avec l'ACSTA.			
Expérience de contrôle du passager et traitement professionnel	Niveau de service relatif au temps d'attente Satisfaction des passagers à l'égard de : • la conduite des agents de contrôle • l'uniformité des procédures de contrôle • la rapidité du processus de contrôle	NSTA : 85/15 Satisfaction : 85 %	Surveillance des temps d'attente des passagers, selon une moyenne annuelle Sondages d'interrogation au passage des passagers dans les aéroports de classe I Surveillance des plaintes déposées auprès de l'ACSTA, par tranche de 50 000 passagers

ACTIVITÉS	INDICATEURS	CIBLES	DONNÉES
OBJECTIF 4 : Gestion saine des actifs Acquisition en temps opportun, entretien responsable et recapitalisation systématique du matériel de contrôle et des systèmes y étant liés.			
Disponibilité et rendement du matériel de contrôle	Disponibilité de toutes les grandes plateformes de technologie de contrôle aux aéroports de classe I Vérification du rendement relatif à la détection du matériel de contrôle	Disponibilité du matériel de CPE et de CBE Rendement relatif à la détection	La disponibilité générale de toutes les grandes plateformes de technologie de contrôle pour les opérations de contrôle
Recapitalisation du matériel de contrôle	Plans de mises à niveau et de remplacement du matériel de contrôle • Recapitalisation du CBE • Recapitalisation des appareils de radioscopie au CPE • Recapitalisation des CIZR	Respect de l'échéancier et du budget	Surveillance des plans de remplacement du matériel et avancement
B. UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN			
OBJECTIF 1 : Équilibre travail – vie personnelle Atteindre et garder un équilibre, tant pour les gestionnaires que le personnel, entre leurs charges de travail et leurs responsabilités quotidiennes d'un côté, et leurs besoins personnels et leurs engagements familiaux de l'autre			
Planification de la charge de travail	Souplesse pour encourager les nouvelles initiatives dont l'incidence négative est minimale sur la charge de travail des employés et sur les pressions qui s'exercent sur ces derniers	Amélioration stable ou d'une année à l'autre de l'indice de satisfaction des employés Taux d'attrition annuel : 8,0 % Absentéisme 3 jours par trimestre par employé	Sondages menés auprès des employés tous les trois ans
Politiques relatives au milieu de travail	Souplesse pour répondre aux demandes et aux préférences des employés (télétravail, recours aux congés de maladie et horaires de travail flexibles)		Ententes de soutien aux employés dans le milieu de travail Adoption/mise en œuvre de technologie de travail efficace

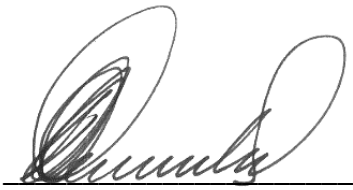
ACTIVITÉS	INDICATEURS	CIBLES	DONNÉES
OBJECTIF 2 : Milieu de travail inclusif et diversifié Parvenir à se doter d'un effectif équilibré à l'image de la diversité au Canada et favoriser un milieu de travail positif et encourageant qui respecte des valeurs sociales et culturelles diverses.			
Recrutement et avancement	Données démographiques sur l'effectif Recrutement ciblé Maintien en poste d'un effectif diversifié Promotions et mutations à l'interne Progrès par rapport au plan d'équité en matière d'emploi	Effectif diversifié Taux annuel de promotions et de mutations à l'interne : 9,2 % Taux de roulement par groupe désigné Objectifs d'équité en matière d'emploi à court et à long terme	Données démographiques sur l'effectif Plan d'équité en matière d'emploi Rapport sur le multiculturalisme Rapport sur les langues officielles Sondages menés auprès des employés tous les trois ans
Soutien en milieu de travail	Procédures d'adaptation en milieu de travail Initiatives du Réseau pour la diversité et l'inclusion Plaintes concernant les infractions à la Politique sur un milieu de travail axé sur le respect et à la Procédure sur un milieu de travail axé sur le respect Énoncé annuel de conformité au code d'éthique signé par l'employé	Recours aux mesures de soutien en milieu de travail Satisfaction des employés	Sondages menés auprès des employés tous les trois ans Rapports produits aux termes de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* Mécanismes d'établissement de rapports internes
OBJECTIF 3 : Culture de reconnaissance Positionner l'ACSTA comme une institution positive, encourageante et habilitante qui facilite, reconnaît et célèbre la croissance individuelle et collective et le sens de l'accomplissement			
Formation, perfectionne-ment et avancement professionnels	Développement continu des compétences et de l'expérience de la direction et des employés Encouragement et ouverture à l'innovation et aux initiatives des employés	Satisfaction des employés Budget accordé au perfectionnement professionnel et aux agréments : 1,5 % du budget de fonctionnement Taux annuel de promotions et de mutations à l'interne : 9,2 %	Sondages menés auprès des employés tous les trois ans Budget accordé au perfectionnement professionnel et aux agréments

ACTIVITÉS	INDICATEURS	CIBLES	DONNÉES
OBJECTIF 4 : Leadership transformateur Exemplifier les approches créatives d'amélioration continue et appuyer activement ces dernières.			
Donner le ton en commençant au sommet de la pyramide	Adoption de pratiques novatrices, inclusives et concurrentielles en milieu de travail Améliorations apportées aux moyens actuels de promotion de l'innovation (Forum des dirigeants de l'ACSTA, journée de réflexion des employés, communications aux employés)	Rétroaction des employés sur le leadership Améliorations apportées pour favoriser une vision et des comportements qui appuient une culture de changements	Sondages menés auprès des employés tous les trois ans Rétroaction du Conseil d'administration
Soutien organisationnel des gestionnaires de première ligne	Mise en œuvre de programmes de perfectionnement de la direction	Rétroaction des employés sur le leadership	Sondages menés auprès des employés tous les trois ans Participation obligatoire au programme de perfectionnement de la direction (% d'achèvement) Examen du rendement (p. ex., compétences en leadership)
C. DES PARTENARIATS EFFICACES			
OBJECTIF 1 : Collaboration de l'industrie Établir et maintenir des relations de travail solides et positives entre l'ACSTA, ses partenaires en matière de sûreté et les autres membres de l'industrie de l'aviation civile			
Initiatives de liaison, de sensibilisation et de coopération	Processus formels et informels bien établis pour favoriser un dialogue et une collaboration avec l'industrie Réaction aux demandes de l'industrie, y compris pour l'amélioration du contrôle de sûreté, fondée sur le principe de recouvrement des coûts	Relations étroites, respectueuses et productives Réponse rapide et significative aux demandes de l'industrie	Consultations auprès de l'industrie et rétroaction Ententes négociées pour l'amélioration du contrôle de sûreté fondée sur le principe de recouvrement des coûts, s'il y a lieu

ACTIVITÉS	INDICATEURS	CIBLES	DONNÉES
OBJECTIF 2 : Relations avec la communauté Établir et entretenir des relations étroites et favorables avec les intervenants clés dans la communauté en général			
Information, sensibilisation, collaboration et coopération	Processus formels et informels bien établis de communication et de rétroaction avec les intervenants de la communauté et les voyageurs	Relations étroites, respectueuses et productives Réponse rapide et significative aux demandes et aux plaintes du public et de la communauté	Consultations auprès des intervenants et communications Demandes de renseignements, suggestions et plaintes du public et des passagers
D. LA VIABILITÉ OPÉRATIONNELLE			
OBJECTIF 1 : Continuité des activités pendant la transition Transfert à une nouvelle administration de contrôle désignée tout en assurant la continuité des opérations et en obtenant les ressources adéquates aux activités de liquidation			
Continuité des activités	Assurer le bon déroulement des activités pour les passagers et le personnel de l'ACSTA L'ACSTA participe activement en appuyant le gouvernement du Canada tout au long du transfert	Prestation continue des services de contrôle de sûreté ainsi que des services généraux assurés à l'administration centrale	Surveillance des plans de transition Examen régulier par l'ACSTA de diverses données sur le rendement et établissement de rapports sur ces dernières
Obtention de ressources adéquates pour la liquidation	Financement adéquat pour mener à bien les activités essentielles de liquidation L'ACSTA participe activement à demander un financement approprié du gouvernement du Canada pour les activités de liquidation	Octroi d'un financement à l'ACSTA pour la réalisation des activités de liquidation	Financement du gouvernement du Canada

Engagement du président et chef de la direction

À titre de président et chef de la direction de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, je suis tenu de rendre des comptes au Conseil d'administration pour la mise en œuvre des initiatives et des objectifs décrits dans le présent Plan d'entreprise et présentés dans la présente annexe. Je confirme que cet engagement s'appuie sur l'utilisation équilibrée de toutes les mesures de rendement et des informations sur les évaluations disponibles et pertinentes.



30 septembre 2019

Michael Saunders
Président et chef de la direction
Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

Date

ANNEXE D : Attestation du chef des services financiers

En ma qualité de chef des services financiers de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA), tenue de rendre des comptes au Conseil d'administration de l'ACSTA par l'entremise du chef de la direction, j'ai examiné le Plan d'entreprise et les budgets de 2019-2020, ainsi que les renseignements complémentaires jugés pertinents, et ce, à la date de signature indiquée ci-dessous. Cet examen de diligence raisonnable m'a permis d'arriver aux conclusions suivantes :

1. La nature et la portée des renseignements financiers et connexes sont raisonnablement décrites, et les hypothèses ayant une incidence importante sur les exigences financières associées ont été indiquées et sont étayées.

2. Les risques importants ayant une incidence sur les besoins financiers, la vulnérabilité des besoins financiers à la modification des principales hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques connexes ont été communiqués.

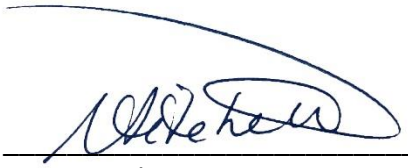
3. Les exigences en matière de ressources financières ont été communiquées et elles cadrent avec les hypothèses avancées. Des options visant à contenir les coûts ont été envisagées.

4. Le financement est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour l'exercice 2019-2020 du Plan d'entreprise. Plus précisément, dans le cadre du budget de 2019, le gouvernement du Canada a indiqué qu'il entendait présenter une loi qui autoriserait le gouvernement à vendre les actifs et passifs de l'ACSTA à une entité indépendante à but non lucratif. Le Plan d'entreprise a été rédigé en fonction d'une date de transaction de vente visée, soit le 1er avril 2020.

5. Le Plan d'entreprise et les budgets cadrent avec les lois et les politiques de gestion financière, et les pouvoirs appropriés de gestion financière sont en place (ou sont demandés, comme il est décrit dans le Plan).

6. Des contrôles financiers clés sont en place pour appuyer la mise en œuvre des activités proposées et soutenir les activités quotidiennes de l'ACSTA.

À mon avis, les informations financières présentées dans le Plan d'entreprise et les budgets suffisent à appuyer la prise de décisions.



30 septembre 2019

Nancy Fitchett, CPA, CA

Date

Vice-présidente, Affaires organisationnelles et chef des services financiers par intérim
Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

ANNEXE E : États financiers et budgets

Faits saillants des états financiers

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

Nouvelles normes comptables

Depuis le 1er avril 2019, l'ACSTA applique la norme IFRS 16 *Contrats de location*. Cette norme précise la manière de comptabiliser, d'évaluer, de présenter les contrats de location et de fournir de l'information à leur sujet. Elle contient un modèle unique de comptabilisation par le preneur exigeant la comptabilisation des actifs au titre du droit d'utilisation et des obligations locatives pour tous les contrats, sauf si la durée du contrat est de 12 mois ou moins ou si l'actif sous-jacent est de faible valeur. La comptabilisation par le bailleur reste largement inchangée par rapport à l'ancienne norme IAS 17, *Contrats de location*, et la distinction entre les contrats de location-financement et les contrats de location simple demeure.

La norme IFRS 16 a des répercussions importantes sur les états financiers de l'ACSTA. L'état de la situation financière *pro forma* de l'ACSTA détermine les actifs estimatifs au titre du droit d'utilisation et les obligations locatives découlant de la nouvelle norme. Les répercussions correspondantes sont indiquées dans l'ensemble des états financiers *pro forma*.

Aliénations

L'ACSTA gère ses actifs, y compris leur aliénation, selon un régime de gestion du cycle de vie ou en fonction des nouvelles exigences technologiques. L'aliénation d'actifs est régie par une politique et des procédures organisationnelles qui assurent le respect des lois et des règlements applicables en matière de disposition des biens de la Couronne. Dans les notes complémentaires des états financiers, l'ACSTA déclare des passifs éventuels associés à l'aliénation du matériel lié aux systèmes de détection d'explosifs, qui contient parfois des matières dangereuses et est installé dans des aéroports de partout au Canada, et aux activités de remise en état des installations pour respecter les modalités des contrats de location.

Dans l'attente des résultats des négociations entre la nouvelle administration de contrôle désignée et le gouvernement du Canada, les produits découlant de l'aliénation d'immobilisations en 2019-2020 ne devraient pas être significatifs. Par conséquent, ceux-ci ne sont pas inclus dans la période de planification. Les aliénations et tous les produits en découlant seront comptabilisés conformément aux IFRS.

États financiers

Remarque : L'information financière et les soldes au 31 mars 2020, sont présentés conformément aux périodes antérieures et ne tiennent pas compte des modifications relatives à la comptabilisation ou la présentation qui pourraient être requises à la suite de la vente des actifs de l'ACSTA à l'administration de contrôle désignée.

État de la situation financière

État de la situation financière (en milliers de dollars)	Montants réels 2017-2018	Montants réels 2018-2019	Planifié 2019-2020	Planifié 2020-2021	Planifié 2021-2022	Planifié 2022-2023	Planifié 2023-2024
ACTIFS							
Actifs courants							
Trésorerie	9 929 $	4 007 $	10 000 $	- $	- $	- $	- $
Clients et autres débiteurs	136 506	145 490	143 601	-	-	-	-
Stocks	16 401	15 305	12 407	-	-	-	-
Charges payées d'avance	3 133	3 253	2 571	-	-	-	-
Actifs financiers dérivés	360	495	-	-	-	-	-
	166 329 $	**168 550 $**	**168 579 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Actifs non courants							
Immobilisations corporelles et incorporelles							
Liées aux SDE	406 492 $	449 193 $	518 233 $	- $	- $	- $	- $
Non liées aux SDE	18 611	22 046	29 280	-	-	-	-
	425 103 $	**471 239 $**	**547 513 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Actifs au titre de droits d'utilisation	-	-	22,663	-	-	-	-
Actifs au titre des avantages du personnel	5 030	5 728	1 241	-	-	-	-
Actifs financiers dérivés	24	42	-	-	-	-	-
	596 486 $	**645 559 $**	**739 996 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES							
Passifs courants							
Fournisseurs et autres créditeurs	132 868 $	129 719 $	136 569 $	- $	- $	- $	- $
Retenues de garantie	9 349	12 433	8 150	-	-	-	-
Obligations locatives	-	-	3 558	-	-	-	-
Financement public différé lié aux charges d'exploitation	19 534	18 558	14 978	-	-	-	-
	161 751 $	**160 710 $**	**163 255 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Passifs non courants							
Retenues de garantie	4 338 $	7 767 $	9 257 $	- $	- $	- $	- $
Avantages incitatifs à la location différés	442	482	-	-	-	-	-
Obligations locatives	-	-	19,830	-	-	-	-
Financement public différé lié aux dépenses en immobilisations	424 026	469 732	546 260	-	-	-	-
Passif au titre avantages du personnel	28 402	30 507	58 563	-	-	-	-
	457 208 $	**508 488 $**	**633 910 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Capitaux propres							
Déficit accumulé	**(22 473) $**	**(23 639) $**	**(57 169) $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
	596 486 $	**645 559 $**	**739 996 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**

État du résultat global et capitaux propres

État du résultat global et capitaux propres (en milliers de dollars)	Montant réels 2017-2018	Montant réels 2018-2019	Planifié 2019-2020	Planifié 2020-2021	Planifié 2021-2022	Planifié 2022-2023	Planifié 2023-2024
Charges							
Contrôle préembarquement	396 411 $	443 997 $	463 282 $	- $	- $	- $	- $
Contrôle des bagages enregistrés	148 748	158 729	171 495	-	-	-	-
Contrôle des non-passagers	133 402	137 634	151 270	-	-	-	-
Programme de carte d'identité pour les zones réglementées	3 234	3 045	3 503	-	-	-	-
Services généraux	43 233	46 061	54 266	-	-	-	-
Total des charges	**725 028 $**	**789 466 $**	**843 816 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Autres charges (produits)							
Radiation d'immobilisations corporelles et incorporelles	1 097 $	528 $	- $	- $	- $	- $	- $
Perte (gain) sur la sortie d'immobilisations corporelles	518	611	-	-	-	-	-
Perte de change	479	(620)	-	-	-	-	-
Perte (gain) nette sur la juste valeur des instruments financiers dérivés	(53)	(153)	537	-	-	-	-
Charges financières	256	4	498	-	-	-	-
Total des autres charges (produits)	**2 297 $**	**370 $**	**1 035 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Revenus							
Services de contrôle – supplémentaires	13 924 $	11 726 $	11 072 $	- $	- $	- $	- $
Autres gains	1 745	988	-	-	-	-	-
Total des revenus	**15 669 $**	**12 714 $**	**11 072 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Performance financière avant le financement public	**711 656 $**	**777 122 $**	**833 779 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Financement public							
Crédits parlementaires pour les charges d'exploitation	645 498 $	704 049 $	756 009 $	- $	- $	- $	- $
Crédits parlementaires reçus pour les obligations locatives	-	-	3 950	-	-	-	-
Amortissement du financement public différé lié aux dépenses en immobilisations	60 525	65 147	65 364	-	-	-	-
Total du financement public	**706 023 $**	**769 196 $**	**825 323 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Performance financière	**(5 633) $**	**(7 926) $**	**(8 456) $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Autres éléments du résultat global							
Élément qui ne sera pas reclassé ultérieurement dans la performance financière							
Réévaluation des régimes à prestations définies	(11 633) $	6 760 $	(25 074) $	- $	- $	- $	- $
Total du résultat global	**(17 266) $**	**(1 166) $**	**(33 530) $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Capitaux propres							
Déficit accumulé à l'ouverture de l'exercice	**(5 207) $**	**(22 473) $**	**(23 639) $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Total du résultat global	(17 266)	(1 166)	(33 530)	-	-	-	-
Déficit accumulé à la clôture de l'exercice	**(22 473) $**	**(23 639) $**	**(57 169) $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**

État des flux de trésorerie

État des flux de trésorerie (en milliers de dollars)	Montant réels 2017-2018	Montant réels 2018-2019	Planifié 2019-2020	Planifié 2020-2021	Planifié 2021-2022	Planifié 2022-2023	Planifié 2023-2024
Flux de trésorerie liés aux :							
Activités d'exploitation							
Performance financière	**(5 633) $**	**(7 926) $**	**(8 456) $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Éléments sans effet sur la trésorerie :							
Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles et des actifs au titre du droit d'utilisation.	58 948	64 151	69 266	-	-	-	-
Augmentation du passif net au titre des avantages du personnel	6 489	8 167	7 469	-	-	-	-
Radiation d'immobilisations corporelles et incorporelles	1 097	528	-	-	-	-	-
Perte sur sortie d'immobilisations corporelles	518	611	-	-	-	-	-
Amortissement du financement public différé lié aux dépenses en immobilisations	(60 525)	(65 147)	(65 364)	-	-	-	-
Autres transactions sans effet sur la trésorerie	(735)	18	-	-	-	-	-
Avantages incitatifs à la location différés comptabilisés dans la performance financière	(246)	(101)	-	-	-	-	-
Variation de la juste valeur des instruments financiers à la juste valeur par le biais du résultat net	(53)	(153)	537	-	-	-	-
Variation nette des soldes du fonds de roulement	(41 563)	30 570	5 993	-	-	-	-
	(41 703) $	**30 718 $**	**9 445 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Activités d'investissement							
Crédits parlementaires reçus pour le financement d'immobilisations	77 409 $	87 292 $	141 845 $	- $	- $	- $	- $
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles :	-	-	-	-	-	-	-
Matériel lié aux SDE	(59 136)	(116 091)	(129 550)	-	-	-	-
Matériel non lié aux SDE	(2 920)	(7 872)	(12 295)	-	-	-	-
Produits de la sortie d'immobilisations corporelles	12	31	-	-	-	-	-
	15 365 $	**(36 640) $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Activités de financement							
Paiements des obligations locatives	- $	- $	(3 452) $	- $	- $	- $	- $
	- $	**- $**	**(3 452) $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
(Diminution) augmentation de la trésorerie	**(26 338) $**	**(5 922) $**	**5 993 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	**36 267 $**	**9 929 $**	**4 007 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Trésorerie à la clôture de l'exercice	**9 929 $**	**4 007 $**	**10 000 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**

Rapprochement de la performance financière (IFRS) avec les crédits de fonctionnement utilisés

Rapprochement de la performance financière et des crédits parlementaires utilisés pour le financement des charges d'exploitation (en milliers de dollars)	Montant réels 2017-2018	Montant réels 2018-2019	Planifié 2019-2020	Planifié 2020-2021	Planifié 2021-2022	Planifié 2022-2023	Planifié 2023-2024
Performance financière avant le financement public	**711 656 $**	**777 122 $**	**833 779 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Charges sans effet sur la trésorerie							
Amortissement	(58 948)	(64 151)	(69 266)	-	-	-	-
Charges au titre des avantages du personnel	(6 489)	(8 167)	(7 469)	-	-	-	-
Radiation d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 097)	(528)	-	-	-	-	-
Perte sur sorties d'immobilisations corporelles	(518)	(611)	-	-	-	-	-
(Perte) gain non monétaire sur conversion de devise comptabilisé en performance financière	(140)	148	-	-	-	-	-
Autres transactions sans effet sur la trésorerie	735	(18)	-	-	-	-	-
Avantages incitatifs à la location différés comptabilisés en performance financière	246	101	-	-	-	-	-
Variation de la juste valeur des instruments financiers à la juste valeur par le biais du résultat	53	153	(537)	-	-	-	-
Charges financières	-	-	(498)	-	-	-	-
Crédits parlementaires pour les charges d'exploitation	**645 498 $**	**704 049 $**	**756 009 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Autres éléments affectant le financement							
Variation nette des charges payées d'avance et des stocks	809 $	(976) $	(3 580) $	- $	- $	- $	- $
Total des crédits parlementaires utilisés pour le financement des charges d'exploitation	**646 307 $**	**703 073 $**	**752 429 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**

Plans de fonctionnement et d'investissement

Plan de fonctionnement

Plan de fonctionnement par catégorie principale de dépenses (en milliers de dollars)	Montant réels 2017-2018	Montant réels 2018-2019	Budget 2018-2019	Planifié 2019-2020	Planifié 2020-2021	Planifié 2021-2022	Planifié 2022-2023	Planifié 2023-2024
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT								
Services de contrôle et autres coûts connexes								
Paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle	534 553	$ 585 666	$ 587 829	$ 623 328	$ -	$ -	$ -	$ -
Uniformes et autres coûts rattachés au contrôle	6 200	4 971	6 161	6 947	-	-	-	-
Matériel de détection de traces d'explosifs et biens non durables	2 346	3 027	2 714	2 866	-	-	-	-
Total des services de contrôle et autres coûts connexes	**543 099**	**$ 593 664**	**$ 596 704**	**$ 633 141**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
Exploitation et entretien du matériel								
Entretien du matériel et pièces de rechange	38 342	$ 39 379	$ 37 799	$ 38 958	$ -	$ -	$ -	$ -
Formation et certification	412	1 567	1 474	2 513	-	-	-	-
Cartes pour le programme de CIZR	644	431	300	1 000	-	-	-	-
Total de l'exploitation et entretien du matériel	**39 398**	**$ 41 377**	**$ 39 573**	**$ 42 471**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
Soutien des programmes et services généraux								
Frais relatifs aux employés	54 258	$ 54 876	$ 57 612	$ 60 435	$ -	$ -	$ -	$ -
Frais de bureau et frais informatiques	5 121	7 778	6 294	7 273	-	-	-	-
Services professionnels	4 837	4 283	5 088	10 441	-	-	-	-
Location et installations	6 875	6 261	6 822	3 197	-	-	-	-
Frais de déplacement et autres coûts liés aux activités	1 762	2 088	2 244	2 317	-	-	-	-
Réseau et téléphonie	3 307	3 320	3 232	2 250	-	-	-	-
Communication et sensibilisation du public	1 370	1 203	1 037	1 101	-	-	-	-
Assurances et autres coûts administratifs	825	1 015	826	875	-	-	-	-
Total du soutien des programmes et services généraux	**78 355**	**$ 80 824**	**$ 83 155**	**$ 87 889**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
TOTAL PARTIEL	**660 852**	**$ 715 865**	**$ 719 432**	**$ 763 501**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
Revenus et autres produits								
Services de contrôle supplémentaires	(13 924)	(11 726)	(11 736)	(11 072)	-	-	-	-
Perte de change / (gain)	63	(72)	-	-	-	-	-	-
Autres gains	(684)	(994)	-	-	-	-	-	-
Total des revenus et autres produits	**(14 545)**	**$ (12 792)**	**$ (11 736)**	**$ (11 072)**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
TOTAL	**646 307**	**$ 703 073**	**$ 707 696**	**$ 752 429**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**

Résultats financiers pour 2018-2029

Les dépenses de fonctionnement (nettes de produits et autres gains) étaient inférieures de 4,6 millions de dollars au budget du Plan d'entreprise de 707,7 millions de dollars Cet écart est partiellement attribuable au budget de fonctionnement de 2,1 millions de dollars non utilisé en raison de retards dans la mise en œuvre des points de contrôle de prédédouanement des vols à destination des États-Unis aux aéroports de Québec et de Toronto qui échappaient au contrôle de l'ACSTA. L'écart est également dû aux dépenses relatives aux uniformes des agents de contrôle plus basses que prévu, étant donné qu'on a pu tirer profit d'un niveau de stock plus élevé à la fin de l'exercice précédent, et aux frais relatifs aux employés plus bas que prévu, en raison d'un nombre inférieur de postes dotés. Ces diminutions ont été partiellement compensées par des frais supplémentaires au titre de l'entretien du matériel et pièces de rechange, principalement en raison d'une augmentation des exigences en matière de pièces de rechange pour les systèmes de détection d'explosifs, nouveaux et existants, et au titre des frais de bureau et frais informatiques en raison de l'achat de matériel et de logiciels supplémentaires pour soutenir l'infrastructure du réseau et les systèmes de TI de l'ACSTA.

Les dépenses de fonctionnement par activité de programme ont également varié légèrement par rapport à ce qui est indiqué dans le budget, notamment en raison de la réaffectation de la majorité des heures de CNP non utilisées du budget d'environ 10 millions de dollars réservé à cette fin vers les opérations de CPE. Les fonds sous-utilisés sont principalement attribuables au retard dans l'achèvement des travaux de construction d'installations permanentes de contrôle des véhicules et à la baisse des exigences en matière d'établissement d'horaires dans certains aéroports. Cette réaffectation a permis à l'ACSTA de gérer la hausse des exigences opérationnelles aux points de CPE dans certains aéroports au cours de l'année et d'assurer un niveau de service relatif au temps d'attente, selon lequel en moyenne, 92,2 % de tous les passagers ont attendu 15 minutes ou moins pour être contrôlés aux aéroports de classe I en 2018-2019.

Faits saillants du Plan financier 2019-2020

L'augmentation des coûts au titre des services de contrôle et autres coûts connexes en 2019-2020 par rapport à 2018-2019 reflète principalement les répercussions de l'augmentation annuelle du nombre de passagers et l'augmentation des taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle. L'augmentation est aussi attribuable aux ressources de contrôle supplémentaires nécessaires à l'appui de la mise en œuvre des SC comme méthode de contrôle primaire aux points de contrôle transfrontaliers des quatre plus grands aéroports de classe I.

Les dépenses relatives à l'exploitation et à l'entretien du matériel augmentent elles aussi en 2019-2020 par rapport à l'année précédente. Cette augmentation est principalement due aux exigences supplémentaires relativement à la formation et la certification du fournisseur de services d'entretien de l'ACSTA en vue d'appuyer les déploiements de SDE ainsi qu'un achat en gros prévu des CIZR afin de regarnir les niveaux de stocks.

Les coûts liés au soutien des programmes et aux services généraux augmentent en 2019-2020 par rapport aux niveaux de 2018-2019. Cela est principalement attribuable au montant additionnel de 5,5 millions de dollars (déduction faite de la réaffectation de 3 millions de dollars à Transports Canada) accordé à l'ACSTA dans le budget de 2019 pour appuyer le transfert. Ces fonds sont essentiellement réservés aux services professionnels, afin de recourir à l'expertise de tiers dans des secteurs liés au transfert. De plus, l'augmentation est due à la hausse des frais relatifs aux employés, qui tient compte d'un taux inférieur de vacances, alors que l'ACSTA réaffecte un plus grand nombre de ressources à la fonction de dotation, et de l'augmentation du nombre d'ETP. Aussi faut-il préciser que le renforcement de la capacité opérationnelle de l'organisation devient essentiel à son aptitude à gérer la croissance du nombre de passagers et l'augmentation de l'effectif des agents de contrôle. L'effectif d'ETP de l'ACSTA est composé de 448 postes approuvés en 2019-2020. Ces augmentations sont partiellement compensées par des coûts liés à la location et aux installations inférieurs en raison de la reclassification d'une partie des paiements de loyer au budget d'investissement, à compter du 1er avril 2019, afin de satisfaire aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada concernant la norme IFRS 16 *Contrats de location*.

Budget d'investissement

Plan d'investissement par initiative principale (en milliers de dollars)	Montant réels 2017-2018	Montant réels 2018-2019	Budget 2018-2019	Planifié 2019-2020	Planifié 2020-2021	Planifié 2021-2022	Planifié 2022-2023	Planifié 2023-2024
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT								
Matériel lié aux systèmes de détection d'explosifs (SDE)								
CPE								
Gestion du cycle de vie des immobilisations	2 421 $	737 $	931 $	2 173 $	- $	- $	- $	- $
Nouvelles technologies / déploiements Autre	19 116	17 600	17 669	12 742	-	-	-	-
CPE	276	37	860	859	-	-	-	-
Total pour le CPE	**21 813 $**	**18 374 $**	**19 460 $**	**15 774 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
CBE								
Gestion du cycle de vie des immobilisations	49 424 $	80 925 $	113 393 $	108 658 $	- $	- $	- $	- $
Nouvelles technologies / déploiements Autre	235	48	900	1 245	-	-	-	-
CBE	(485)	3 655	4 575	3 812	-	-	-	-
Total pour le CBE	**49 174 $**	**84 628 $**	**118 868 $**	**113 715 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
CNP								
Gestion du cycle de vie des immobilisations	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $
Nouvelles technologies / déploiements	1 685	(21)	1 058	61	-	-	-	-
Total pour le CNP	**1 685 $**	**(21) $**	**1 058 $**	**61 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Total pour le matériel lié aux SDE	**72 672 $**	**102 981 $**	**139 386 $**	**129 550 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
Non lié au SDE								
Contrats de location	- $	- $	- $	3 998 $	- $	- $	- $	- $
SSCE et Système ISET / SISETTF	416	531	842	836	-	-	-	-
CIZR	94	2 679	3 520	5 489	-	-	-	-
Autre projets divers	2 410	4 662	6 423	5 969	-	-	-	-
Total non lié aux SDE	**2 920 $**	**7 872 $**	**10 785 $**	**16 292 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**
TOTAL	**75 592 $**	**110 853 $**	**150 171 $**	**145 842 $**	**- $**	**- $**	**- $**	**- $**

Résultats financiers pour 2018-2029

Les dépenses en investissement ont atteint 110,9 millions de dollars, comparativement au montant de 150,2 millions de dollars qui était prévu dans le budget du Plan d'entreprise.

Les principaux projets qui contribuent à l'écart de 39,3 millions de dollars sont les suivants :

- Les projets d'intégration du CBE (28,7 millions de dollars), principalement en raison de retards accusés dans les travaux d'intégration et les achats de matériel, afin de cadrer avec les modifications apportées aux plans de projet des aéroports et la portée réduite des projets à certains aéroports de classe II.
- D'autres projets liés ou non aux systèmes de détection d'explosifs (10,6 millions de dollars), en raison de retards et de la sous-utilisation de fonds dans divers projets, incluant 2,9 millions de dollars liés à la mise en œuvre des opérations de prédédouanement à deux aéroports de classe II, en raison des retards dans l'achèvement de leurs négociations avec la U.S. Customs and Border Protection.

En fonction des retards dans les dépenses en investissement mentionnés ci-dessus, l'ACSTA a reporté des fonds de 37,9 millions de dollars à 2019-2020.

Faits saillants du Plan financier 2019-2020

La gestion du cycle de vie du matériel et des systèmes de détection d'explosifs de l'ACSTA continue à être une priorité clé et représente une partie importante des dépenses d'investissement en 2019-2020.
En outre, la conversion des anciens systèmes de CBE continue d'être au cœur des activités du programme de gestion du cycle de vie, des déploiements étant prévus en 2019-2020 à plusieurs des aéroports les plus occupés du Canada et à certains aéroports de classe II. Le plan de gestion du cycle de vie prévoit aussi le remplacement continu des systèmes de détection des traces d'explosifs de l'ACSTA aux points de CPE, CBE et CNP, ainsi que des appareils qui atteignent la fin de leur durée de vie utile.

Étant donné qu'il s'agit d'une initiative clé pour l'organisation, l'ACSTA continuera de mettre en place ses nouvelles voies ACSTA Plus dans les aéroports les plus achalandés. La mise en place de ces voies portera le nombre total de voies ACSTA Plus à 84 d'ici le 31 mars 2020.

En dernier lieu, le plan d'investissement de l'ACSTA prévoit également la mise à niveau de plusieurs systèmes non liés aux systèmes de détection d'explosifs de l'ACSTA, y compris le système d'inscription des CIZR, les systèmes de formation des agents de contrôle et la gestion continue du cycle de vie des caméras de TVCF. Le plan d'investissement comprend également les paiements annuels du bail à la suite de l'adoption de la nouvelle norme comptable IFRS 16 *Contrats de location*.

ANNEXE F : Plan d’emprunt

Approbation des contrats de location à venir

À l’heure actuelle, l’ACSTA ne cherche pas à obtenir l’approbation du ministre pour effectuer des transactions de crédit-bail. Toutefois, si la date de la transaction de vente venait à être reportée, l’ACSTA pourrait devoir obtenir l’approbation de conclure ou renouveler certains contrats de location.

ANNEXE G : Risques et réponses aux risques

Aperçu

En tant que membre clé du système de sûreté de l'aviation civile du Canada, l'ACSTA est exposée à divers risques qui peuvent porter atteinte à sa capacité de remplir son mandat. Des mesures particulières pour faire face aux menaces et aux risques touchant la sûreté aérienne sont exigées par Transports Canada et mises en œuvre par l'ACSTA. Outre les renseignements sur les menaces supervisés par Transports Canada, l'ACSTA effectue diverses évaluations de 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 donne un aperçu 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 2018-2019 de l'ACSTA ont été utilisés pour orienter le présent Plan d'entreprise.

Risque lié aux responsabilités

Capacité de détection

La sûreté aérienne est la priorité absolue de l'ACSTA. Le matériel de contrôle est approuvé et les normes de détection sont établies par Transports Canada. Bien que l'ACSTA s'efforce de réponde à ces normes, il y a un risque qu'elle ne dispose pas de la technologie, des renseignements sur les menaces et les risques, des processus ou de la capacité humaine nécessaires à la détection de tous les articles présentant un risque élevé, ce qui pourrait avoir des répercussions importantes sur le système d'aviation civile.

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

Risque lié à la capacité

Capacité du personnel de l'ACSTA

La structure d'entreprise simplifiée de l'ACSTA a permis d'alléger l'organisation. Toutefois, compte tenu de ses niveaux de ressources humaines actuels, l'ACSTA risque de ne pas être en mesure de gérer efficacement la charge de travail croissante, qui découle principalement de l'augmentation du nombre de passagers. Il y a un risque que le personnel actuel de l'ACSTA ne

soit pas en mesure de soutenir la charge de travail actuelle et d'appuyer un milieu de travail sain.

Pour atténuer ce risque, l'organisation surveille le nombre actuel de postes vacants afin de déterminer l'ordre de priorité des mesures de dotation. De plus, elle pourra recourir à des ressources nommées pour une période déterminée afin d'alléger la charge de travail liée aux services de soutien organisationnel.

La récente décision relative au transfert des activités de l'ACSTA à une entité indépendante à but non lucratif pourrait faire évoluer ce risque, alors que le personnel s'efforce de gérer sa charge de travail actuelle tout en accomplissant les nouvelles tâches liées au processus de transfert qui lui sont confiées. L'organisation surveillera ce risque de près et prendra les mesures d'atténuation nécessaires, au besoin.

Niveau de financement public nécessaire à la prestation du mandat de base

Les niveaux de financement actuels de l'ACSTA sont demeurés relativement stables et l'organisation a dû se fier au financement supplémentaire d'un an pour combler le manque de fonds. Cette réalité pourrait nuire à l'exécution de son mandat de base et au niveau de service qu'elle offre au public voyageur.

Le budget de 2019 accordait 288 millions de dollars pour l'exercice 2019-2020. Les fonds supplémentaires alloués pour 2019-2020 permettront à l'ACSTA de viser un NSTA selon lequel, en moyenne, 85 % des passagers attendent 15 minutes ou moins avant d'être contrôlés dans les aéroports de classe I annuellement, et poursuivre la mise en œuvre du programme actuel de contrôle des non-passagers amélioré.

Risque lié à la prestation des services par des tiers

Interruptions légales ou illégales de travail

L'ACSTA sous-traite ses services à des fournisseurs de services de contrôle qui comptent sur un effectif d'agents de contrôle syndiqués pour effectuer des opérations de contrôle. L'ACSTA n'a pas de rôle direct à jouer dans les relations de travail, et compte sur ses fournisseurs de services de contrôle pour négocier les conventions collectives et gérer les relations de travail avec leurs syndicats. La majorité des conventions collectives entre les fournisseurs de services de contrôle et les syndicats ont pris fin le 31 mars 2018, et le processus de renouvellement est en cours. Il existe un risque d'interruptions illégales de travail en raison d'activités syndicales et que l'ACSTA ait une capacité ou une résilience limitée pour réagir en cas d'interruption de travail légale.

Pour atténuer ce risque, l'ACSTA surveille constamment les litiges de travail entre les fournisseurs de services de contrôle et les syndicats représentant les agents de contrôle, et tient Transports Canada au courant des développements.

Dans le cas d'une interruption légale ou illégale de travail, l'ACSTA a préparé des plans d'urgence relatifs au personnel comprenant des volets opérationnels, juridiques et de communication.

Modèle de prestation de services – sous-traitance des services de contrôle et des services d'entretien du matériel

L'ACSTA s'en remet entièrement aux fournisseurs de services de contrôle pour offrir des services de contrôle essentiels et ainsi remplir son mandat. Parallèlement, elle dépend entièrement des fournisseurs de services d'entretien, à qui elle confie l'entretien de son matériel de contrôle. Il y a un risque que le modèle de sous-traitance des services de contrôle et d'entretien du matériel de l'ACSTA ait des répercussions sur la prestation de services dans l'éventualité où un fournisseur ne serait plus apte ou disposé à fournir les services convenus.

Pour atténuer ce risque, l'ACSTA surveille continuellement le rendement des fournisseurs de services de contrôle et a établi un cadre de gestion des relations avec les fournisseurs, qui favorise une relation systématique et collaborative entre eux et l'ACSTA. De plus, l'Administration a pris des dispositions alternatives pour assurer la continuité des services d'entretien du matériel de contrôle.

Relations avec les intervenants

Il y a un risque que la réputation de l'ACSTA soit compromise auprès de ses intervenants, ce qui donnerait lieu à la perte de la confiance du public ou l'augmentation potentielle du nombre de plaintes.

Pour atténuer ce risque, l'ACSTA continue à améliorer l'expérience des passagers en favorisant une culture axée sur le service à la clientèle. L'ACSTA communique régulièrement avec les intervenants de l'industrie et a mis en œuvre diverses stratégies de communication, comme la réalisation de sondages par interrogation au passage des passagers et l'utilisation accrue des médias sociaux, pour mobiliser ses nombreux groupes d'intervenants.

Risque lié aux ressources humaines

Recrutement des employés

L'ACSTA s'efforce de recruter les meilleurs talents disponibles. Cependant, il y a un risque que l'ACSTA éprouve des difficultés à recruter du personnel qualifié clé ou spécialisé en raison des conditions actuelles du marché du travail ou de ses stratégies globales de l'Administration en

matière de ressources humaines.

Pour remédier à ce risque, l'organisation a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives visant à offrir des régimes concurrentiels de rémunération globale, et a élargi ses stratégies de recrutement afin d'intégrer une publicité spécialisée visant des talents essentiels ou uniques.

Maintien en poste des employés

L'ACSTA s'efforce de maintenir un effectif motivé dont le rendement est élevé. Il existe un risque que les stratégies organisationnelles de l'ACSTA nuisent à sa capacité de maintenir un effectif de talent dans des postes clés et spécialisés.

Pour atténuer ce risque, l'organisation met l'accent sur des initiatives visant le maintien en poste du personnel qualifié, y compris les programmes de gestion des talents et de perfectionnement de la direction. L'organisation a récemment mis en œuvre un cadre pour la diversité et l'inclusion, lequel a pour but d'intégrer les valeurs et pratiques en matière de diversité et d'inclusion aux processus organisationnels.

Risque lié aux technologies de l'information (TI)

Cyberattaques contre l'infrastructure de TI

Les ministères, les organismes gouvernementaux et les sociétés d'État sont constamment exposés à diverses cybermenaces envers leur infrastructure de TI. Il existe un risque que les cybermenaces ou les cyberattaques nuisent à l'infrastructure de TI de l'ACSTA ou compromettent l'intégrité des renseignements sensibles sur le plan organisationnel, ce qui pourrait se traduire par une perte de confiance du public et par une éventuelle atteinte à la réputation de l'ACSTA.

Pour atténuer ce risque, l'organisation a adopté divers mécanismes, systèmes, processus et procédures de protection de son infrastructure de TI.

Autres risques

Transfert en douceur

Dans le cadre du budget de 2019, le gouvernement a annoncé son intention de présenter une loi qui permettrait de créer une société indépendante à but non lucratif, établie par l'industrie, qui prendrait la responsabilité d'assurer le contrôle de la sûreté aérienne dans les aéroports canadiens. En avril 2019, le gouvernement a respecté cet engagement en déposant la *Loi sur la commercialisation des services de contrôle de sûreté*, laquelle fait partie de la *Loi n° 1 d'exécution du budget de 2019*. Étant donné que l'ACSTA joue un rôle de second plan dans cette transition, il y a un risque que l'organisation n'ait pas directement accès aux

renseignements pertinents requis pour assurer un transfert en douceur à la nouvelle entité dans les délais établis. L'ACSTA atténuera ce risque en continuant de faire preuve d'initiative pour planifier et évaluer l'incidence du transfert sur divers secteurs d'activité, et conseiller Transports Canada à cet égard.

Répercussions sur les niveaux de service relatif au temps d'attente

Puisque l'ACSTA s'engage à ne jamais compromettre les normes de sûreté, un financement insuffisant aura les répercussions les plus directes et significatives sur l'augmentation des temps d'attente pour les passagers.

Afin d'évaluer les répercussions de diverses options de financement sur les NSTA au CPE, l'ACSTA a élaboré un modèle d'incidence sur les temps d'attente (MITA) amélioré en 2013-2014. Le MITA comporte des éléments de la théorie sur les files d'attente et des techniques d'optimisation des horaires afin d'estimer précisément les niveaux de financement requis pour atteindre un niveau de service moyen annuel au CPE à l'échelle nationale. Il calcule également les niveaux de services relatifs au temps d'attente sans financement supplémentaire. Durant son élaboration, le MITA a été présenté à Transports Canada aux fins de validation, et les organismes centraux ont été consultés.

Le budget de 2018 a fourni à l'ACSTA un financement supplémentaire d'un an, en 2018-2019, totalisant 240,6 millions de dollars pour permettre à l'Administration de cibler un NSTA de 85/15. Le financement a également permis à l'ACSTA de maintenir son programme de CNP amélioré durant l'exercice financier. Par la suite, le budget de 2019 a fourni à l'ACSTA 288 millions de dollars pour lui permettre de continuer à assurer la sûreté des aspects critiques du système de transport aérien, tout en ciblant un NSTA de 85/15, et de maintenir le programme de CNP amélioré en 2019-2020.

ANNEXE H : Conformité aux exigences législatives et aux politiques

Cadres législatifs et réglementaires

Un certain nombre de cadres législatifs, réglementaires et stratégiques servent de fondement sur lequel l'ACSTA se base pour élaborer ses procédures normalisées d'exploitation (PNE) et les programmes de formation connexes afin de guider les agents de contrôle dans l'exécution de leurs tâches. D'autres lois et directives du Conseil du Trésor du Canada applicables dans l'ensemble du gouvernement abordent les questions telles que la responsabilité financière, les langues officielles, les évaluations des répercussions, la protection des renseignements personnels, l'accès à l'information et le multiculturalisme. Les principaux cadres législatifs et réglementaires sont indiqués ci-dessous.

- ***Loi sur l'aéronautique*** — Définit tous les aspects du système aéronautique canadien, définit le pouvoir de créer des règlements de sûreté et le pouvoir du ministre de créer des mesures de sûreté, autorise la désignation d'un agent de contrôle et prévoit qu'aucune personne n'entrera dans un aéronef sans être soumise à une fouille de sa personne et de ses effets personnels.
- ***Loi sur l'ACSTA*** — Crée l'ACSTA et établit son mandat et ses pouvoirs en regard du contrôle dans les aéroports énumérés dans le *Règlement sur la désignation des aérodromes de l'ACSTA* et, d'une certaine manière, de la prestation uniforme des services partout au Canada et d'agir dans l'intérêt du public en général et des voyageurs.
- ***Loi sur la modernisation des transports*** — Entre autres dispositions, donne le pouvoir au ministre d'établir des règlements qui renforcent les droits des passagers aériens et permettent aux entités comme les aéroports et les transporteurs aériens de faciliter des déplacements des passagers accrus en obtenant de l'ACSTA des services de contrôle nouveaux ou supplémentaires basés sur le principe de recouvrement des coûts.
- ***Règlement canadien de 2012 sur la sûreté aérienne*** — Établit les exigences d'application générales de l'ACSTA, des exploitants de l'aérodrome, des transporteurs aériens et du public en général; définit les aspects comme le contrôle des personnes, des biens, des choses et des véhicules, le contrôle de l'accès aux zones réglementées, et la réaction aux menaces contre un aéronef ou un vol; établit les normes relatives à la désignation des agents de contrôle.
- ***Mesures de contrôle de sûreté*** — Établissent des exigences confidentielles relatives aux activités et aux programmes inscrits au mandat de l'ACSTA (CPE, CBE, CNP et CIZR).
- ***Loi sur la gestion des finances publiques*** **(LGFP), Partie X** — Établit le cadre de contrôle et de responsabilisation des sociétés d'États, y compris de l'ACSTA.
- ***Loi sur les langues officielles*** — Précise les droits et les principes linguistiques applicables à l'anglais et au français au Canada et les pouvoirs et obligations du gouvernement en ce qui a trait à l'utilisation des deux langues en tant que langue de

travail au sein du gouvernement fédéral, et au développement de communautés de langue officielle en situation minoritaire.

- ***Loi sur l'accès à l'information*** — Accorde un droit d'accès aux renseignements contenus dans les dossiers gérés par les institutions fédérales.
- ***Loi sur la protection des renseignements personnels*** — Régit les pratiques de traitement des renseignements personnels par les institutions fédérales.
- ***Loi canadienne sur les droits de la personne*** — Favorise l'égalité des chances des personnes pouvant faire l'objet de pratiques discriminatoires fondées sur des motifs illicites.
- ***Loi sur l'équité en matière d'emploi*** — Établit les exigences qui obligent les institutions fédérales à s'engager de façon proactive à adopter des pratiques visant à augmenter la représentation des quatre groupes désignés, c.-à-d. les femmes, les personnes présentant un handicap, les Autochtones et les minorités visibles.
- ***Loi sur le multiculturalisme canadien*** — Fournit un cadre législatif pour des politiques fédérales favorisant le multiculturalisme.
- ***Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*** — Crée des processus de divulgation et de plaintes liées à des représailles qui régissent la déclaration d'allégation d'actes répréhensibles posés par un fonctionnaire.
- ***Loi sur l'évaluation d'impact*** (remplace la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale)* — Dicte les pouvoirs, les obligations et les processus qui régissent l'évaluation des propositions et des projets fédéraux en se penchant sur les effets environnementaux, sur la santé, socioéconomiques et autres.
- ***Directives du Conseil du Trésor du Canada*** — Établissent les exigences et les obligations en matière de politique, d'administration et d'obligation dans l'ensemble du gouvernement, y compris celles qui s'appliquent aux voyages et à l'accueil, aux langues officielles ainsi qu'à la pension.

Directives de la *Loi sur la gestion des finances publiques*

Même si l'ACSTA se conforme constamment aux obligations et directives de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, il arrive parfois qu'en raison de la publication de directives spéciales, l'ACSTA doive porter une attention particulière à certaines choses, comme dans les cas suivants :

Réforme du régime de retraite du secteur public

En décembre 2014, l'ACSTA a reçu une instruction (décret C.P. 2014-1382) en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* selon laquelle elle devait respecter l'orientation du budget de 2013 concernant la réforme du régime de retraite du secteur public.

La réforme du régime comprenait une disposition relativement à l'ajustement du ratio de partage entre employés et employeur des coûts des cotisations pour le service courant à 50:50 avant le 31 décembre 2017.

En juillet 2015, l'ACSTA a été avisée qu'une exemption pouvait s'appliquer aux régimes de retraite pour lesquels il était prouvé que la mise en œuvre de la réforme donnerait lieu à un traitement inéquitable pour les participants desdits régimes ou poserait des difficultés pour le recrutement et le maintien en poste des employés. Après avoir reçu cet avis, l'ACSTA a commencé à travailler avec son actuaire indépendant pour préparer une analyse de rentabilisation et demander une exemption fondée sur l'iniquité de la réforme pour les participants. L'ACSTA est d'avis que son analyse fait la preuve que la fermeture du régime de retraite à prestations déterminées en 2013 imposerait aux employés un partage des coûts inéquitable et que le ratio de partage des coûts devrait être calculé comme si le régime était offert à de nouveaux employés.

L'ACSTA a présenté la version définitive de son analyse de cas à Transports Canada en mai 2017, étant entendu qu'elle allait être approuvée avant l'échéance du 31 décembre 2017. En décembre 2017, Transports Canada a informé l'Administration que l'analyse de cas ne serait pas approuvée à la date prévue à cause de retards dans le traitement. Le gouverneur en conseil a approuvé le décret C.P. 2019-783 le 13 juin 2019, lequel autorise la dérogation à la directive sur les régimes de retraite de l'ACSTA.

Depuis le 1er janvier 2018, les taux de contribution des employés de l'ACSTA cadrent avec les objectifs décrits dans l'analyse de rentabilisation. L'ACSTA continuera de rendre compte de la situation relative aux régimes de retraite par l'entremise du Plan d'entreprise.

Voyages et accueil

Dans le cadre de son engagement à l'égard d'une gouvernance ouverte et responsable, l'ACSTA confirme que sa politique relative aux dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements-cadre avec la directive PC 2015-1114, conformément à l'article 89 de la LGFP, qui exige que les politiques, lignes directrices et pratiques de l'ACSTA soient conformes aux politiques, directives et instruments connexes du Conseil du Trésor concernant les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements, de façon à respecter ses obligations légales. Cette politique est accessible sur le site Web de l'ACSTA.

L'ACSTA déclare ses frais d'accueil et de voyages au moyen d'un processus proactif. Cette divulgation proactive satisfait à la norme du Conseil du Trésor en ce qui concerne les dépenses effectuées depuis le 1er janvier 2016.

Loi sur les langues officielles

En vertu de la partie IV de la *Loi sur les langues officielles*, l'ACSTA doit fournir au public voyageur des services de contrôle dans les deux langues officielles dans les aéroports où transitent un million de passagers ou plus par an, et dans les aéroports où il y a une demande importante de services dans la langue officielle minoritaire.

Dans un esprit d'amélioration continue, l'ACSTA interroge des passagers partout au pays sur une base trimestrielle afin de vérifier s'ils ont été servis dans la langue officielle de leur choix. Les résultats de ces sondages, ainsi que les plaintes et les rapports de mesure de la conformité, sont analysés et utilisés pour améliorer le rendement du personnel de première ligne.

L'ACSTA demeure déterminée à promouvoir un milieu de travail bilingue. Elle continue de rappeler à ses employés de partout au pays qu'ils doivent travailler en équipe afin de promouvoir une culture bilingue et inclusive.

Loi sur l'accès à l'information et Loi sur la protection des renseignements personnels

L'ACSTA s'efforce d'incorporer les obligations légales découlant de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* ainsi que les dix principes du Code modèle de l'Association canadienne de normalisation dans tous les programmes et toutes les activités qu'elle met sur pied. L'ACSTA est assujettie à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et s'efforce de respecter l'intention de ces deux lois et de satisfaire à leurs exigences.

Durant les deux premiers trimestres de l'exercice 2018-2019, des séances de formation sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels (AIPRP) ont été offertes aux employés de l'ACSTA. Trente-trois employés ont suivi la formation donnée aux nouveaux employés, deux employés ont suivi la formation sur l'AIPRP et quarante-huit employés ont suivi la formation sur la protection des renseignements personnels.

De la formation ponctuelle sur divers sujets a aussi été donnée au besoin aux employés de l'organisation.

Protection des actifs fédéraux

Comme tous les ministères et organismes fédéraux, l'ACSTA s'est engagée à agir de manière responsable en ce qui a trait à l'acquisition, l'entretien et le remplacement ultime de son matériel de contrôle et des technologies et systèmes connexes. Les plans de gestion du cycle de vie de l'ACSTA visent à assurer l'adoption d'une démarche complète afin de garantir une protection adéquate des actifs fédéraux et une rentabilisation optimale pour la durée de la vie économique prévue du matériel.

ANNEXE I : Priorités et orientations du gouvernement du Canada

L'ACSTA s'est engagée à se conformer aux objectifs plus larges, aux priorités, aux valeurs et aux principes du gouvernement du Canada et à les soutenir activement, comme mentionné dans le Discours du Trône, les plans budgétaires du gouvernement et les lettres de mandat du premier ministre au ministre des Transports et du ministre des Transports à la présidente du Conseil d'administration de l'ACSTA.

Les initiatives clés qui suivent seront réalisées et appuyées de façon active tout au long de la période de planification et dans la plupart des cas, de façon continue.

Assurer la sécurité des Canadiens

Pour satisfaire à l'engagement du gouvernement du Canada consistant à assurer la sécurité des Canadiens, l'ACSTA protège le public voyageur canadien en assurant la sécurité des éléments essentiels du réseau de transport aérien, conformément au mandat que lui a confié le gouvernement. L'ACSTA prend son mandat très au sérieux et s'efforce continuellement de fournir un leadership en matière de contrôle de sûreté, tout en s'adaptant à l'environnement de sécurité évolutif.

En plus d'améliorer continuellement l'efficacité, l'efficience et l'uniformité du programme de contrôle de sûreté aux aéroports désignés, l'ACSTA contribue à l'échange de pratiques exemplaires et technologies de contrôle de sûreté avec ses partenaires et homologues internationaux, ainsi qu'à la mise à jour périodique et au renforcement (en collaboration avec Transports Canada) des normes en matière de sûreté aérienne et des pratiques recommandées de l'OACI, l'entité des Nations Unies responsable de l'aviation civile mondiale.

L'ACSTA assurera un suivi des engagements qui pourraient découler de l'examen sur la sûreté aérienne de Transports Canada, lequel portait sur les façons dont le réseau de sûreté de l'aviation civile canadienne pourrait être plus pertinent, efficace et flexible grâce à :

- *Une sûreté dynamique et adaptative* qui intègre les critères de gestion des risques aux décisions concernant les politiques en matière de sûreté aérienne.
- *Des partenariats plus solides dans l'ensemble des systèmes complexes* en mettant l'accent sur l'interopérabilité et l'échange de renseignements entre les intervenants du domaine de l'aviation.
- *Des technologies plus intelligentes et des infrastructures améliorées* qui tirent profit de la science et de l'innovation tout en assurant la sécurité des Canadiens.
- *La sûreté au-delà des frontières canadiennes* visant à améliorer et à faciliter les déplacements sûrs et efficaces des gens et des biens à l'extérieur du Canada.

Transports 2030 : Un plan stratégique pour l'avenir des transports au Canada

Transports 2030 : La vision du gouvernement et un plan à plus long terme pour bâtir un réseau de transport national qui favorise la croissance économique ainsi que la création d'emplois et qui répond aux besoins de la classe moyenne canadienne. Elle comporte cinq grands thèmes, dont trois ont une incidence importante pour l'ACSTA et son rôle en ce qui concerne le transport sécuritaire et efficace des voyageurs aériens : 1) *Le passager* – offrir un plus grand choix, un meilleur service, des coûts moindres et des droits améliorés; 2) *Un transport plus sûr* – harmoniser les normes globales, mener des consultations auprès de l'industrie et contribuer à l'amélioration de la sûreté et la sécurité; 3) *Transport écologique et innovateur* – adopter les nouvelles technologies, appuyer l'innovation et se concentrer sur les corridors commerciaux et les voies partagées pour le déplacement des biens et des gens.

Transparence et gouvernement ouvert

La lettre de mandat du premier ministre au président du Conseil du Trésor indique que le gouvernement s'est engagé à « mettre la barre plus haut au chapitre de l'ouverture et de la transparence » dans le but d'accroître la visibilité du gouvernement afin qu'il demeure centré sur les gens qu'il a pour mandat de servir. En insistant sur l'importance de rendre publics « par défaut » ses renseignements, le gouvernement a demandé à tous les ministères et organismes d'adopter des pratiques d'ouverture et de transparence, et les a encouragés à le faire. Cela commence (mais ne s'y arrête pas) avec la conformité fidèle et opportune aux obligations en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, ainsi que des directives du *Conseil du Trésor du Canada*.

L'ACSTA maintient de façon proactive un programme complet sur les renseignements publics et sur la sensibilisation portant notamment sur ce qui suit :

- Diffusion des temps d'attente.
- Sondages trimestriels auprès des voyageurs.
- Publication de bulletins importants, de documents d'information et de rapports périodiques sur les politiques, les procédures et les enjeux évolutifs de l'ACSTA.
- Site Web informatif comprenant des mécanismes pour les demandes et les commentaires du public et des intervenants.
- Consultations et séances de mobilisation actives avec l'industrie, les passagers et d'autres intervenants.
- Réunions publiques annuelles.
- Dépôt de rapports annuels au Parlement.
- Réponse aux demandes d'information de la part des comités parlementaires, du vérificateur général et d'autres autorités gouvernementales et parlementaires.

Diversité, inclusion et équité en matière d'emploi

L'ACSTA s'est fermement engagée à soutenir les objectifs gouvernementaux visant à établir un effectif qui reflète la diversité de la population canadienne. Pour y arriver, le *Plan d'équité en matière d'emploi 2018-2021 : Établit une culture d'inclusion* fixe les objectifs de l'ACSTA quant aux nombres à atteindre, aux engagements et aux mesures du rendement en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi. Le *Plan d'équité en matière d'emploi* met l'accent sur l'augmentation de la représentation interne des groupes désignés de la population et de tous les genres, grâce à l'embauche, au perfectionnement du talent, à la progression professionnelle et aux promotions. Ces efforts, auxquels s'ajoute le *Code d'éthique, de conduite de gestion de conflit d'intérêts des employés de l'ACSTA*, visent à favoriser et à renforcer un environnement de travail sécuritaire, respectueux et accueillant pour tous.

Les engagements de l'ACSTA envers la diversité, l'inclusion et l'équité en matière d'emploi sont également appuyés par l'adoption de politiques et de pratiques en milieu de travail qui assurent que les employés ayant des antécédents divers ont droit à des accommodements raisonnables en ce qui a trait à leurs valeurs et traditions diverses.

Les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs en matière de diversité et d'emploi sont mesurés, surveillés et évalués de façon active. L'ACSTA produit et présente un rapport annuel sur sa conformité aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et de la *Loi sur le multiculturalisme canadien*. Un réseau interne de la diversité et de l'inclusion a été créé pour guider l'ACSTA dans la détermination et l'élimination des obstacles à l'équité en matière d'emploi et pour continuer à favoriser l'inclusion et la diversité culturelle.

Analyse comparative entre les sexes plus

Une analyse comparative entre les sexes plus a été réalisée pour examiner les différentes répercussions qu'il pourrait y avoir sur les hommes et les femmes ainsi que toute occasion possible de faire progresser les objectifs en matière de genres pour les voyageurs aériens, le personnel de l'ACSTA et les agents de contrôle qui sont employés par les fournisseurs de services de contrôle de l'ACSTA. Les constatations sont les suivantes.

Les procédures de contrôle de sûreté suivies par l'ACSTA ont été conçues pour le traitement égal des voyageurs masculins et féminins. Cependant, dans un même temps, l'ACSTA est également sensible aux différentes répercussions que les procédures de contrôle peuvent avoir sur les hommes, les femmes et la communauté transgenre et elle prend des mesures afin de veiller à ce que tous les voyageurs se sentent respectés et en sécurité tout au long du processus de contrôle. Cela comprend les fouilles manuelles effectuées par du personnel de même sexe et la prise de mesures d'accommodement lorsqu'elles sont demandées.

Comme indiqué dans le rapport sur l'équité en matière d'emploi de 2017 de l'ACSTA, les femmes représentaient 44,3 % des employés nommés pour une période indéterminée, ce qui

représente une hausse par rapport au taux de 43,5 % enregistré en 2016. Elles représentent 65 % des employés nouvellement embauchés pour une durée indéterminée. Bien que les femmes soient toujours sous-représentées au sein du personnel de l'ACSTA, les efforts continus en ce qui a trait au recrutement et au maintien en poste de la main d'œuvre ont eu un effet important pour combler l'écart global.

Les fournisseurs de services de contrôle de l'ACSTA continuent de maintenir une parité de genre virtuelle dans leurs effectifs avec 51 % de leurs agents de contrôle dans l'ensemble du Canada qui sont des femmes. À mesure que les niveaux de service évoluent, l'ACSTA continuera de travailler avec ses fournisseurs de services de contrôle pour maintenir des occasions égales et établir un effectif de contrôle qui reflète les communautés qu'elle sert.

Relations avec les Autochtones

L'ACSTA a pris un engagement pluriannuel auprès des Aînés autochtones afin d'en apprendre davantage sur la façon dont les contrôles de sûreté aérienne peuvent avoir une incidence sur les articles sacrés et spirituels. Cet engagement contribuera à établir les modifications à apporter aux procédures de contrôle de l'ACSTA en ce qui concerne les articles sacrés de façon générale ainsi qu'à intégrer l'histoire autochtone à la formation pour l'ensemble du personnel de l'ACSTA et des agents de contrôle. Cet examen et la formation visent à améliorer le service offert aux voyageurs autochtones, ainsi qu'à aider à mieux comprendre et apprécier les divers antécédents et les diverses expériences, valeurs culturelles et traditions des Autochtones.

Développement durable et gouvernement vert

Les politiques, les programmes et les projets de l'ACSTA sont assujettis aux dispositions de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, qui est remplacée par la *Loi sur l'évaluation d'impact*. Les analyses obligatoires de projets de l'ACSTA réalisées récemment ont conclu que leurs impacts environnementaux ne sont pas assez importants pour justifier que l'ACSTA mène des évaluations environnementales approfondies. L'ACSTA continuera d'analyser les initiatives à venir pour déterminer si leurs effets doivent faire l'objet d'évaluations plus rigoureuses ou de mesures d'atténuation. De plus, l'ACSTA maintient des normes de niveau élevé pour ses propres pratiques durables, y compris des mesures comme l'aliénation responsable du matériel en fin de vie économique, ainsi que l'innovation continue pour assurer la sûreté et l'efficacité des voyages pour des raisons personnelles ou d'affaires et appuyer les secteurs récréatifs et touristiques de l'économie.

GLOSSAIRE DES ACRONYMES ET TERMES	
Administration aéroportuaire	L'exploitant d'un aéroport figurant sur la liste de la *Loi relative aux cessions d'aéroports*
ESCA	Ententes sur les services de contrôle aux aéroports
SSCE	Système de sûreté des cartes d'embarquement : 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
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 menaces.
Aéroports de classe II	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; sont le principal aéroport d'une capitale provinciale ou territoriale; sont une escale pour les vols internationaux se dirigeant vers des aéroports de classe I ou II.
Aéroports de classe III	Aéroports énumérés à l'annexe 3 du *Règlement canadien de 2012 sur la sûreté aérienne* (RCSA). 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.
SC	Scanneur corporel
CBE	Contrôle des bagages enregistrés : le contrôle des bagages enregistrés à l'aide des systèmes de détection d'explosifs.
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.
CPE	Contrôle préembarquement : le contrôle des passagers, de leurs effets personnels et des 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.
PNE	Procédures normalisées d'exploitation
TIPS	Système de projection des images de menace
MITA	Modèle d'incidence sur les temps d'attente
NSTA	Niveau de service relatif au temps d'attente
NSTA de 85/15	Niveau de service cible relatif au temps d'attente selon lequel, en moyenne, 85 % des passagers attendent 15 minutes ou moins pour être contrôlés dans les aéroports de classe I sur une base annuelle.