



NON CLASSIFIÉ

Administration canadienne de la sûreté aérienne (ACSTA)

Résumé du
Plan d'entreprise 2020-2021 à 2021-2022
Budget de fonctionnement 2020-2021 à 2021-2022
Budget d'investissement 2020-2021 à 2021-2022



TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
APERÇU	5
CONTEXTE OPÉRATIONNEL	8
OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET	
INDICATEURS DE RENDEMENT	12
APERÇU FINANCIER	24
ANNEXE A : Lettre de mandat du ministre	30
ANNEXE B : Structure de gouvernance d'entreprise	33
ANNEXE C : Résultats prévus	36
ANNEXE D : Attestation du chef des services financiers	44
ANNEXE E : États financiers et budgets	45
ANNEXE F : Plan d'emprunt	53
ANNEXE G : Risques et réponses aux risques.....	54
ANNEXE H : Conformité aux exigences législatives et aux politiques.....	58
ANNEXE I : Priorités et orientations du gouvernement du Canada	61
GLOSSAIRE DES ACRONYMES ET TERMES	65

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 contrôle de la sûreté de l'aviation civile. Il s'agit là d'une responsabilité essentielle qui ne cesse de changer, tant par son ampleur que par sa complexité, surtout en raison de la pandémie de la COVID-19 qui a gravement perturbé l'industrie de l'aviation civile et, par conséquent, les activités de l'ACSTA.

Soutenue par des agents de contrôle dévoués embauchés au moyen de contrats avec des tiers partis, avant la COVID-19, l'ACSTA prévoyait contrôler 73,2 millions de passagers en 2020-2021 et 76 millions, en 2021-2022. Ces projections varieront considérablement en raison de la pandémie de COVID-19, et dépendront de l'évolution des restrictions de voyage imposées par les gouvernements à l'échelle internationale. L'ACSTA a connu une baisse importante du volume de passagers au cours du premier trimestre de 2020-2021 en conséquence directe de la pandémie et des restrictions relatives aux voyages connexes. La baisse moyenne au cours des trois premiers mois de l'exercice 2020-2021 approchait les 96 % par rapport à la même période un an plus tôt. Malgré cette baisse, l'ACSTA est tout de même tenue d'exploiter un nombre similaire de points de contrôle pour servir les passagers et les non-passagers.

Bien que l'industrie du transport aérien continue d'afficher une croissance progressive du volume de passagers, la durée et la gravité des répercussions de la pandémie sur le nombre de passagers prévu ne sont pas connues pour le moment. L'ACSTA continue de mettre l'accent sur le maintien de la confiance des passagers tout en assurant la prestation de services de contrôle de la sûreté aérienne civile dans un contexte en constante évolution, marqué par des responsabilités nouvelles et élargies.

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 l'ACSTA, lequel consiste à être un chef de file mondial reconnu en matière de contrôle de sûreté dans l'aviation civile, ainsi que de l'intention du gouvernement du Canada à effectuer le transfert de l'organisation vers une entité à but non lucratif. Dans le contexte de la pandémie de la COVID-19, le présent document indique les nouvelles responsabilités de l'ACSTA en ce qui concerne la vérification de la température et les mesures de biosécurité et met en relief la façon dont l'organisation s'adapte à un nouveau contexte opérationnel en constante évolution.

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 DES SERVICES**
- **UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN**
- **DES PARTENARIATS EFFICACES**
- **UNE VIABILITÉ OPÉRATIONNELLE**

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 au cours de la période de planification :

- appuyer la **relance de l'industrie du transport aérien** pendant et après la pandémie de la COVID-19 tout en adaptant ses procédures afin de veiller à ce que les agents de contrôle puissent continuer à contrôler les passagers et non-passagers de façon sécuritaire;
- mettre en place la **vérification de la température et autres mesures de biosécurité** en vue d'aider à assurer des voyages aériens sains et sécuritaires;
- 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)¹;
- déployer **ACSTA Plus** à d'autres points de contrôle;
- élargir le déploiement et l'utilisation des **scanneurs corporels (SC)** au contrôle primaire dans certains aéroports;
- poursuivre le **programme de contrôle des non-passagers amélioré**;
- poursuivre 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.

¹ Ce niveau de service relatif au temps d'attente est fondé sur un contexte opérationnel « normal », en l'absence de la pandémie COVID-19 et des circonstances qui en découlent. Au fur et à mesure que l'industrie du transport aérien se remet des effets de la pandémie, et que certaines mesures sont requises en vue d'assurer des déplacements aériens sains et sécuritaires (par exemple la distanciation physique), il pourrait être difficile d'atteindre cette cible. L'ACSTA devra s'adapter en conséquence, ce qui signifie que cette cible pourrait devenir indéterminée.

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 qu'elles ont en leur possession ou dont elles ont le contrôle, et des effets personnels ou des bagages qu'elles remettent à un transporteur aérien pour leur transport.

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 afin de détecter des articles interdits, comme les explosifs, 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 juin 2020, le gouvernement du Canada a demandé à l'Administration d'effectuer la vérification de la température dans le cadre d'une approche à plusieurs niveaux visant à protéger les voyageurs et les travailleurs aéroportuaires du système d'aviation et aider à limiter la propagation de la COVID-19.

L'ACSTA a aussi une entente avec Transports Canada pour offrir des services de contrôle du fret aux aéroports plus petits, là où la capacité existe. Ce programme, destiné à contrôler de petites

quantités de fret en dehors des heures de pointe, prévoit l'utilisation du matériel technologique et des ressources en place.

En 2018, la *Loi sur la modernisation des transports* conférait à l'ACSTA le pouvoir de fournir des services de contrôle supplémentaires à condition que la fourniture de ces services n'occasionne pas de frais. L'Administration peut fournir ces services aux aéroports désignés et non désignés selon le principe de recouvrement des coûts. Avec l'approbation de Transports Canada, l'ACSTA réalise des activités de recouvrement des coûts depuis 2014.

En tant que membre du gouvernement fédéral global, l'ACSTA est également déterminée à uniformiser ses politiques, ses programmes et ses pratiques de manière à soutenir les priorités et objectifs généraux du gouvernement. Cette uniformisation est atteinte lorsque cela est possible, sans compromettre la réalisation du principal mandat de sûreté de l'ACSTA ou 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 :

- **Notre service** : Nous nous assurons d'offrir aux voyageurs la meilleure expérience possible et maintenons un niveau de sécurité élevé tout en apportant de la valeur pour les Canadiens grâce à une utilisation optimale de nos ressources.
- **Notre capital humain** : nous sommes dévoués et engagés de manière proactive à donner l'exemple.
- **Nos 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. Par conséquent, l'ACSTA collabore étroitement avec les transporteurs aériens, les administrations aéroportuaires, ses tiers fournisseurs de services de contrôle et les organismes locaux d'application de la loi. Elle collabore également avec bon nombre 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, tous des partenaires clés. En outre, à la lumière de la récente pandémie, l'Administration collabore de près avec Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada.

L'ACSTA travaille aussi en étroite collaboration avec de nombreux partenaires internationaux, dont notamment la Transportation Security Administration (TSA) des États-Unis, d'autres organismes de contrôle aéroportuaires étrangers, l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), la Conférence européenne de l'Aviation civile (CEAC) et l'Association du transport aérien international (IATA).

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 connexes qui orientent les agents de contrôle dans l'exécution de leurs tâches. Les documents législatifs qui s'appliquent directement au mandat de l'ACSTA sont les suivants : la *Loi sur l'aéronautique*, la *Loi sur l'ACSTA*, le *Règlement canadien de 2012 sur la sûreté aérienne* et les *Mesures de contrôle de sûreté*.

D'autres lois et directives du Conseil du Trésor du Canada mises en œuvre à l'échelle du gouvernement qui s'appliquent à l'ACSTA à titre de société d'État traitent de questions se rapportant à la responsabilité et au contrôle financiers, aux langues officielles, aux conflits d'intérêts, à la protection des renseignements personnels, à l'accès à l'information, à l'accessibilité, à l'équité en matière d'emploi, aux droits de la personne, aux normes relatives à l'emploi et au travail et au multiculturalisme (*annexe H*).

Modification du modèle de gouvernance

La *Loi d'exécution du budget de 2019* a introduit la *Loi sur la commercialisation des services de contrôle de sûreté* qui prévoit le transfert subséquent des actifs et des responsabilités de l'ACSTA à la nouvelle ACD. Les négociations n'ont pas progressé comme prévu par Transports Canada en raison de la pandémie de COVID-19. L'ACSTA continue de fournir un soutien à Transports Canada en ce qui concerne le transfert éventuel, le cas échéant.

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 2020 de l'ACSTA a été présenté au ministre des Transports le 29 juin 2020. Ce Rapport annuel est publié sur le site Web de l'ACSTA.

Introduction

S'efforçant sans cesse de planifier stratégiquement et d'adapter ses activités au besoin en vue de remplir son mandat, l'ACSTA analyse annuellement ses politiques internes et externes ainsi que son environnement opérationnel afin de cerner les enjeux émergents et évolutifs, les possibilités et les défis qu'elle doit gérer en priorité au cours de la période de planification. Cette analyse est particulièrement difficile, mais essentielle, pendant et après la pandémie de la COVID-19.

Gestion des ressources humaines

L'effectif prévu de l'ACSTA pour 2020-2021 comprend 448 employés équivalents temps plein non syndiqués répartis comme suit :

- **Haute direction** — 5 équivalents temps plein
- **Administration centrale** — 290 équivalents temps plein
- **Régions** — 153 équivalents temps plein

Les 153 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 surveillance² 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 dans le but de faire appel à des agents de contrôle certifiés et dévoués 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.

² Il est important de noter que la capacité de surveillance générale dans les bureaux régionaux est limitée, d'autant que les responsabilités prévues par le mandat de l'ACSTA continuent de croître.

Pandémie mondiale de la COVID-19

À la suite de la pandémie COVID-19, le nombre de passagers nationaux et internationaux a considérablement diminué. Par conséquent, le contexte du contrôle de sûreté de l'aviation civile a connu d'importants changements, et risque de continuer à évoluer pendant un certain temps.

À la suite des répercussions de la COVID-19, l'ACSTA a dû adapter ses activités dans les aéroports et les bureaux régionaux du pays, au centre d'essai et à l'administration centrale. Toute l'organisation a su relever les défis posés par la pandémie en assurant la santé et la sécurité des employés de l'ACSTA, des agents de contrôle et des passagers et des non-passagers, tout en maintenant l'efficacité de la sûreté.

L'ACSTA a travaillé en étroite collaboration avec ses fournisseurs de services de contrôle tiers afin de maintenir la stabilité de ses activités de contrôle tout en tenant compte des directives émises par la santé publique pendant la pandémie et poursuivra en participant aux efforts lors de la relance à venir. L'ACSTA et ses fournisseurs de services de contrôle réexamineront régulièrement cette approche et procéderont aux rajustements qui s'imposent.

En juin 2020, le gouvernement du Canada a demandé à l'ACSTA d'effectuer la vérification de la température dans le cadre d'une approche à plusieurs niveaux visant à protéger les voyageurs et les travailleurs aéroportuaires du système d'aviation et aider à limiter la propagation de la COVID-19. Plus précisément, la température de tout voyageur canadien prenant un vol commercial intérieur ou international et tout non-passager qui pénètre dans les zones réglementées de certains aéroports sélectionnés sera vérifiée afin d'aider à identifier les personnes susceptibles d'être malades.

Essentiellement, alors que nous progressons dans cette période d'incertitude, l'ACSTA continuera d'étudier la mise en œuvre d'innovations technologiques afin d'accroître la sécurité des voyageurs, des agents de contrôle, des non-passagers et des employés de l'ACSTA. L'organisation continuera à s'ajuster, à s'adapter, à gérer et à prospérer face aux changements anticipés et souvent perpétuels.

Analyse environnementale

Dans l'accomplissement de son mandat de contrôle de sûreté de l'aviation civile, l'ACSTA doit tenir compte d'un certain nombre de facteurs internes et externes qui peuvent avoir un effet sur les résultats. Le contexte actuel demeure très changeant, alimenté par une relance au ralenti de l'industrie de l'aviation civile intérieure et internationale. Aussi, l'ACSTA continuera à surveiller l'évolution rapide du contexte aéronautique et adaptera ses plans pour faire face aux changements et défis importants, le cas échéant.

Résumé des principales forces, faiblesses, possibilités et principaux défis	
<p style="text-align: center;"><i>Forces</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Employés hautement qualifiés et dévoués• Adaptabilité et résilience organisationnelle et technologique• Culture d'innovation• Organisation mature dont le leadership en matière de contrôle de sûreté est reconnu	<p style="text-align: center;"><i>Faiblesses</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Incapacité à répondre aux attentes de l'industrie en matière de niveaux de service relatifs au temps d'attente dans un contexte opérationnel normal et pendant la relance post-pandémie de l'industrie• Capacité de surveillance générale dans les bureaux régionaux
<p style="text-align: center;"><i>Possibilités</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Adoption accélérée de mesures de contrôle automatisées et sans contact pour favoriser et promouvoir la confiance des passagers et des intervenants	<p style="text-align: center;"><i>Défis</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Nouveau modèle de gouvernance et relation financière potentiels• Prestation continue des services tout en administrant de nouvelles initiatives en appui aux efforts de relance de l'industrie• Influence internationale sur l'environnement réglementaire intérieur• L'espace alloué par les administrations aéroportuaires, l'adoption de nouvelles technologies et la distanciation physique pourraient se révéler onéreux• Lente relance de l'industrie du transport aérien en raison de la pandémie de la COVID-19• Contexte opérationnel changeant et marqué par l'incertitude en raison des répercussions de la pandémie de la COVID-19• Une période prolongée de télétravail pourrait influencer la culture et la cohésion du milieu de travail

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 les systèmes et pratiques de l'ACSTA fournissent 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 toutes les recommandations ont 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. Ce rapport est d'accès public par le biais du site Web du Commissariat aux 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.

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

Dans le contexte de l'aviation civile qui connaît une évolution rapide, 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'efficacité 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. UNE VIABILITÉ OPÉRATIONNELLE** — axé sur l'éventuel transfert des responsabilités à la nouvelle administration de contrôle désignée (ACD), tout en assurant la continuité des services de contrôle de la sûreté aérienne.

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'efficacité 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, de vastes programmes de certification et de recertification, des programmes permanents de surveillance du rendement, d'essais et d'évaluation, un travail de collaboration avec les partenaires de contrôle pour résoudre efficacement les incidents de sécurité et la production de rapports officiels et l'examen régulier des résultats en matière de rendement opérationnel.

Initiative prioritaire : ACSTA PLUS

L'ACSTA est résolue à poursuivre le déploiement du concept ACSTA Plus aux aéroports de classe I. Des voies ACSTA Plus sont maintenant déployées dans six aéroports, comprenant quinze points de CPE. Le déploiement est également prévu dans un aéroport et deux points de contrôle supplémentaires en 2020-2021.

- 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 dérouters de bagages motorisés munis de voies divisées servant à rediriger les bagages qui nécessitent un contrôle supplémentaire.
- Compte tenu de l'application des mesures de distanciation physique découlant de la pandémie de la COVID-19, l'espace aéroportuaire est encore plus limité. La voie ACSTA Plus plus longue assure un meilleur éloignement physique et un taux de traitement des passagers plus rapide qu'une voie standard, permettant ainsi aux aéroports d'utiliser l'espace à meilleur escient, tout en contribuant à l'efficacité de la sûreté.
- 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. Ces nouveaux appareils de radioscopie devront être intégrés à ACSTA Plus.

L'utilisation du SC comme méthode de contrôle primaire à certains points de contrôle transfrontaliers et points de contrôle de prédédouanement des vols à destination des États-Unis 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.

En outre, dans l'enveloppe de financement totale de l'ACSTA pour 2020-2021, le gouvernement du Canada a prévu des ressources supplémentaires pour poursuivre la mise en œuvre du concept à d'autres points de contrôle des principaux aéroports du Canada.

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.

Le financement de l'ACSTA pour 2020-2021 lui permet de continuer à appuyer l'initiative de CNP amélioré.

L'OACI a récemment adopté une norme en matière de contrôle de la totalité des non-passagers. Transports Canada évalue présentement la manière d'appliquer cette exigence au Canada et prévoit réaliser un processus de consultation sur cette question auprès des représentants de l'industrie dès que l'occasion se présentera, afin de reconnaître l'incidence de la pandémie sur de tels projets.

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 : *Efficiences opérationnelles*

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.

Parmi les exemples notables, on peut citer la modification et l'adaptation des procédures et des outils pendant et après la pandémie de COVID-19 afin d'assurer la viabilité des activités de contrôle et des mesures de biosécurité tout en maintenant l'efficacité de la sûreté et la présentation de renseignements aux passagers afin d'améliorer leurs connaissances des exigences et des procédures de sûreté et de faciliter le respect complet et efficient des normes et des directives.

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 ordonnée et à atteindre des niveaux élevés de satisfaction de la clientèle et de confiance dans les interactions avec l'Administration.

Professionalisme des agents de contrôle

Le professionnalisme des agents de contrôle est un élément primordial de l'expérience positive que vivront les passagers. L'ACSTA continue à promouvoir 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.

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.

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 de la sûreté 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 offre toute une gamme d'avantages sur le plan de la sûreté, ainsi qu'une 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.
- ACSTA Plus permet de limiter les contacts entre les agents de contrôle et les passagers en utilisant des salles de contrôle à distance et des cloisons supplémentaires, de même qu'en offrant une distance supplémentaire entre les agents de contrôle et les passagers.
- Les administrations aéroportuaires continuent de demander des voies ACSTA Plus étant donné qu'elles comportent des caractéristiques attrayantes pour le public voyageur et parce qu'elles permettent de s'adapter au futur volume de passagers grâce à une utilisation efficace de l'espace aéroportuaire disponible.
- L'ACSTA continuera d'évaluer le déploiement de voies ACSTA Plus supplémentaires et d'examiner les aspects du concept qui pourraient être déployés pendant la pandémie de COVID-19 et dans un contexte de déplacements aériens en période post-pandémique.

Mesures pour lutter contre la pandémie

À la suite de l'émergence de la pandémie de la COVID-19, l'ACSTA a lancé diverses initiatives afin d'améliorer la santé et la sécurité des passagers et non-passagers devant subir un contrôle aux points de contrôle de l'ACSTA.

Le gouvernement du Canada a demandé à l'ACSTA d'effectuer la vérification de la température dans le cadre de son approche sur divers plans pour limiter la propagation de la COVID-19 et, ainsi, accroître le confort et la confiance des voyageurs en santé.

L'organisation a également rehaussé les normes en matière de désinfection, dans la mesure où elle nettoie en profondeur les points de contrôle afin de veiller à ce que les surfaces soient désinfectées régulièrement afin de maintenir un niveau élevé de propreté.

L'ACSTA continuera de surveiller sa réponse à la pandémie de la COVID-19, et d'ajuster ses pratiques, procédures et initiatives au besoin pour assurer la santé et la sécurité des passagers, des non-passagers, des agents de contrôle et de ses employés.

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 initiatives de recapitalisation pour le remplacement des générations de matériel de contrôle à mesure qu'ils atteignent la fin de leur 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

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, dont 35 ont été achevés. 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 devrait achever cette initiative tout en respectant le budget établi d'ici 2020-2021. Il convient toutefois de noter que des répercussions de la pandémie de la COVID-19 pourraient entraîner des retards qui ne sont pas du ressort de l'ACSTA.

De plus, l'ACSTA continuera d'apporter 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 a réalisé des sondages à l'échelle de l'organisation afin d'obtenir 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.

Étant donné l'éventuel transfert de l'ACSTA à l'ACD, l'organisation réalise des sondages point de contact afin de recueillir les précieux commentaires et l'opinion de son effectif. Les résultats de ces sondages dressent le portrait positif d'une organisation fière de sa capacité à surmonter les défis et à s'adapter, et qui est prête pour le changement. Les commentaires des employés ont également indiqué que plusieurs d'entre eux entrevoient un avenir positif et dynamique pour l'organisation lorsque le transfert aura été achevé.

L'ACSTA a également mené un sondage point de contact auprès de son effectif pendant la pandémie de la COVID-19 afin de savoir s'il parvenait à s'adapter à sa nouvelle réalité de travail (que ce soit le télétravail ou le travail dans un bureau régional à l'aéroport). Ces sondages donnent l'occasion aux employés de partager leurs réflexions, leurs préoccupations et leurs idées; cette précieuse rétroaction aidera à orienter les futures décisions et activités.

Objectif 1 : Équilibre travail – vie personnelle

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

L'ACSTA concentrera ses efforts sur des approches responsables et 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. Cela s'avère particulièrement important alors que les employés essaient de trouver un équilibre entre les activités adaptées et l'adaptation aux nouvelles réalités en travaillant de leur domicile ou dans un bureau régional pendant et après la pandémie de la COVID-19. Bien que le volume de passagers aux aéroports désignés du pays ait diminué, la charge de travail dans d'autres secteurs d'activité a augmenté considérablement. Les employés de l'ACSTA continuent de travailler sans relâche afin de remplir le mandat de l'organisation.

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 ressources pour des périodes déterminées et l'embauche de services professionnels lorsque cela est nécessaire.

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 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.

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 a réalisé 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 a mis en œuvre un 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. Dans le cadre de ce programme, l'ACSTA met au point un projet afin de favoriser des comportements de leadership efficace au sein de la direction. Cela est particulièrement vital alors que l'organisation s'efforce de trouver de nouvelles façons pour les gestionnaires et les dirigeants de mobiliser et d'appuyer les employés dans le contexte de la pandémie.

En dernier lieu, à commencer par donner le ton dès le départ, l'ACSTA cherchera des occasions d'améliorer la communication avec les employés en se servant des canaux pour détailler et favoriser la vision et les comportements qui serviront d'appui à une culture transformatrice, en particulier pendant la pandémie de la COVID-19.

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 :

- Le terme *partenaires* désigne 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.
- Le terme *activités* désigne 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 la sûreté et d'autres membres de l'industrie de l'aviation civile.

L'ACSTA continuera d'améliorer ses communications et 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.

Cette coopération sera essentielle à la relance de l'industrie de l'aviation civile. L'ACSTA est impatiente de mobiliser les intervenants de manière proactive et de collaborer avec eux en vue d'étudier et de mettre en œuvre des solutions novatrices pour veiller à ce que l'industrie soit à nouveau prospère.

Initiative prioritaire : ENTENTES SUR LE RECOUVREMENT DES COÛTS DE CONTRÔLE

En 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. Comme c'est le cas pour plusieurs autres initiatives, la pandémie de la COVID-19 a une incidence sur la prolongation de cette entente. Bien que l'entente n'ait pas été renouvelée après le 31 mars 2020, l'ACSTA et la GTAA ont abordé la question d'un renouvellement une fois que l'industrie de l'aviation civile sera relancée et que le volume de passagers sera revenu à un niveau plus habituel.

L'ACSTA a conclu une entente d'essai avec l'administration aéroportuaire de Muskoka pour la prestation de services de contrôle pour une période de dix semaines, à compter de juin 2019. L'entente devait initialement être prolongée jusqu'en 2020, mais, en raison des restrictions de voyage dues à la COVID-19 et des répercussions connexes sur les activités des transporteurs aériens, l'administration aéroportuaire de Muskoka a indiqué qu'elle comptait poursuivre cette entente avec l'ACSTA à l'été 2021.

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. Au fur et à mesure que l'industrie de l'aviation civile se remet des répercussions de la pandémie de la COVID-19, cette approche sera plus importante que jamais pour renforcer la confiance des passagers, entre autres objectifs.

À titre de priorité, l'ACSTA a mis en place une stratégie de mobilisation pluriannuelle auprès des collectivités autochtones partout au Canada. Cette initiative a pour but d'orienter les modifications aux procédures de contrôle des articles sacrés, spirituels et culturels, et permettra d'élaborer de la formation sur la sensibilisation culturelle destinée aux agents de contrôle et aux employés de l'ACSTA. Au départ, la portée de ce projet était plus limitée, mais au fil de son évolution, l'ACSTA a vu qu'il était possible d'en élargir la portée afin d'accomplir plus de choses.

D. UNE VIABILITÉ OPÉRATIONNELLE

Le manque chronique de financement adéquat, stable et durable pour les activités de l'ACSTA a été et demeure 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 croissance rapide du transport aérien jusqu'au printemps 2020 et 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.

Tel qu'il a été mentionné dans des sections précédentes du présent Plan, le gouvernement du Canada a présenté une loi qui autoriserait la vente des actifs et passifs de l'ACSTA, conférant le pouvoir à la nouvelle ACD d'établir ses propres tarifs pour la prestation des services de contrôle de la sûreté aérienne.

Objectif 1 : Continuité des activités pendant la transition

Assurer la continuité des activités jusqu'à ce qu'ait lieu le transfert potentiel des responsabilités prévues par le mandat à l'ACD.

Tel que cela est mentionné plus haut, l'ACSTA a dû dépendre d'un financement supplémentaire annuel, ce qui ne procure aucune prévisibilité, est 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 et les nouvelles normes et pratiques exemplaires en matière de contrôle.

Le gouvernement du Canada a pris des mesures afin d'aborder les défis relatifs à la prestation de services de contrôle de la sûreté aérienne par le biais de la *Loi sur la commercialisation des services de contrôle de sûreté*. Cela comprend des dispositions relatives au transfert en douceur des responsabilités de l'ACSTA, de son matériel et ses autres actifs, à l'ACD.

Bien que ce changement de gouvernance imminent pourrait régler la question de financement à long terme de l'ACSTA, il présente également de nouveaux enjeux. Si la date du transfert du 1^{er} avril 2021³ n'est pas respectée, l'ACSTA pourrait devoir chercher à obtenir un financement supplémentaire du gouvernement du Canada afin d'assurer la prestation obligatoire des services de contrôle de sûreté en 2021-2022.

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 gestion des risques de l'entreprise (P-GRE) de l'ACSTA, qui présente un aperçu des scénarios de risques qui pourraient avoir des répercussions sur la capacité de l'organisation à réaliser ses activités obligatoires et ses objectifs stratégiques, et à remplir les exigences législatives.

Veillez consulter l'*annexe G* pour un aperçu complet de l'environnement de risques de l'entreprise de l'ACSTA.

³ Avant la pandémie de la COVID-19, le gouvernement du Canada avait l'intention de transférer le mandat du contrôle de sûreté de l'aviation civile de l'ACSTA à l'ACD en 2020-2021.

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 contrôle de la sûreté aérienne selon les ressources qui lui sont attribuées par le gouvernement du Canada.

Depuis 2015, le financement des activités de base de l'ACSTA a été assorti de financements supplémentaires consécutifs d'un an pour maintenir ses activités. Plus récemment, l'ACSTA a obtenu un financement supplémentaire de 309,4 millions de dollars⁴ pour 2020-2021, lequel s'ajoutait à son financement des activités de base de 562,7 millions de dollars, pour une enveloppe budgétaire totale de 872,1 millions de dollars. Ce niveau de financement a été établi avant la pandémie de la COVID-19, laquelle a eu d'importantes répercussions sur l'industrie de l'aviation civile et les activités de contrôle de l'ACSTA. Le niveau de financement de l'organisation pour 2021-2022 retournera au financement des activités de base de 567,8 millions de dollars. Ce financement permettra de couvrir les coûts associés à la liquidation de l'organisation en fonction de la date de transfert du 1^{er} avril 2021 et de continuer à assurer la prestation des activités obligatoires advenant que la date du transfert soit reportée. Un financement supplémentaire sera nécessaire si l'ACSTA est tenue d'assurer la continuité de ses activités en 2021-2022.

Plan financier

Le plan financier de l'ACSTA est présenté selon la comptabilité de caisse et cadre avec le financement que reçoit l'organisation du gouvernement du Canada. En outre, le plan a été élaboré en fonction de la date de transfert du 1^{er} avril 2021.

Les priorités clés de l'organisation pour 2020-2021 qui ont une incidence financière importante comprennent ce qui suit, sans s'y limiter :

- assurer la prestation des activités obligatoires de l'ACSTA, y compris l'actuel programme de CNP amélioré;
- mettre en œuvre de nouvelles mesures et de nouvelles technologies de contrôle selon les directives de Transports Canada, en vue d'appuyer les efforts de relance de l'industrie;
- appliquer le concept du SC comme méthode de contrôle primaire à tous les points de CPE des aéroports de classe I et II;

⁴ Le financement de 309,4 millions de dollars comprend un nouveau financement de 305,8 millions de dollars provenant du cadre financier, ainsi qu'un report de fonds de 2019-2020 au montant de 3,6 millions de dollars.

- mettre en place des voies ACSTA Plus à certains points de contrôle;
- continuer à jouer un rôle de soutien dans la transition.

Les priorités clés pour 2021-2022 consisteront à réaliser les activités nécessaires à la liquidation de l'organisation, tout en assurant une transition en douceur vers l'ACD. Dans l'éventualité où le transfert des responsabilités et des pouvoirs à l'ACD serait reporté, l'ACSTA continuerait d'exécuter les activités obligatoires jusqu'à ce qu'ait lieu le transfert.

Le tableau ci-après résume les résultats financiers pour 2018-2019, les résultats financiers et le budget pour 2019-2020, ainsi que le plan financier pour 2020-2021 et 2021-2022 par activité de programme.

Plan financier par programme (en milliers de dollars)	Montants réels 2018-2019	Montants réels 2019-2020	Budget 2019-2020	Planifié 2020-2021	Planifié 2021-2022	Planifié 2022-2023	Planifié 2023-2024	Planifié 2024-2025
Dépenses de fonctionnement								
CPE	425 261 \$	444 307 \$	442 832 \$	476 261 \$	263 386 \$	- \$	- \$	- \$
CBE	112 777	121 748	122 913	122 276	75 798	-	-	-
CNP	134 336	141 232	148 406	151 559	80 003	-	-	-
CIZR	2 033	3 510	2 865	3 049	3 113	-	-	-
Services généraux	41 458	40 763	46 485	47 278	44 829	-	-	-
Total partiel	715 865 \$	751 560 \$	763 501 \$	800 423 \$	467 129 \$	- \$	- \$	- \$
Revenus et autres produits	(12 792)	(8 560)	(11 072)	-	-	-	-	-
Dépenses de fonctionnement nettes financées par les crédits parlementaires	703 073 \$	743 000 \$	752 429 \$	800 423 \$	467 129 \$	- \$	- \$	- \$
Dépenses d'investissement								
CPE	20 065 \$	14 022 \$	19 639 \$	29 977 \$	26 239 \$	- \$	- \$	- \$
CBE	84 874	81 457	113 815	73 043	63 587	-	-	-
CNP	188	190	689	530	704	-	-	-
CIZR	2 679	2 460	5 489	2 946	1 705	-	-	-
Services généraux	3 219	5 844	6 210	6 660	8 465	-	-	-
Total partiel	111 025 \$	103 973 \$	145 842 \$	113 156 \$	100 700 \$	- \$	- \$	- \$
Produits sur la sortie d'immobilisations et crédits aux fournisseurs	(172)	(111)	-	-	-	-	-	-
Dépenses d'investissement nettes financées par les crédits parlementaires (Remarque)	110 853 \$	103 862 \$	145 842 \$	113 156 \$	100 700 \$	- \$	- \$	- \$
Total des dépenses nettes financées par les crédits parlementaires	813 926 \$	846 862 \$	898 271 \$	913 579 \$	567 829 \$	- \$	- \$	- \$
Remarque : Le plan d'investissement 2020-2021 reflète un report de fonds de 41,5 millions de dollars de l'exercice 2019-2020, sous réserve de l'approbation du Conseil du Trésor.								

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

2020-2021

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 sont principalement constitués des paiements versés à des tiers pour la prestation des services de contrôle effectués par les agents de contrôle.

Le budget de fonctionnement pour 2020-2021 prévoit l'augmentation des coûts des services de contrôle nécessaires à l'exécution des activités de base de l'ACSTA. L'augmentation est en partie due aux tendances inflationnistes des taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle, comme indiqué dans les ESCA de l'ACSTA. Cette augmentation est également attribuable aux heures de contrôle supplémentaires requises afin de répondre aux prévisions en matière de croissance du nombre des passagers qui ont été établies avant la pandémie.

Au printemps 2020, la pandémie de la COVID-19 a entraîné une forte baisse du trafic passager. Étant donné l'impact sur les activités de contrôle, l'ACSTA a pris des dispositions de courte durée avec ses fournisseurs de services tiers afin de protéger les agents de contrôle et de maintenir l'efficacité de la sûreté tout en limitant les coûts pendant cette période d'incertitude. L'incidence de ces dispositions n'a pas été reflétée dans le Plan financier, car la portée et la durée de la pandémie sont inconnues. Nonobstant ce qui précède, les fonds seront réaffectés selon les besoins au cours de l'année afin de répondre aux modifications des exigences opérationnelles à mesure qu'elles se présenteront, alors que les fonds inutilisés restants seront versés au Trésor.

De plus, l'ACSTA a mis en œuvre bon nombre de mesures de santé et de sécurité, parmi lesquelles figurent l'élaboration de lignes directrices à l'intention des agents de contrôle concernant l'utilisation d'écrans faciaux et de produits consommables, des exigences de nettoyage accrues, et des modifications aux procédures pour réduire les contacts pendant le processus de contrôle.

Plus récemment, Transports Canada a demandé à l'ACSTA d'effectuer la vérification de la température des passagers et non-passagers. La mise en œuvre de ces nouvelles mesures de contrôle se fera progressivement au cours de l'été à certains aéroports du Canada. Les coûts associés à l'acquisition du matériel de vérification de température et des services pour effectuer cette vérification seront financés à l'interne, au moyen d'économies résultant de la réduction du nombre de voyageurs et du report des dépenses d'investissement.

Initiatives nouvelles ou permanentes

À ce jour, l'organisation a installé 73 voies ACSTA Plus dans certains aéroports de classe I, et envisage de mettre en place d'autres voies en 2020-2021.

Depuis le 31 mars 2020, les SC sont utilisés comme outils de contrôle primaire aux points de contrôle transfrontaliers des quatre plus grands aéroports de classe I (Toronto, Vancouver, Montréal et Calgary). Les appareils sont utilisés de concert avec les portiques de détection de métal pour assurer un flot continu de passagers durant le processus de contrôle. L'introduction de ce concept a entraîné des coûts de fonctionnement supplémentaires de 3,0 millions de dollars en 2019-2020, principalement en raison des services de contrôle supplémentaires requis pour répondre à une augmentation prévisible des alarmes. Ces coûts de fonctionnement devaient augmenter à 7,7 millions de dollars dans le budget pour 2020-2021, étant donné que le programme sera mis en œuvre à tous les points de contrôle des aéroports de classe I ainsi qu'aux aéroports du centre-ville de Toronto et de Québec.

Enfin, l'ACSTA continuera à étudier l'adoption d'innovations technologiques au cours de l'exercice afin de mettre l'accent sur la santé et la sécurité, compte tenu la pandémie de la COVID-19. Ces innovations s'ajouteront à la technologie d'imagerie thermique qui sera déployée cet été en vue d'appuyer la mise en place des nouvelles mesures de vérification de la température. Des solutions novatrices de nettoyage des points de contrôle et des bacs sont également envisagées, tout comme le sont les technologies qui diminueraient les points de contact pendant le processus de contrôle.

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.

En vue d'appuyer ce programme, d'importants investissements en capitaux ont été prévus au budget pour 2020-2021 afin d'achever la mise à niveau du système de CBE de l'ACSTA vers la technologie de tomodensitométrie. 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*. Le plan d'investissement de l'ACSTA prévoit aussi le remplacement du matériel et des systèmes

liés et non liés aux SDE ainsi que les actifs existants qui arrivent à la fin de leur durée de vie utile.

Les grands projets d'immobilisations, comme la mise à niveau du système de CBE, ainsi que les nouvelles initiatives d'investissement continueront à entraîner des coûts d'entretien plus élevés pour soutenir à la fois le déploiement de matériel supplémentaire et de technologies plus sophistiquées.

Il convient toutefois de noter que des répercussions de la pandémie de la COVID-19 pourraient entraîner des retards qui ne sont pas du ressort de l'ACSTA. Par conséquent, l'organisation pourrait avoir besoin de reporter des fonds pour tenir compte de tout retard non prévu dans les projets d'immobilisations.

2021-2022

L'ACSTA réalisera un certain nombre d'activités nécessaires à la liquidation de l'organisation, à la suite du transfert des responsabilités à l'ACD. Ces activités, dont le coût est estimé à 4,5 millions de dollars comprennent notamment les suivantes : la préparation et le dépôt des documents d'entreprise définitifs de l'ACSTA, la fermeture des comptes d'entreprise et la gestion des dossiers et des articles portant l'image de marque de l'entreprise.

Le financement des activités de base de l'ACSTA, au montant de 567,8 millions de dollars, demeurera le même pour 2021-2022 afin de couvrir les coûts de la liquidation et de poursuivre les activités actuelles de l'ACSTA, dans l'éventualité où le transfert serait reporté. Les fonds inutilisés restants seront versés au Trésor.

Simultanément, l'ACSTA percevra et remettra les produits de la vente au receveur général du Canada, conformément à la *Loi sur la commercialisation des services de contrôle*.

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 prévision de 4,6 % a été utilisée lors de l'établissement du budget pour 2020-2021. Ces prévisions ont été déterminées avant la pandémie de la COVID-19.

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.

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 2020-2021 en dollars américains qui ne font pas l'objet d'une couverture à terme, pour diverses raisons, représentent environ 11,1 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 en capital, les demandes de réaffectation font maintenant partie du processus annuel de gestion financière de l'ACSTA. Par conséquent, le budget de l'ACSTA pour 2020-2021 tient compte d'un report de fonds en capital au montant de 41,5 millions de dollars de 2019-2020 qui a été soumis au Conseil du Trésor pour son approbation, par l'intermédiaire du processus du Budget supplémentaire des dépenses.

Transferts à l'interne — Le Plan financier est fondé sur l'hypothèse que l'ACSTA recevra l'approbation pour un transfert à l'interne de 23,9 millions de dollars du budget d'investissement au budget de fonctionnement afin de faire correspondre les niveaux de référence de l'Administration à son budget de 2020-2021.

ANNEXE A : Lettre de mandat du ministre

[Traduction]

Le 20 octobre 2017

M^{me} Marguerite France Anne Marie Nadeau, Q.C.
Présidente, Conseil d'administration
Administration canadienne de la sûreté du transport aérien
99, rue Bank, 13^e 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.

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 transaction* offre une aide au Conseil relativement à divers processus ayant trait à la proposition de vente ou de liquidation des actifs et passifs de l'ACSTA à l'ACD, comme le prévoit la *Loi sur la commercialisation des services de contrôle*. Ce Comité a été formé le 10 septembre 2019.

Le *Comité de stratégie* a été dissous le 4 décembre 2019. Ce Comité aidait 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 supervisait et conseillait la direction dans l'élaboration et la mise en œuvre de toutes les initiatives stratégiques. Les responsabilités de ce Comité sont désormais assumées par le Conseil d'administration.

Composition du Conseil d'administration de l'ACSTA (en date du 1^{er} mai 2020) :

Actuel	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Comités du Conseil d'administration
Marguerite Nadeau, présidente	2017-09-13	2022-09-13	Membre <i>d'office</i> de tous les comités du Conseil
Jean-Philippe Brunet	2018-02-21	2022-02-21	Comité de GRHRR Comité de transaction
Melissa Coulson	<i>Premier mandat :</i> 2014-01-30 <i>Reconduction :</i> 2018-02-21	2020-02-21	Comité de GRHRR Comité d'audit Comité de transaction
Sharon Duggan	2018-02-21	2022-02-21	Comité de GRHRR Comité d'audit Comité de transaction
Patricia Kennedy	<i>Premier mandat :</i> 2015-03-26 <i>Reconduction :</i> 2018-06-25	2021-06-24	Comité d'audit Comité de GRHRR
Gilles Lalonde	2018-02-21	2022-02-21	Comité d'audit
Taleeb Noormohamed	2018-02-21	2022-02-21	Comité de GRHRR Comité d'audit Comité de transaction
William Restall	<i>Premier mandat :</i> 2014-09-29 <i>Reconduction :</i> 2018-06-14	2021-06-14	Comité de GRHRR
Allan Rowe	<i>Premier mandat :</i> 2012-05-03 <i>Reconduction :</i> 2018-03-13	2021-03-12	Comité d'audit
Diane Trenn	2018-06-14	2021-06-14	Comité d'audit
Penny Westman	2019-03-22	2023-03-22	Comité de GRHRR Comité de transaction

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 3 avril 2021, 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, celle de fournir pour l'aviation civile, des services de contrôle de sûreté efficaces, efficaces et uniformes qui sont dans l'intérêt des voyageurs aux aéroports désignés, au moyen du CPE, du CBE, du CNP et du programme de 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 les indicateurs utilisés pour mesurer la progression vers leur réalisation en termes du maintien de la continuité des activités au cours de la période de transition vers une nouvelle ACD, figurent aux prochaines pages. Il est important de noter que ces résultats attendus et ces indicateurs de rendement ont été préparés en grande partie avant la planification de l'exercice 2020-2021 et ont été légèrement adaptés pour prendre en compte la pandémie.

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 préembarquement (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 : <ul style="list-style-type: none"> • Rendement relatif aux essais au CPE et au CNP • Rendement relatif aux essais au CBE • Note relative aux infractions • Rendement du système de projection des images de menace au CPE et au CNP • Rendement du système de projection des images de menace 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 : Efficacité 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 mesurée au fil du temps (données ajustées au taux d'inflation au moment de l'analyse)	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 : <ul style="list-style-type: none"> • 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 : Temps de contrôle total requis moins les pannes imprévues exprimé en % de temps de contrôle total requis. Le % de conformité de la détection de vérification sur toutes les grandes plateformes de technologie de contrôle.
Recapitalisation du matériel de contrôle	Plans de mises à niveau et de remplacement du matériel de contrôle <ul style="list-style-type: none"> • Recapitalisation du CBE • ACSTA Plus • Détection de traces d'explosifs • Recapitalisation des CIZR 	Respect de l'échéancier et du budget	Surveillance des plans de remplacement du matériel et avancement

ACTIVITÉS	INDICATEURS	CIBLES	DONNÉES
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, assortis de sondages éclairs menés de façon périodique en 2019-2020 et 2020-2021 Établissement de rapports sur l'attrition et l'absentéisme (p. ex., tableau de bord de mesure du rendement organisationnel)
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
Politiques relatives au milieu de travail	Soutien offert aux employés, qu'ils travaillent à domicile ou dans un bureau de l'ACSTA, pendant et après la pandémie de COVID-19.		Exécution du plan de réintégration des locaux Stratégies mises en œuvre pour soutenir les employés travaillant à domicile
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

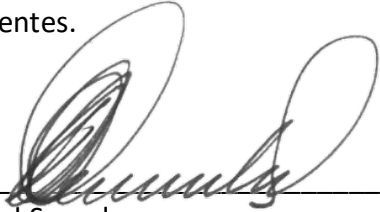
ACTIVITÉS	INDICATEURS	CIBLES	DONNÉES
Soutien en milieu de travail	<p>Procédures d'adaptation en milieu de travail</p> <p>Initiatives du Réseau pour la diversité et l'inclusion</p> <p>Plaintes concernant les infractions à la Politique sur un milieu de travail axé sur le respect et à la Procédure sur un milieu de travail axé sur le respect</p> <p>Énoncé annuel de conformité au code d'éthique signé par l'employé</p> <p>Soutien aux employés en matière de santé mentale, notamment en ce qui concerne les changements résultant de la pandémie COVID-19</p>	<p>Recours aux mesures de soutien en milieu de travail</p> <p>Satisfaction des employés</p>	<p>Sondages menés auprès des employés tous les trois ans</p> <p>Rapports produits aux termes de la <i>Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles</i></p> <p>Mécanismes d'établissement de rapports internes</p> <p>Soutien et ressources fournis pour promouvoir la santé mentale</p>
<p>OBJECTIF 3 : Culture de reconnaissance</p> <p>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</p>			
Formation, perfectionnement et avancement professionnels	<p>Développement continu des compétences et de l'expérience de la direction et des employés</p> <p>Encouragement et ouverture à l'innovation et aux initiatives des employés</p>	<p>Satisfaction des employés</p> <p>Budget accordé au perfectionnement professionnel et aux agréments : 1,5 % du budget de fonctionnement</p> <p>Taux annuel de promotions et de mutations à l'interne : 9,2 %</p>	<p>Sondages menés auprès des employés tous les trois ans</p> <p>Budget accordé au perfectionnement professionnel et aux agréments</p>
<p>OBJECTIF 4 : Leadership transformateur</p> <p>Exemplifier les approches créatives d'amélioration continue et appuyer activement ces dernières.</p>			
Donner le ton en commençant au sommet de la pyramide	<p>Adoption de pratiques novatrices, inclusives et concurrentielles en milieu de travail</p> <p>Améliorations apportées aux moyens actuels de promotion de l'innovation (Forum des dirigeants de l'ACSTA, journée de réflexion des employés, communications aux employés)</p>	<p>Rétroaction des employés sur le leadership</p> <p>Améliorations apportées pour favoriser une vision et des comportements qui appuient une culture de changements</p>	<p>Sondages menés auprès des employés tous les trois ans</p> <p>Rétroaction du Conseil d'administration</p>

ACTIVITÉS	INDICATEURS	CIBLES	DONNÉES
Soutien organisationnel des gestionnaires de première ligne	Mise en œuvre du programme 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
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

ACTIVITÉS	INDICATEURS	CIBLES	DONNÉES
D. UNE VIABILITÉ OPÉRATIONNELLE			
OBJECTIF 1 : Continuité des activités pendant la transition			
Éventuel transfert à une ACD à but non lucratif tout en assurant la continuité des activités.			
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
Relance post-pandémique de l'industrie	Effectuer la vérification de la température des passagers et non-passagers Appliquer diverses mesures de biosécurité aux points de contrôle Respecter les règlements et exigences post-pandémiques en matière de santé et de sécurité aux points de contrôle	Prestation de la vérification de la température aux points de contrôle Collaborer avec le gouvernement du Canada afin de mettre en œuvre les mesures de biosécurité Intégration de mesures post-pandémiques rigoureuses en matière de santé et de sécurité aux activités	Surveillance des activités une fois que les nouvelles mesures sont en place
Obtention de ressources adéquates pour la liquidation	Financement adéquat L'ACSTA participe activement à demander un financement approprié du gouvernement du Canada pour les activités de liquidation	Financement pour que l'ACSTA réalise les activités de liquidation	Financement du gouvernement du Canada Réalisation réussie des activités de liquidation

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.



Michael Saunders
Président et chef de la direction
Administration canadienne de la sûreté aérienne

23 octobre 2020

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 2020-2021 à 2021-2022, 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 la durée prévue du Plan d'entreprise. Plus précisément, le Plan d'entreprise a été rédigé en fonction de la date de transfert des responsabilités à l'ACD visée, soit le 1^{er} avril 2021. Dans l'éventualité du report de la date de transfert, le financement des activités de base de l'ACSTA pour 2021-2022 couvrira les coûts permettant de poursuivre les activités obligatoires pendant une partie de l'exercice seulement.
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.



Nancy Fitchett, CPA, CA

Vice-présidente, Affaires organisationnelles et chef des services
Financiers Administration canadienne de la sûreté aérienne

23 octobre 2020

Date

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 1^{er} 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.

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 ACD et le gouvernement du Canada, les produits découlant de l'aliénation d'actifs en 2020-2021 et 2021-2022 n'ont pas été prévus dans les états financiers *pro forma* et les budgets de l'ACSTA. 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 2021 et 31 mars 2022, respectivement, sont présentés en fonction de la date de transfert des responsabilités à l'ACD visée, soit le 1^{er} avril 2021. En outre, ils 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'ACD. Enfin, le budget 2020-2021 de l'ACSTA, tel qu'il est présenté dans les tableaux financiers, a été établi avant la pandémie de COVID-19.

État de la situation financière

État de la situation financière	Montants réels	Montants réels	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
(en milliers de dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
ACTIFS							
Actifs courants							
Trésorerie	4 007 \$	18 492 \$	10 000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Clients et autres débiteurs	145 490	142 313	156 940	-	-	-	-
Stocks	15 305	16 025	15 477	-	-	-	-
Dépenses payées d'avance	3 253	4 496	3 030	-	-	-	-
Actifs financiers dérivés	495	926	-	-	-	-	-
	168 550 \$	182 252 \$	185 447 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Actifs non courants							
Immobilisations corporelles et incorporelles							
Liées aux SDE	449 193 \$	475 398 \$	504 489 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Non liées aux SDE	22 046	24 827	30 823	-	-	-	-
	471 239 \$	500 225 \$	535 312 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Actifs au titre de droits d'utilisation	-	22 211	19 172	-	-	-	-
Actifs au titre des avantages du personnel	5 728	1 482	1 475	-	-	-	-
Actifs financiers dérivés	42	-	-	-	-	-	-
	645 559 \$	706 170 \$	741 406 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
PASSIFS							
Passifs courants							
Fournisseurs et autres créditeurs	129 719 \$	140 718 \$	163 129 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Retenues de garantie	12 433	16 367	4 410	-	-	-	-
Obligations locatives	-	3 548	3 545	-	-	-	-
Financement public différé lié aux charges d'exploitation	18 558	19 420	18 507	-	-	-	-
	160 710 \$	180 053 \$	189 591 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Passifs non courants							
Retenues de garantie	7 767 \$	5 410 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Avantages incitatifs à la location différés	482	-	-	-	-	-	-
Obligations locatives	-	19 379	16 470	-	-	-	-
Financement public différé lié aux dépenses en immobilisations	469 732	498 794	534 088	-	-	-	-
Passif au titre des avantages du personnel	30 507	26 436	29 252	-	-	-	-
	508 488 \$	550 019 \$	579 810 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Capitaux propres							
Déficit accumulé	(23 639) \$	(23 902) \$	(27 995) \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	645 559 \$	706 170 \$	741 406 \$	- \$	- \$	- \$	- \$

État du résultat global et capitaux propres

État du résultat global et des variations des capitaux propres	Montant réels	Montant réels	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
(en milliers de dollars)	2018-19	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Charges							
Contrôle préembarquement	443 997 \$	463 057 \$	492 537 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Contrôle des bagages enregistrés	158 729	171 796	178 458	-	-	-	-
Contrôle des non-passagers	137 634	144 859	154 271	-	-	-	-
Programme de carte d'identité pour les zones réglementées	3 045	3 238	3 566	-	-	-	-
Services généraux	46 061	47 846	53 105	4 502	-	-	-
Total des charges	789 466 \$	830 796 \$	881 937 \$	4 502 \$	- \$	- \$	- \$
Autres charges (produits)							
Perte sur la sortie d'immobilisations corporelles	611 \$	1 405 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Radiation d'immobilisations corporelles et incorporelles	528	795	-	-	-	-	-
Charges financières	4	531	435	-	-	-	-
Gain de change	(620)	(89)	(7)	-	-	-	-
(Gain) perte net sur la juste valeur des instruments financiers dérivés	(153)	(389)	926	-	-	-	-
Perte de valeur d'immobilisations corporelles	-	597	-	-	-	-	-
Total des autres charges (produits)	370 \$	2 850 \$	1 354 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Revenus							
Services de contrôle – supplémentaires	11 726 \$	7 415 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Autres produits	988	1 306	-	-	-	-	-
Total des revenus	12 714 \$	8 721 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Performance financière avant le financement public	777 122 \$	824 925 \$	883 291 \$	4 502 \$	- \$	- \$	- \$
Financement public							
Crédits parlementaires pour les charges d'exploitation	704 049 \$	742 138 \$	801 336 \$	4 502 \$	- \$	- \$	- \$
Amortissement du financement public différé lié aux dépenses en immobilisations	65 147	70 864	73 788	-	-	-	-
Crédits parlementaires pour les paiements de loyers	-	3 936	4 074	-	-	-	-
Total du financement public	769 196 \$	816 938 \$	879 198 \$	4 502 \$	- \$	- \$	- \$
Performance financière	(7 926) \$	(7 987) \$	(4 093) \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Autres éléments du résultat global							
Élément qui ne sera pas reclassé ultérieurement dans la performance financière							
Réévaluation des régimes à prestations définies	6 760 \$	7 724 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total du résultat global	(1 166) \$	(263) \$	(4 093) \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Capitaux propres							
Déficit accumulé à l'ouverture de l'exercice	(22 473) \$	(23 639) \$	(23 902) \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total du résultat global	(1 166)	(263)	(4 093)	-	-	-	-
Déficit accumulé à la clôture de l'exercice	(23 639) \$	(23 902) \$	(27 995) \$	- \$	- \$	- \$	- \$

État des flux de trésorerie

État des flux de trésorerie	Montant réels	Montant réels	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
(en milliers de dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Flux de trésorerie liés aux :							
Activités d'exploitation							
Performance financière	(7 926) \$	(7 987) \$	(4 093) \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Éléments sans effet sur la trésorerie :							
Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles et des actifs au titre du droit d'utilisation	64 151	71 861	77 778	-	-	-	-
Augmentation du passif net au titre des avantages du personnel	8 167	7 899	2 823	-	-	-	-
Radiation d'immobilisations corporelles et incorporelles	528	795	-	-	-	-	-
Perte sur sortie d'immobilisations corporelles	611	1 405	-	-	-	-	-
Autres transactions sans effet sur la trésorerie	18	62	(7)	-	-	-	-
Perte de valeur d'immobilisations corporelles	-	597	-	-	-	-	-
Amortissement du financement public différé lié aux dépenses en immobilisations	(65 147)	(70 864)	(73 788)	-	-	-	-
Variation de la juste valeur des instruments financiers à la juste valeur par le biais du résultat	(153)	(389)	926	-	-	-	-
Avantages incitatifs à la location différés comptabilisés dans la performance financière	(101)	-	-	-	-	-	-
Variation nette des soldes du fonds de roulement	30 570	(23 341)	(8 492)	-	-	-	-
	30 718 \$	(19 962) \$	(4 853) \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Activités d'investissement							
Crédits parlementaires reçus pour le financement d'immobilisations	87 292 \$	137 479 \$	109 092 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles :							
Matériel lié aux SDE	(116 091)	(91 280)	(98 046)	-	-	-	-
Matériel non lié aux SDE	(7 872)	(8 309)	(11 046)	-	-	-	-
Produits de la sortie d'immobilisations corporelles	31	1	-	-	-	-	-
	(36 640) \$	37 891 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Activités de financement							
Paiement du capital des obligations locatives	- \$	(3,444) \$	(3,639) \$	- \$	- \$	- \$	- \$
	- \$	(3,444) \$	(3,639) \$	- \$	- \$	- \$	- \$
(Diminution) augmentation de la trésorerie	(5 922) \$	14 485 \$	(8 492) \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	9 929 \$	4 007 \$	18 492 \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Trésorerie à la clôture de l'exercice	4 007 \$	18 492 \$	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	Montant réels	Montant réels	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
(en milliers de dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Performance financière avant le financement public	777 122 \$	824 925 \$	883 291 \$	4 502 \$	- \$	- \$	- \$
Charges sans effet sur la trésorerie							
Amortissement	(64 151)	(71 861)	(77 778)	-	-	-	-
Charges au titre des avantages du personnel	(8 167)	(7 899)	(2 823)	-	-	-	-
Perte sur la sortie d'immobilisations corporelles	(611)	(1 405)	-	-	-	-	-
Radiation d'immobilisations corporelles et incorporelles	(528)	(795)	-	-	-	-	-
Charges au titre des pièces de rechange provenant des immobilisations	(18)	(55)	-	-	-	-	-
Variation de la juste valeur des instruments financiers à la juste valeur par le biais du résultat	153	389	(926)	-	-	-	-
Gain (perte) de change hors trésorerie comptabilisé en performance financière	148	(72)	7	-	-	-	-
Avantages incitatifs à la location différés comptabilisés en performance financière	101	-	-	-	-	-	-
Perte de valeur d'immobilisations corporelles	-	(597)	-	-	-	-	-
Charges financières sans effet sur la trésorerie en lien avec les baux	-	(492)	(435)	-	-	-	-
Crédits parlementaires pour les charges d'exploitation	704 049 \$	742 138 \$	801 336 \$	4 502 \$	- \$	- \$	- \$
Autres éléments affectant le financement							
Variation nette des dépenses payées d'avance et des stocks	(976) \$	862 \$	(913) \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des crédits parlementaires utilisés pour le financement des charges d'exploitation	703 073 \$	743 000 \$	800 423 \$	4 502 \$	- \$	- \$	- \$

Plans de fonctionnement et d'investissement

Remarque : Les budgets de fonctionnement et d'investissement ont été préparés sur la base du fait qu'il s'agissait du dernier Plan d'entreprise de l'ACSTA avant le transfert de ses responsabilités à l'ACD. Par conséquent, les budgets pour 2021-2022 tiennent compte du financement des activités de base de l'ACSTA destiné à couvrir les coûts de la liquidation et à l'Administration de poursuivre ses activités actuelles, dans l'éventualité où le transfert serait reporté.

Fonctionnement

Plan de fonctionnement par catégorie principale de dépenses	Montant réels	Montant réels	Budget	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
(en milliers de dollars)	2018-2019	2019-2020	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT								
Services de contrôle et autres coûts connexes								
Paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle	585 667 \$	616 280 \$	623 328 \$	654 736 \$	324 261 \$	- \$	- \$	- \$
Uniformes et autres coûts rattachés au contrôle	4 971	6 340	6 947	7 108	4 393	-	-	-
Matériel de détection de traces d'explosifs et biens non durables	3 026	3 563	2 866	3 235	3 433	-	-	-
Total des services de contrôle et autres coûts connexes	593 664 \$	626 183 \$	633 141 \$	665 079 \$	332 087 \$	- \$	- \$	- \$
Exploitation et entretien du matériel								
Entretien du matériel et pièces de rechange	39 379 \$	41 344 \$	38 958 \$	41 548 \$	42 379 \$	- \$	- \$	- \$
Formation et certification	1 567	1 846	2 513	1 407	1 435	-	-	-
Cartes pour le programme de CIZR	431	1 881	1 000	1 021	1 041	-	-	-
Total de l'exploitation et entretien du matériel	41 377 \$	45 071 \$	42 471 \$	43 976 \$	44 855 \$	- \$	- \$	- \$
Soutien des programmes et services généraux								
Frais relatifs aux employés	54 876 \$	57 994 \$	60 435 \$	63 214 \$	65 091 \$	- \$	- \$	- \$
Frais de bureau et frais informatiques	7 778	8 596	7 273	7 040	7 181	-	-	-
Services professionnels	4 283	4 841	10 440	9 440	6 059	-	-	-
Location et installations	6 261	2 840	3 197	3 198	3 262	-	-	-
Frais de déplacement et autres coûts liés aux activités	2 088	2 302	2 318	2 566	2 566	-	-	-
Réseau et téléphonie	3 320	2 269	2 250	2 263	2 308	-	-	-
Communication et sensibilisation du public	1 203	928	1 101	1 100	1 122	-	-	-
Assurances et autres coûts administratifs	1 015	536	875	2 547	2 598	-	-	-
Total du soutien des programmes et services généraux	80 824 \$	80 306 \$	87 889 \$	91 368 \$	90 187 \$	- \$	- \$	- \$
TOTAL PARTIEL	715 865 \$	751 560 \$	763 501 \$	800 423 \$	467 129 \$	- \$	- \$	- \$
Revenus et autres produits								
Services de contrôle supplémentaires	(11 726)	(7 415)	(11 072)	-	-	-	-	-
Perte de change / (gain)	(72)	132	-	-	-	-	-	-
Autres gains	(994)	(1277)	-	-	-	-	-	-
Total des revenus et autres produits	(12 792)	(8 560)	(11 072)	-	-	-	-	-
TOTAL	703 073 \$	743 000 \$	752 429 \$	800 423 \$	467 129 \$	- \$	- \$	- \$

Résultats financiers pour 2019-2020

Les dépenses de fonctionnement nettes totalisaient 743,0 millions de dollars, un montant inférieur de 9,4 millions de dollars au budget du Plan d'entreprise de 752,4 millions de dollars. Les principaux facteurs contribuant à cet écart sont les suivants :

- Coûts liés au soutien des programmes et aux services généraux moins élevés en raison de dépenses liées aux services professionnels inférieures à ce qui était prévu, principalement en raison du report des activités liées à la transition (compte tenu de la date reportée du transfert) et d'économies au titre des frais relatifs aux employés attribuables à un plus petit nombre de postes dotés. Les fonds sous-utilisés sont

partiellement compensés par l'acquisition de matériels et logiciels supplémentaires à l'appui de l'infrastructure du réseau et des systèmes de TI de l'ACSTA;

- Dépenses au titre des services de contrôle et autres coûts connexes inférieures à ce qui était prévu en raison de la diminution des exigences de contrôle en soutien du programme de CNP et à une rémunération au rendement des fournisseurs de services de contrôle plus faible que prévu. Cette diminution est partiellement compensée par la prestation d'heures de contrôle supplémentaires aux points de CPE. De plus, l'ACSTA a fourni moins d'heures de contrôle supplémentaires en raison d'une diminution des exigences de service de la GTAA, bien que ces économies aient été compensées par des revenus inférieurs provenant de ces services.
- Les fonds sous-utilisés susmentionnés ont partiellement été compensés par des coûts d'exploitation et d'entretien du matériel plus élevés, entraînés principalement par des retards dans le remplacement du matériel de CBE et des besoins accrus en pièces de rechange.

Les coûts de contrôle en soutien au programme de CNP étaient moins élevés que prévu principalement en raison du retard dans l'achèvement des travaux de construction d'installations permanentes de contrôle des véhicules et de la baisse des exigences en matière d'établissement d'horaires dans certains aéroports. Cela a permis à l'ACSTA de réaffecter des fonds à l'achat d'heures de contrôle additionnelles en vue de gérer la hausse des exigences opérationnelles aux points de CPE à certains aéroports et d'assurer un NSTA de 94/15 en 2019-2020.

L'ACSTA a présenté une demande pour réaffecter 4,15 millions de dollars de 2019-2020 à 2020-2021, en raison des dépenses de fonctionnement différées à la suite du report de la date du transfert à l'ACD et des retards liés à la pandémie de la COVID-19. Les fonds reportés n'ont pas été pris en considération dans le budget pour 2020-2021.

Faits saillants du Plan financier 2020-2021

L'augmentation des coûts au titre des services de contrôle et autres coûts connexes en 2020-2021 par rapport à 2019-2020 reflète principalement les répercussions de l'augmentation des taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle et les heures de contrôle additionnelles prévues au budget pour gérer la croissance du volume de passagers et les modifications aux exigences opérationnelles à certains aéroports. Ces prévisions ont été formulées avant la pandémie de la COVID-19. L'augmentation des heures de contrôle est aussi attribuable aux ressources de contrôle supplémentaires nécessaires à l'appui de la mise en œuvre des SC comme méthode de contrôle primaire à tous les points de CPE des aéroports de classe I et de deux aéroports de classe II. En raison des répercussions de la COVID-19, les économies attendues de la diminution des volumes de passagers seront affectées à la vérification de la température, et le solde des fonds disponibles servira à répondre à d'autres exigences découlant de la COVID, tel que les services de nettoyage, l'équipement de protection

individuelle (ÉPI) et autres produits consommables, ainsi qu'aux initiatives en matière de biosécurité.

Les dépenses relatives à l'exploitation et à l'entretien du matériel diminuent en 2020-2021 par rapport à l'année précédente. Cette diminution est due à l'achat des CIZR effectué en 2019-2020 afin de regarnir les niveaux des stocks et à la baisse des exigences relatives à la formation du fournisseur de services d'entretien de l'ACSTA en vue d'appuyer les déploiements de SDE au cours de l'exercice.

Les coûts liés au soutien des programmes et aux services généraux augmentent en 2020-2021. Cela est principalement attribuable à la hausse des frais relatifs aux employés, qui tient compte du taux de vacance plus bas que prévu, et à un montant de 3,2 millions de dollars versé pour régler le déficit de solvabilité du régime de retraite prévu par la loi pour le régime de retraite enregistré de l'ACSTA, lequel est fondé sur l'évaluation actuarielle réalisée en juillet 2019. Le nombre d'employés nommés pour une période indéterminée correspond à 448 postes d'ETP en 2020-2021, ce qui est conforme à l'exercice précédent. L'augmentation est aussi attribuable à l'achat d'une couverture d'assurance contre les risques de guerre au montant de 1,5 million de dollars américains en 2020-2021, en l'absence de l'indemnité du gouvernement du Canada, au 1^{er} avril 2020, ainsi qu'à la hausse des dépenses relatives aux services professionnels, surtout afin d'appuyer les activités de transition. Ces augmentations sont partiellement compensées par des dépenses moins élevées que prévu au titre des frais de bureau et frais informatiques étant donné que des investissements supplémentaires ont été réalisés dans l'infrastructure de réseau et les systèmes de TI de l'ACSTA en 2019-2020.

Budget d'investissement

Plan d'investissement par initiative principale	Montant réels	Montant réels	Budget	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
(en milliers de dollars)	2018-2019	2019-2020	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT								
Matériel lié aux systèmes de détection d'explosifs (SDE)								
CPE								
Gestion du cycle de vie des immobilisations	737 \$	2 339 \$	2 173 \$	3 778 \$	14 560 \$	- \$	- \$	- \$
Nouvelles technologies / déploiements	17 600	8 044	12 742	20 496	6 969	-	-	-
Autre CPE	37	49	859	860	125	-	-	-
Total pour le CPE	18 374 \$	10 432 \$	15 774 \$	25 134 \$	21 654 \$	- \$	- \$	- \$
CBE								
Gestion du cycle de vie des immobilisations	80 925 \$	80 098 \$	107 052 \$	65 730 \$	56 100 \$	- \$	- \$	- \$
Nouvelles technologies / déploiements	48	145	1 245	1 150	1 150	-	-	-
Autre CBE	3 827	1 051	5 418	5 971	6 143	-	-	-
Total pour le CBE	84 800 \$	81 294 \$	113 715 \$	72 851 \$	63 393 \$	- \$	- \$	- \$
CNP								
Gestion du cycle de vie des immobilisations	(21) \$	1 \$	61 \$	61 \$	601 \$	- \$	- \$	- \$
Nouvelles technologies / déploiements	-	-	-	-	-	-	-	-
Total pour le CNP	(21) \$	1 \$	61 \$	61 \$	601 \$	- \$	- \$	- \$
Total pour le matériel lié aux SDE	103 153 \$	91 727 \$	129 550 \$	98 046 \$	85 648 \$	- \$	- \$	- \$
Matériel non lié aux SDE								
CPE	1 691 \$	3 590 \$	3 865 \$	4 843 \$	4 585 \$	- \$	- \$	- \$
CBE	74	163	100	192	194	-	-	-
CNP	209	189	628	469	103	-	-	-
CIZR	2 679	2 460	5 489	2 946	1 705	-	-	-
Services généraux	3 219	5 844	6 210	6 660	8 465	-	-	-
Total pour le matériel non lié aux SDE	7 872 \$	12 246 \$	16 292 \$	15 110 \$	15 052 \$	- \$	- \$	- \$
Total des dépenses d'investissement	111 025 \$	103 973 \$	145 842 \$	113 156 \$	100 700 \$	- \$	- \$	- \$
Produits sur la sortie d'immobilisations et crédits aux fournisseurs	(172)	(111)	-	-	-	-	-	-
TOTAL	110 853 \$	103 862 \$	145 842 \$	113 156 \$	100 700 \$	- \$	- \$	- \$

Résultats financiers pour 2019-2020

Les dépenses en investissement ont atteint 103,9 millions de dollars, soit un montant inférieur de 41,9 millions de dollars au montant de 145,8 millions de dollars qui était prévu dans le budget du Plan d'entreprise. Les principaux projets qui contribuent à cet écart sont les suivants :

- Les projets d'intégration du CBE (24,2 millions de dollars), principalement en raison de retards accusés dans les travaux d'intégration en raison des modifications apportées aux plans de projet des aéroports et des répercussions de la pandémie de la COVID-19.
- D'autres projets liés ou non aux systèmes de détection d'explosifs (17,7 millions de dollars), en raison de retards dans divers projets, incluant 3,3 millions de dollars liés à l'installation de voies ACSTA Plus afin de cadrer avec les modifications des calendriers des aéroports; 2,9 millions de dollars liés à la mise en œuvre des activités 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 et 2,1 millions de dollars liés à la mise à niveau du système d'inscription à la CIZR.

En fonction des retards dans les dépenses en investissement mentionnés ci-dessus, l'ACSTA cherche à obtenir l'approbation du Conseil du Trésor pour reporter des fonds de 41,5 millions de dollars à 2020-2021. Ces fonds ont été prévus dans le budget d'investissement pour 2020-2021.

Faits saillants du Plan financier 2020-2021

La gestion du cycle de vie du matériel et des systèmes de détection d'explosifs de l'ACSTA est une priorité clé et représente une partie importante des dépenses d'investissement en 2020-2021. 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 2020-2021 à plusieurs des aéroports les plus occupés du Canada et aux aéroports de classe II restants. Le plan de gestion du cycle de vie prévoit aussi le remplacement des systèmes de détection des traces d'explosifs actuels de l'ACSTA qui atteignent la fin de leur durée de vie utile.

Par ailleurs, l'ACSTA demeure engagée à l'égard de la mise en place du concept de contrôle ACSTA Plus, alors que des voies supplémentaires doivent être installées dans les plus grands aéroports du pays en 2020-2021.

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 et la gestion continue du cycle de vie des caméras de TVCF. En outre, l'ACSTA poursuivra ses travaux d'envergure afin de déménager son centre de données étant donné la fermeture imminente du centre de données Macdonald Cartier de Service Canada en mars 2022. Le plan d'investissement comprend également les paiements annuels du bail à titre de droit d'utilisation des actifs à la suite de l'adoption de la nouvelle norme comptable IFRS 16 *Contrats de location*.

En raison des retards prévus dans certains projets d'intégration du CBE et autres déploiements d'immobilisations en raison de la pandémie de la COVID-19, l'ACSTA continuera de collaborer avec les administrations aéroportuaires aux efforts visant à respecter les modifications apportées aux plans de projet. Par conséquent, l'ACSTA pourrait avoir besoin de reporter des fonds pour tenir compte de retards dans les projets d'immobilisations. Par ailleurs, les économies attendues par suite de la réduction des besoins d'investissement entraînée par la pandémie seront réaffectées au soutien des nouvelles mesures liées à la COVID, comme la vérification de la température et autres initiatives en matière de biosécurité.

ANNEXE F : Plan d'emprunt

Approbation des contrats de location à venir

L'ACSTA cherche à obtenir l'approbation du ministre des Finances en vue d'adopter un amendement au contrat de location des locaux de l'administration centrale au montant maximal de 10,7 millions de dollars pour prolonger la durée du contrat.

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 à réaliser ses activités obligatoires et ses objectifs stratégiques ou à répondre aux exigences législatives. L'organisation gère ces risques au moyen du profil de gestion des risques de l'entreprise, qui est étroitement surveillé par l'équipe de la haute direction et les membres du Conseil d'administration.

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.

Risque lié aux responsabilités

Capacité de détection et maintien de la garde et la surveillance aux points de contrôle

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 répondre 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, l'ACSTA risque de ne pas être en mesure de gérer efficacement la charge de travail croissante. Il y a un risque que le personnel actuel de l'ACSTA ne soit pas en mesure de soutenir la charge de travail actuelle, dans des secteurs particuliers, et d'appuyer un milieu de travail sain.

Pour atténuer ce risque, l'organisation a mis en œuvre diverses initiatives en matière de ressources humaines, notamment l'affectation d'un plus grand nombre de ressources au recrutement de personnel qualifié et la simplification du processus de demande d'embauche de

ressources pour une période déterminée. L'organisation continuera de surveiller les répercussions de toute exigence opérationnelle supplémentaire nécessaire en réponse à la pandémie de la COVID-19 sur la capacité du personnel.

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 activités de contrôle. Étant donné la nature de ce modèle de prestation de services par des tiers, 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.

Il y a un risque que l'ACSTA ait peu d'influence pour prévenir une interruption légale ou illégale de travail ou une capacité limitée pour maintenir les niveaux de services en cas d'interruptions légales ou illégales de travail en raison du fait que les relations de travail sont gérées par les fournisseurs de services de contrôle ou des conditions du marché du travail.

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. À l'heure actuelle, de nouvelles conventions collectives sont en vigueur dans tous les aéroports de classe I et la plupart des aéroports de classe II.

Modèle de prestation de services – dépendance à l'égard de la sous-traitance des services de contrôle et des services d'entretien de l'équipement ou des principaux fournisseurs

L'ACSTA s'en remet entièrement aux fournisseurs de services de contrôle pour offrir des services de contrôle essentiels et ainsi remplir son mandat, et dépend principalement des fournisseurs de services d'entretien, à qui elle confie l'entretien de son matériel de contrôle, et de ses principaux fournisseurs. Il y a un risque que la dépendance de l'ACSTA à l'égard de la sous-traitance des services de contrôle et d'entretien de l'équipement ou des principaux fournisseurs ait des répercussions négatives sur la prestation de services.

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. Enfin, l'ACSTA continue de surveiller et de gérer les répercussions sur sa chaîne d'approvisionnement résultant de forces externes, notamment la pandémie COVID-19.

Relations avec les intervenants

Il y a un risque que l'ACSTA soit exposée à des événements qu'elle ne serait pas en mesure de gérer et qui pourraient compromettre sa réputation auprès de ses intervenants, ce qui donnerait lieu à la perte de la confiance du public en l'ACSTA ou en la sûreté du transport aérien.

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 et maintien en poste des employés

En raison des conditions actuelles du marché du travail ou des stratégies globales de l'ACSTA en matière de ressources humaines, il y a un risque que l'Administration éprouve des difficultés à recruter ou maintenir en poste du personnel qualifié clé ou spécialisé, ce qui pourrait entraîner une perte de la mémoire corporative et/ou une diminution du rendement global de l'organisation.

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. De plus, 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.

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 y a un risque que les cybermenaces ou les cyberattaques nuisent à l'infrastructure de TI de l'ACSTA ou compromettent l'intégrité des renseignements sensibles ou secrets sur le plan organisationnel

en raison du caractère évolutif du contexte des cybermenaces. Cela 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'ACSTA continue de travailler avec des services professionnels à améliorer les contrôles de cybersécurité, à mener des vérifications internes concernant les risques en évolution, à moderniser ses divers appareils, systèmes, processus et procédures de protection de son infrastructure de TI et à en accroître le nombre.

Autres risques

Transfert en douceur de la responsabilité à l'ACD et liquidation de l'ACSTA

Le délai de l'éventuel transfert à l'ACD fait l'objet de négociations, dans le cadre desquelles l'ACSTA joue un rôle de soutien. Compte tenu de l'incertitude inhérente au délai précis établi pour ce transfert, certains risques pourraient poser des défis pour l'ACSTA, notamment ceux qui ont trait à la planification des budgets et des activités. L'ACSTA atténue ces risques 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.

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.

Instrument ***législatifs et réglementaires qui s'appliquent directement au mandat de l'ACSTA***

- *Loi sur l'aéronautique*
- *Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien*
- *Loi sur la commercialisation des services de contrôle de sûreté*
- *Règlement canadien sur la sûreté aérienne de 2012*
- *Mesures de contrôle de sûreté*

Autres instruments applicables à l'ensemble du gouvernement qui sont pertinents pour l'ACSTA

- *Partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*
- *Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État*
- *Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État*
- *Loi sur les transports au Canada*
- *Règlement sur les transports accessibles aux personnes handicapées*
- *Règlement sur les renseignements relatifs au transport*
- *Loi sur les langues officielles et Règlement sur les langues officielles — communications avec le public et prestation des services*
- *Loi sur l'accès à l'information*
- *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- *Loi canadienne sur les droits de la personne*
- *Loi canadienne sur l'accessibilité*
- *Code canadien du travail*
- *Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail*
- *Loi et règlements sur l'équité en matière d'emploi*
- *Loi sur le multiculturalisme canadien*

- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*
- *Loi sur conflits d'intérêts*
- *Directives du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*

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 doit porter une attention particulière à certaines choses, comme dans les cas suivants :

Réforme du régime de retraite du secteur public

En juin 2019, l'ACSTA a reçu une instruction (décret C.P. 2019-783) en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, laquelle énonce certains principes à l'égard des régimes de retraite de l'ACSTA et remplace le décret C.P. 2014-1382 de décembre 2014. Depuis le 31 mars 2020, l'ACSTA respecte les dispositions de la directive.

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 *Loi sur la gestion des finances publiques*, 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 aux normes du Conseil du Trésor en ce qui concerne les dépenses effectuées actuellement en vigueur.

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.

Du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020, des séances de formation sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels (AIPRP) ont été données à 53 employés; 24 employés ont suivi la formation sur la protection des renseignements personnels, un employé a suivi la formation sur l'AIPRP et 28 employés dans les régions et à l'administration centrale ont suivi la formation donnée aux nouveaux employés sur l'AIPRP et 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 est déterminée à se conformer aux objectifs plus larges, aux priorités, aux valeurs et aux principes du gouvernement du Canada et à les soutenir activement.

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 et la santé 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. En outre, en collaborant avec Transports Canada, l'organisation contribue à la mise à jour périodique et au renforcement des normes en matière de sûreté aérienne et des pratiques développées et recommandées par l'OACI, l'entité des Nations Unies responsable de l'aviation civile mondiale.

En raison de la pandémie de la COVID-19, l'ACSTA est disposée à mettre en œuvre de nouvelles procédures pour protéger la santé des Canadiens et Canadiennes, y compris, sans toutefois s'y limiter, d'éventuelles mesures de contrôle additionnelles et des protocoles de nettoyage renforcés aux points de contrôle.

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

Transports 2030 constitue la vision du gouvernement et d'un plan à plus long terme pour bâtir un réseau de transport national qui appuie la croissance économique, la création d'emplois et la classe moyenne du Canada. Ce plan stratégique 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, efficacité et gouvernement ouvert

La lettre de mandat du premier ministre au président du Conseil du Trésor indique que le gouvernement s’est engagé à établir une norme plus élevée en matière d’ouverture et de 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 la communication des temps d’attente, les sondages trimestriels auprès des voyageurs, la publication d’information et la consultation active avec les intervenants.

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 2018 de l'ACSTA, les femmes représentaient 44 % des employés nommés pour une période indéterminée, ce qui représente une hausse par rapport au taux de 44,3 % enregistré en 2017. Elles représentent 62,5 % 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 le contrôle de sûreté aérienne peut 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 des agents de contrôle, des superviseurs et du personnel de l'ACSTA. Cet examen des procédures et de la formation vise à améliorer le service offert aux voyageurs autochtones, ainsi qu'à aider l'effectif chargé du contrôle à mieux comprendre et apprécier les divers antécédents et les diverses expériences, valeurs culturelles et traditions des Autochtones.

Développement durable et gouvernement vert

Comme c'est le cas pour tous les ministères et organismes fédéraux, 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, en tant que société d'État responsable, 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, la minimisation de la création de documents papiers en faisant largement appel à des systèmes de données électroniques, 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.

Soutenir les efforts du gouvernement du Canada en réponse à la pandémie de la COVID-19

Dans le cadre de la réponse du gouvernement du Canada à la pandémie mondiale de la COVID-19, l'ACSTA a lancé diverses initiatives afin d'améliorer la santé et la sécurité des passagers et non-passagers devant subir un contrôle aux points de contrôle de l'ACSTA. Ces initiatives sont présentées en détail au long du présent document. L'ACSTA continuera de surveiller sa réponse à la pandémie de la COVID-19, et d'ajuster ses pratiques, procédures et initiatives au besoin pour assurer la santé et la sécurité des passagers, des non-passagers et des agents de contrôle, tout en réalisant le mandat de l'organisation en matière de contrôle de sûreté de l'aviation civile.

GLOSSAIRE DES ACRONYMES ET TERMES

ACD	Administration de contrôle désignée formée de représentants de l'industrie de l'aviation civile, y compris des transporteurs aériens et des aéroports.
ACI	Conseil international des aéroports
Administration aéroportuaire	L'exploitant d'un aéroport figurant sur la liste de la <i>Loi relative aux cessions d'aéroports</i>
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 <i>Règlement canadien de 2012 sur la sûreté aérienne</i> (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.
CEAC	Conférence européenne de l'aviation civile
DTE	Détection de traces d'explosifs
ESCA	Ententes sur les services de contrôle aux aéroports
ETP	Équivalent temps plein
IATA	Association du transport aérien international
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.
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
SC	Scanneur corporel
SDE	Système de détection d'explosifs
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
TIPS	Système de projection des images de menace
TVCF	Télévision en circuit fermé