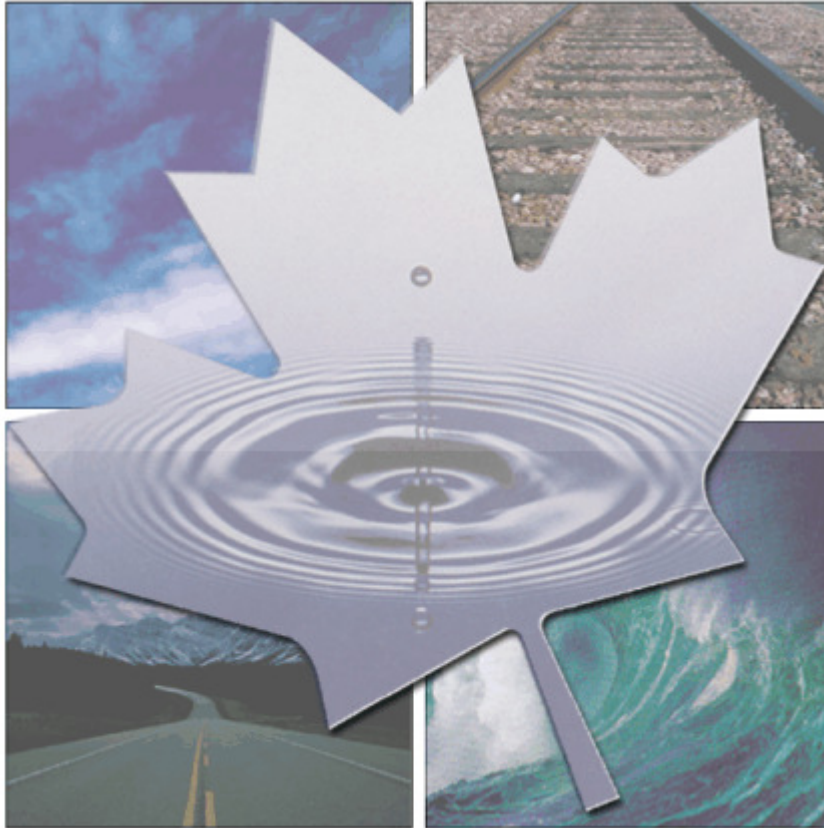


Services de vérification et conseils
Intégrité, innovation et qualité



**Vérification des systèmes de gestion de la qualité
pour les programmes de surveillance**

Numéro du dossier : 1577-14/15-101

Avril 2015

RÉSUMÉ	II
ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ	ii
1.0 INTRODUCTION	1
1.1 CONTEXTE.....	1
1.2 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	3
1.3 APPROCHE ET CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA VÉRIFICATION	4
2.0 CONSTATATIONS	6
2.1 DIRECTIVE SUR LA SURVEILLANCE DE LA SÉCURITÉ ET DE LA SÛRETÉ	6
2.2 INITIATIVES DE LA TRANSFORMATION DE SÉCURITÉ ET SÛRETÉ 2020	6
3.0 CONCLUSION	10

RÉSUMÉ

Introduction

L'une des responsabilités principales de Transports Canada (TC) est d'effectuer la surveillance de la sécurité et de la sûreté des transports grâce à des activités relatives à la législation, la réglementation, la surveillance et l'application de la loi. Les programmes de surveillance nationaux du Groupe de la sécurité et de la sûreté de TC contribuent à l'obtention des résultats stratégiques visés, soit « un système de transport sûr et sécuritaire ». La gestion de la qualité est une composante intégrante d'un programme de surveillance qui aide à garantir une exécution constante et efficace au sein des régions et entre elles.

Objectif et portée de la vérification

La vérification des pratiques d'assurance de la qualité (AQ) pour les programmes de surveillance était incluse dans le Plan de vérification axé sur les risques (PVAR) 2014-2015 de TC. Au départ, l'objectif de la vérification était d'évaluer l'efficacité des activités d'AQ au sein des divers programmes de surveillance de Sécurité et sûreté. Selon des consultations menées auprès de la haute direction, l'équipe de la vérification interne a élargi la portée de la vérification afin d'inclure une évaluation du concept du système de gestion de la qualité (SGQ) pour chacun des programmes de surveillance de Sécurité et sûreté. La portée de la vérification comprenait l'ensemble des activités liées à la gestion de la qualité au niveau du Groupe de la sécurité et de la sûreté du Ministère, de l'Administration centrale (AC) et des Régions. Les programmes de surveillance de l'architecture d'alignement des programmes (AAP) suivants étaient compris dans la vérification : Aviation civile, Sécurité et sûreté maritimes, Sécurité ferroviaire, Sécurité des véhicules automobiles et Sûreté aérienne. Le programme de surveillance de transport des marchandises dangereuses a été exclu à la suite d'une vérification interne qui a été complétée récemment et qui comprenait une révision du concept de son SGQ.

Conclusions

Les résultats de notre vérification indiquent que le Ministère manque d'un cadre global du SGQ. Les incohérences et les écarts concernant le concept du SGQ au sein des programmes de surveillance et entre eux nuisent à la capacité du Ministère à surveiller et à effectuer des rapports sur l'exécution efficace de ses programmes de surveillance. Cependant, les nombreuses initiatives prises dans le cadre du programme *Transformation de Sécurité et sûreté 2020* traiteront la majorité de ces écarts. De plus, l'équipe de la vérification interne a fait plusieurs observations dont Sécurité et sûreté devrait tenir compte dans le cadre de la mise en œuvre de ses initiatives concernant son environnement en constante évolution. Nous ne doutons pas que ces initiatives appuieront les efforts du Ministère dans la gestion de ses programmes de surveillance.

ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

La vérification est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, appuyées par les résultats d'une évaluation externe du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la Vérification interne.

Signatures

Dave Leach (CIA, MPA), directeur, Services de
vérification et de conseils

Date

Martin Rubenstein (CPA, CIA, CFE), dirigeant
principal de la vérification et de l'évaluation

Date

1.0 INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

L'un des défis auxquels le Groupe de la sécurité et de la sûreté doit constamment faire face est l'exécution de ses programmes de surveillance de manière constante au sein des régions et entre elles. Le Groupe de la sécurité et de la sûreté cherche continuellement des manières d'améliorer l'exécution de ses programmes nationaux, notamment mener son propre exercice *Objectif 2020* afin d'identifier les initiatives qui consistent à moderniser ses programmes de surveillance. Dans ce cadre, une évaluation de l'assurance de la qualité (AQ) des programmes de surveillance a été incluse dans le Plan de vérification axé sur les risques (PVAR) de Transports Canada (TC). Au départ, l'objectif de la vérification était d'évaluer l'efficacité des activités d'AQ au sein des divers programmes de surveillance de Sécurité et sûreté. Selon des consultations menées auprès de la haute direction, l'équipe de la vérification interne a élargi la portée de la vérification afin d'inclure une évaluation du « système de gestion de la qualité » global du régime de surveillance de Sécurité et sûreté.

Système de gestion de la qualité (SGQ)

Un SGQ est un système de gestion qui sert à définir des objectifs et des mesures de contrôle de la qualité, et à diriger et contrôler la manière dont un organisme atteint ceux-ci. En général, un SGQ est un ensemble de politiques, de processus et de pratiques interreliés qui sont axés sur l'atteinte des objectifs d'un organisme en matière de qualité.

Un SGQ devrait s'appliquer à toutes les composantes d'un programme de surveillance. Selon l'équipe de la vérification interne, les programmes de surveillance de Sécurité et sûreté comportent trois composantes de base :

- création de règles et règlements;
- activités de surveillance pour promouvoir et déterminer la conformité avec les règles et règlements; et
- activités d'application pour gérer les cas de non-conformité avec les règles et règlements.

Le diagramme suivant illustre les phases d'un SGQ en fonction des trois composantes de base d'un programme de surveillance.

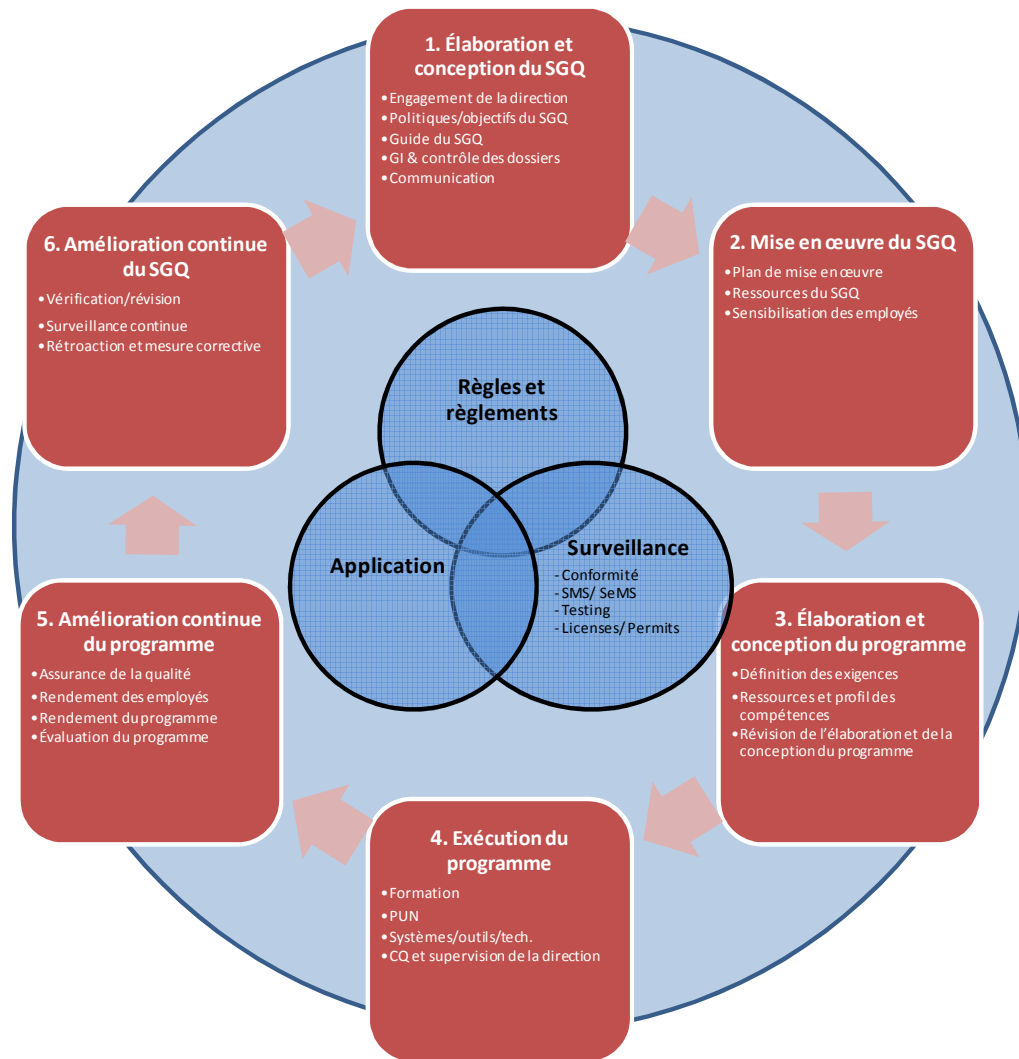


Figure 1 : Phases d'un SGQ pour un programme de surveillance

Des mesures de contrôle de la qualité (CQ) et une AQ efficaces sont nécessaires à tous les niveaux impliqués dans l'exécution d'un programme de surveillance national afin d'aider à assurer l'uniformité. À TC, trois niveaux font partie de l'exécution des programmes de surveillance :

- Services généraux de Sécurité et sûreté (ci-après Services généraux de S et S) – définissent l'orientation globale en matière de sécurité et de sûreté, notamment en ce qui concerne les objectifs et les politiques.
- Autorité fonctionnelle de l'AC pour chaque programme de surveillance (ci-après AC) – définit l'orientation modale spécifique au programme de surveillance, notamment une directive (p. ex. procédures, formation) fondée sur l'orientation définie par les Services généraux de Sécurité et sûreté. Chaque programme de surveillance devrait avoir les mesures de contrôle nécessaires en place afin d'assurer que les régions exécutent le programme national comme prévu. Ces mesures de contrôle devraient comprendre une

fonction pour effectuer des révisions de l'assurance de la qualité axée sur les risques sur une base régulière.

- Région – exécute les programmes de surveillance en fonction des exigences de l'AC. Les régions devaient également avoir les mesures de contrôle requises afin de s'assurer qu'elles exécutent le programme comme prévu.

Le diagramme suivant illustre ces trois niveaux, leurs responsabilités et la circulation de l'information bidirectionnelle entre eux.

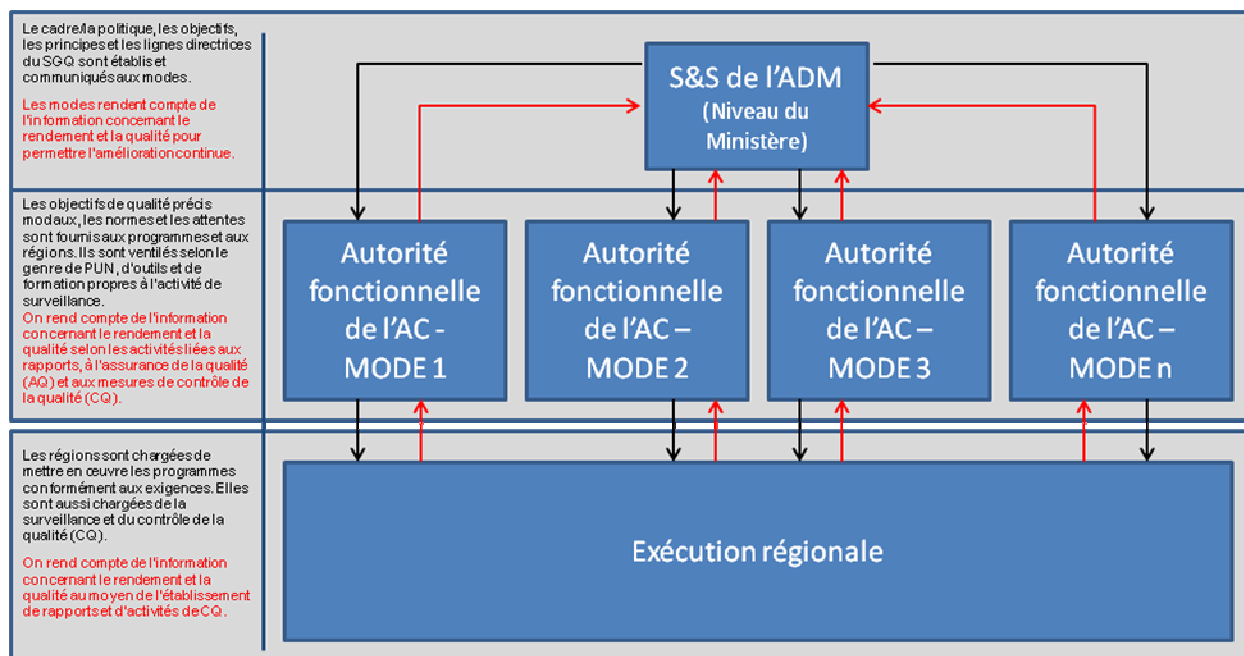


Figure 2 : Niveaux du SGQ à Transports Canada

1.2 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Puisque la majorité des ressources de Sécurité et sûreté sont consacrées aux activités de surveillance et que ces ressources sont distribuées à travers cinq régions, il y a un risque inhérent plus grand que l'exécution des programmes ne soit pas uniforme. Ainsi, notre évaluation s'est concentrée sur cette composante. L'objectif de la vérification était donc d'évaluer le concept du SGQ pour chacun des programmes de surveillance de Sécurité et sûreté.

La portée de la vérification comprenait l'ensemble des activités liées à la gestion de la qualité au sein des Services généraux de S et S, de l'AC et des régions. Les programmes de surveillance de l'architecture d'alignement des programmes (AAP) de TC suivants étaient compris dans la vérification : Aviation civile, Sécurité et sûreté maritimes, Sécurité ferroviaire, Sécurité des véhicules automobiles et Sûreté aérienne. Le programme de surveillance de transport des marchandises dangereuses a été exclu à la suite d'une vérification interne qui avait été récemment effectuée et qui comprenait une révision du concept de son SGQ.

1.3 APPROCHE ET CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA VÉRIFICATION

Au cours de la phase de planification, l'équipe de vérification a interrogé le SMA et les DG de Sécurité et sûreté, ainsi que les directeurs de chaque programme de surveillance et de Stratégies et intégration des programmes. Nous avons également effectué des entretiens avec un large échantillon d'employés de programmes de surveillance dans les régions de l'Ontario, du Pacifique, des Prairies et du Nord (DGR, DR, gestionnaires, chefs d'équipe technique, inspecteurs).

Nous avons conclu, à un stade précoce de la phase de planification de la vérification, que le Groupe de la sécurité et de la sûreté n'a pas de cadre global qui définit le SGQ des Services généraux de S et S, et que le Groupe ne fournit pas un modèle qui établit les attentes relatives au SGQ dans la variété de programmes de surveillance. Toutefois, le Groupe de la sécurité et de la sûreté a élaboré la *Directive sur la surveillance de la sécurité et de la sûreté de Transports Canada* (DSSS) (en vigueur le 4 avril 2014) qui comprend les éléments du SGQ. Bien que la DSSS vise à fournir une orientation organisationnelle pour le concept, l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de surveillance dans tous les modes et toutes les régions, elle ne traite pas tous les éléments d'un cadre du SGQ au point.

De plus, le Groupe de la sécurité et de la sûreté est en train de mettre en œuvre un programme de transformation (*Transformation de Sécurité et sûreté 2020*) qui portera sur différentes initiatives liées à la sécurité et la sûreté du système de transport. Un bon nombre de ces initiatives prévues, qui seront menées à terme au cours des prochaines années, auront une répercussion directe sur plusieurs éléments d'un cadre du SGQ entièrement fonctionnel.

En raison de l'absence d'un cadre du SGQ officiel et de directives à l'appui, l'équipe de la vérification interne a effectué une recherche dans le but de créer un modèle d'un cadre du SGQ au point et fiable qui soit pertinent pour les programmes de surveillance de TC.

Définition du cadre du SGQ

Dans le cadre de notre recherche, l'équipe de vérification a élaboré un cadre de la pratique attendue du SGQ fondé sur la norme 9001:2008 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) ainsi que sur de nombreuses conversations avec le Groupe de la sécurité et de la sûreté. La norme ISO 9001 définit les éléments fondamentaux du SGQ et il s'agit de la norme utilisée par un bon nombre d'organismes afin de mettre le SGQ en pratique. Puisqu'elle représente le SGQ dans un milieu de production, nous avons personnalisé et simplifié ses critères (pratiques attendues) et ses descriptions dans le but de refléter le milieu du programme de surveillance de Sécurité et sûreté. Nous avons également élaboré des exemples d'activités possibles qui répondraient aux exigences de ces critères.

Puis, nous avons regroupé ces derniers en six phases du SGQ :

1. Élaboration et conception du SGQ
2. Mise en œuvre du SGQ (Services généraux de S et S)
3. Élaboration et conception des programmes
4. Exécution des programmes

5. Amélioration continue des programmes et de l'activité de surveillance
6. Amélioration continue du SGQ

Nous avons aussi examiné la documentation concernant le SGQ qui provient des Services généraux de S et S, de l'AC et des régions. Ces informations, en plus de l'ensemble des informations obtenues à la suite de nombreuses consultations avec l'AC et les régions, nous ont aidés à évaluer le concept du SGQ de chacun des programmes de surveillance par rapport à notre référence, le cadre de la pratique attendue du SGQ. L'évaluation comprenait l'attribution d'une note pour chaque critère du SGQ (c.-à-d. la note 1 lorsque le critère est respecté, la note de 0,5 lorsque le critère est partiellement respecté, ou la note de 0 lorsque le critère n'est pas respecté). Nous avons communiqué les résultats de l'évaluation à chaque programme de surveillance aux fins de validation. De plus, nous avons évalué la DSSS par rapport au cadre afin de déterminer si elle correspond aux exigences du SGQ, et nous avons validé notre évaluation avec l'équipe de la DSSS.

2.0 CONSTATATIONS

Les constatations sont regroupées sous deux rubriques : Directive sur la surveillance de la sécurité et de la sûreté, et Initiatives de la transformation de Sécurité et sûreté 2020. Tel que décrit précédemment, le Groupe de la sécurité et de la sûreté a un bon nombre d'initiatives en cours afin de transformer la manière dont il gère ses programmes de surveillance. Puisque ces initiatives ne sont pas encore complétées, nos observations mettent l'accent sur leurs états et sur certains écarts ou défis qui nécessitent notre attention ou notre considération. En outre, nous avons identifié du travail de vérification futur afin d'assurer que le Ministère a un cadre du SGQ au point et fonctionnel en place.

2.1 DIRECTIVE SUR LA SURVEILLANCE DE LA SÉCURITÉ ET DE LA SÛRETÉ

Les résultats de notre évaluation de la DSSS et des programmes de surveillance contre le cadre de la pratique attendue du SGQ sont résumés à l'annexe A.

Au niveau des Services généraux de S et S, la DSSS fournit l'orientation nécessaire pour la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de surveillance dans l'ensemble des régions. Bien que la DSSS n'ait pas été conçue pour être un cadre du SGQ, elle fournit beaucoup d'éléments et établit les attentes pouvant être utilisées par les programmes de surveillance lors de l'élaboration d'un SGQ.

L'élaboration et la mise en œuvre de la DSSS sont en cours, et depuis le début de la vérification, le Groupe de la sécurité et de la sûreté réfléchit à des manières de faire évoluer la DSSS de sorte qu'elle devienne un point de départ vers l'élaboration d'un cadre du SGQ.

Au sein des programmes de surveillance, Aviation civile et Sécurité ferroviaire ont le SGQ le plus défini et documenté, avec des guides de SGQ établis et des politiques, des procédures et des instructions destinées au personnel qui s'y rapportent. Sécurité et sûreté maritimes prend actuellement des mesures afin de renforcer leurs activités relatives à la qualité en un SGQ plus méthodique. Sûreté aérienne compte un grand nombre de bonnes pratiques en matière d'assurance de la qualité qui répondent à certaines exigences d'un SGQ, mais ces pratiques diffèrent grandement entre les différents éléments des programmes de Sûreté aérienne. Sécurité des véhicules automobiles est le programme dont le SGQ est le moins structuré, ce qui est compréhensible au vu de ses activités centralisées et de sa taille relativement petite comparativement aux autres programmes mis en œuvre à l'échelle régionale.

2.2 INITIATIVES DE LA TRANSFORMATION DE SÉCURITÉ ET SÛRETÉ 2020

Le Groupe de la sécurité et de la sûreté a de nombreuses initiatives en cours qui traiteront un bon nombre de changements requis afin d'avoir un cadre du SGQ entièrement fonctionnel. Il est évident que Sécurité et sûreté reconnaît les changements nécessaires et est en train de prendre des mesures, notamment l'élaboration d'un plan global et exhaustif dans le but de gérer les initiatives et d'établir des rapports sur celles-ci.

La partie suivante présente les principales observations dont Sécurité et sûreté devrait tenir compte puisqu'elles permettraient l'amélioration des programmes et des pratiques existants de son SGQ. En outre, nous avons mis l'accent sur les domaines précis où un travail de vérification supplémentaire sera requis afin de vérifier l'efficacité de l'amélioration indiquée. L'équipe de la vérification interne tiendra compte de ce travail de vérification pendant la planification du plan triennal de vérification interne ministérielle (pour les exercices financiers 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018).

Gestion de projet

Des travaux sont en cours afin de mettre au point un plan de gestion de projet global qui permettra de gérer les différentes initiatives de Sécurité et sûreté et de produire des rapports à cet égard. La majorité des initiatives sont de nature multimodale avec quelques projets modaux en particulier. Afin de contribuer au succès de la mise en œuvre de ces vastes et nombreuses initiatives, Sécurité et sûreté reconnaît le besoin d'un projet global et exhaustif ainsi que la nécessité de modifier le « plan directeur » de gestion dans le but :

- de définir des objectifs et des responsabilités clairs;
- d'harmoniser les projets et les priorités de façon à gérer les interdépendances;
- de permettre de suivre et de mesurer le progrès et d'établir des rapports sur ce dernier; et
- de faciliter une communication claire.

Dans le cadre du processus de mise en œuvre, l'équipe de la vérification interne révisera, sur une base continue, le cadre et les mesures de contrôle en ce qui concerne les initiatives d'amélioration. Cette « révision continue en temps réel » fournira à la haute direction la garantie que le cadre est fiable et conforme à ses objectifs.

Le SGQ de l'Aviation civile

À la suite de l'évaluation du concept du SGQ, il s'avère que l'Aviation civile a traité la plupart des critères nécessaires à un SGQ à l'aide de son Système de gestion intégrée (SGI). Comme une vérification de suivi sur la surveillance de l'Aviation civile faisait déjà partie du plan de vérification interne triennal actuel, nous élargirons la portée de la vérification afin d'inclure une évaluation du bien-fondé et de l'efficacité du SGI de l'Aviation civile dans le but d'évaluer son efficacité opérationnelle. Cette évaluation aidera le Groupe de la sécurité et de la sûreté à prendre en compte l'élaboration et la mise en œuvre du SGQ dans les autres programmes.

Procédures d'utilisation normalisées

Dans le cadre de sa DSSS, le Groupe de la sécurité et de la sûreté requiert que les programmes de surveillance mettent en œuvre des processus d'AQ internes. Une orientation et des directives telles que les procédures d'utilisation normalisées (PUN) sont des conditions préalables pour établir des normes de qualité et évaluer la conformité. À l'heure actuelle, les PUN des différents programmes de surveillance ont des niveaux variés de qualité, d'achèvement et d'exécution. Les inspecteurs de Sécurité et sûreté doivent avoir des PUN claires et concises, et doivent s'assurer que leur format et leur niveau de détails soient uniformes à l'échelle nationale pour tous les

programmes de surveillance et conformes à la norme minimale dans l'ensemble des programmes de surveillance.

Nous prévoyons mener davantage de travaux de vérification pour évaluer le bien-fondé et l'efficacité des révisions existantes et prévues des PUN. Cette évaluation aidera le Groupe de la sécurité et de la sûreté à s'assurer que ses programmes comportent des PUN qui facilitent la mise en œuvre précise et cohérente des programmes de surveillance. Elle contribuera également à élaborer et à mettre en œuvre des processus d'AQ efficaces.

Planification des activités d'inspection/de vérification et production de rapports axés sur les risques

Les programmes de surveillance de Sécurité et sûreté élaborent et réalisent des plans d'inspection¹ annuels à l'échelle nationale afin de faciliter la planification et l'exécution des inspections, ainsi que de faire le suivi du progrès et d'établir des rapports de rendement par rapport à ces plans. Cependant, nous n'avons pas observé de preuve d'établissement de rapports des Services généraux de S et S sur la qualité ou sur la pertinence des inspections. Il s'avère que l'important est de s'assurer que les régions effectuent le nombre d'inspections indiqué dans les plans. Il est nécessaire d'établir un processus efficace de planification des activités d'inspection/de vérification et de production de rapports axés sur les risques qui intègre les besoins relatifs aux activités aux besoins opérationnels dans tous les programmes de surveillance. Il permettra d'établir les priorités des activités du programme et d'attribuer les ressources en fonction des risques. De plus, ce processus fournit à la haute direction la base en ce qui concerne le progrès en matière de surveillance et de production de rapports, et il facilite la prise de décisions en temps opportun. Le processus de planification devrait comprendre des activités telles que des évaluations du risque et des révisions des résultats des inspections antérieures et des changements dans l'industrie. Le processus de production de rapports devrait inclure l'état du progrès dans la réalisation d'inspections en fonction des plans, ainsi que l'assurance que les normes de qualités sont respectées. Étant donné le dossier d'excédents annuels du Ministère et le fait que le Groupe de la sécurité et de la sûreté représente 60 % des ressources humaines du Ministère, l'intégration de la planification opérationnelle axée sur les risques à la planification des activités est essentielle à la saine budgétisation et aux décisions relatives à l'attribution des ressources.

Nous prévoyons évaluer le bien-fondé et l'efficacité de l'approche en matière de planification des activités d'inspection/de vérification et production de rapports axés sur les risques dans tous les programmes de surveillance, et nous déterminerons les pratiques exemplaires. L'objectif serait aussi d'évaluer le type et l'utilité de l'information communiquée à la haute direction concernant le progrès par rapport aux plans d'inspection.

¹ Aux fins de ce rapport, le terme « inspection » désigne toute activité de surveillance (c.-à-d. vérifications, surveillance, évaluations, inspections de validation de programme (IVP), et inspections de processus).

Systèmes de gestion de la sécurité/Systèmes de gestion de la sûreté

Les règlements exigent la présence de différents intervenants afin de mettre en place un système de gestion de la sécurité (SGS) ou un système de gestion de la sûreté (SGSu). Un SGS/SGSu est un ensemble de pratiques de gestion qui sert à traiter systématiquement le risque sur le plan de la sûreté ou de la sécurité au sein d'un organisme, notamment les responsabilités, les politiques et les procédures nécessaires dans une entreprise. Grâce à nos consultations menées auprès du Groupe de la sécurité et de la sûreté, il s'avère que chaque programme de surveillance comporte sa propre compréhension et ses propres pratiques en ce qui concerne la surveillance et l'application du SGS/SGSu. Une compréhension et une approche communes des exigences des règlements du SGS/SGSu sont essentielles dans tous les programmes de surveillance afin de faciliter la mise en œuvre uniforme des programmes. Le projet de Transformation de S et S 2020 visant à élaborer *un cadre stratégique pour la surveillance des systèmes de gestion de la sûreté et de la sécurité de Transports Canada* fournira au Ministère une description commune destinée aux intervenants internes et externes qui explique pourquoi, comment et où TC a décidé d'utiliser des règlements du SGS/SGSu visant à améliorer la sûreté et la sécurité du système de transport canadien. Cela permettra de renseigner la conception et l'exécution des activités de surveillance du SGS/SGSu de TC, et permettra d'orienter la prise de décisions relatives aux règlements du SGS/SGSu pour l'industrie.

Nous prévoyons examiner la compréhension et les approches de chacun des programmes de surveillance relatives aux activités de surveillance et d'application pour les entreprises qui se sont dotées de SGS/SGSu. Nous déterminerons également si les relations entre les activités de surveillance du SGS/SGSu et les autres activités de contrôle des risques offrent une surveillance et une optimisation des ressources adéquates. Cela inclura aussi les évaluations de l'efficacité des activités du SGS/SGSu effectuées par l'équipe d'évaluation du Ministère.

Dotation et recrutement

Pour les différents programmes de surveillance, TC recrute généralement des inspecteurs qui possèdent une vaste expérience dans le secteur. Nous avons observé que ce type de recrutement occasionne plusieurs défis. On éprouve souvent des difficultés à attirer du personnel du secteur pour plusieurs raisons telles que les différences salariales. De plus, comme ces personnes font habituellement une transition vers TC plus tard dans leur carrière, elles ont une période d'emploi relativement brève et doivent être remplacées. Afin de minimiser les défis dans le recrutement des inspecteurs, il faudrait réviser les compétences et explorer des approches différentes.

Nous prévoyons évaluer l'efficacité et le rendement des stratégies de dotation et de recrutement. Cela comprendrait l'examen du modèle de Sécurité et sûreté actuel pour l'embauche des inspecteurs, ainsi que la détermination des pratiques exemplaires pour le recrutement et le maintien de l'effectif.

Mesures de contrôle du programme de surveillance

La gestion fonctionnelle de l'AC est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une variété de mesures de contrôle (p. ex. PUN, formation, etc.) que doivent suivre leurs programmes

de surveillance respectifs afin d'obtenir un niveau d'assurance que les régions mettent en œuvre les programmes nationaux comme prévu et de manière uniforme. Il s'avère que ces mesures de contrôle requises pour les nombreux programmes de surveillance ne sont pas toujours en place ou ne fonctionnent pas toujours comme prévu, ce qui risque d'entraîner une exécution des programmes qui n'est pas uniforme.

Nous prévoyons évaluer le bien-fondé et l'efficacité des mesures de contrôle des programmes de surveillance afin de nous assurer que les régions exécutent les programmes nationaux comme prévu. Cela peut comprendre l'examen de l'élaboration, de la communication et de l'utilisation des PUN, de la formation, de l'orientation fonctionnelle, de la supervision, des CQ et de l'AQ.

Architecture du système

De nombreux systèmes d'information sont utilisés par chacun des programmes de surveillance. En ce qui concerne l'architecture du système de Sécurité et sûreté, quelques-uns des défis sont les pratiques non uniformes relativement à la saisie des données et au manque d'harmonisation entre les systèmes, ce qui donne lieu à un chevauchement des tâches. Une architecture du système efficiente permet la saisie et la communication efficaces de données rentables, précises, exhaustives et utiles. De plus, elle favorise le partage de données au sein des programmes de surveillance et entre eux, ce qui aide à faire face aux risques émergents.

Nous prévoyons réviser l'architecture du système dans les programmes de surveillance dans le but de déterminer si les données sont recueillies de manière précise, exhaustive et efficace. De même, nous prévoyons déterminer les possibilités de consolider les systèmes ou de s'assurer que les systèmes communiquent les uns avec les autres, au sein des programmes de surveillance et entre eux. Nous déterminerons également si des plans sont en place afin d'examiner la manière dont la transition vers les systèmes des Finances (SAP) et des RH (PeopleSoft) à l'échelle du gouvernement peut influencer les systèmes fonctionnels de Sécurité et sûreté existants.

3.0 CONCLUSION

Les résultats de notre vérification indiquent que le Ministère manque d'un cadre global du SGQ. Les incohérences et les écarts concernant le concept du SGQ au sein des programmes de surveillance et entre eux nuisent à la capacité du Ministère à surveiller l'exécution efficace de ses programmes de surveillance et à établir des rapports sur celle-ci. Cependant, les nombreuses initiatives prises dans le cadre du programme de *Transformation de Sécurité et sûreté 2020* traiteront de la majorité de ces écarts. De plus, l'équipe de la vérification interne a fait plusieurs observations dont Sécurité et sûreté devrait tenir compte lors de la mise en œuvre de ses initiatives concernant son environnement en constante évolution. Nous ne doutons pas que ces initiatives appuieront les efforts que le Ministère déploie pour gérer ses programmes de surveillance.

**Annexe A – Évaluation de la DSSS et des programmes de surveillance de S et S par rapport
au cadre de pratique attendue du
SGQ**

Cadre de pratique attendue			Résultats de l'évaluation						
Phase du SGQ	Pratique attendue	Détails sur la pratique attendue	Base de référence	DSSS	Aviation civile	Sécurité ferroviaire	Sécurité et sûreté maritimes	Sûreté aérienne	Sécurité des véhicules automobiles
1. Élaboration et conception du SGQ	1.01 Engagement de la direction	Attribuer la responsabilité à la haute direction d'élaborer et de mettre en œuvre le SGQ et son amélioration continue, notamment la nomination d'un représentant de la haute direction pour surveiller et établir des rapports sur le rendement et les améliorations exigées relativement au SGQ.	1	0.5	1	1	0.5	0.5	0
	1.02 Politique qualité	Élaborer, communiquer et maintenir une Politique qualité qui définit les intentions et orientations générales en matière de qualité au sein de l'organisation et l'engagement envers l'amélioration continue.	1	1	0.5	1	1	0	0
	1.03 Objectifs qualité	Élaborer, communiquer et maintenir des objectifs précis et mesurables en matière de qualité, en conformité avec la Politique qualité.	1	0	0.5	1	0.5	0.5	0
	1.04 Guide du SGQ	Élaborer, communiquer et maintenir un Guide du SGQ qui définit clairement la portée/les limites du SGQ ainsi que les responsabilités et pouvoirs, les processus et interrelations relatifs au SGQ.	1	0.5	1	1	0.5	0	0
	1.05 Documents et dossiers du SGQ	Élaborer, communiquer et maintenir des procédures pour le contrôle et la conservation des documents relatifs au SGQ (p. ex. le Guide du SGQ, les politiques, procédures, PUN, etc.) et les activités connexes relatives aux dossiers (p. ex. les approbations et révisions de contrôle de la qualité, les dossiers de formation).	1	1	1	1	1	0.5	0
	1.06 Consultation des intervenants	Prendre en compte les exigences des intervenants lors de la conception et de l'exécution du programme.	1	1	1	0.5	0	0	0
	1.07 Communication interne	Élaborer et mettre en œuvre des processus pour communiquer les exigences, processus et le rendement relatifs aux SGQ à travers les différents niveaux de l'organisation.	1	1	1	1	1	0	0
2. Mise en œuvre du SGQ	2.01 Plan de mise en œuvre du SGQ	Élaborer et exécuter un plan de projet pour la mise en œuvre du SGQ conformément à la Politique qualité, aux objectifs qualité et au Guide du SGQ.	1	0	1	1	1	0	0
	2.02 Ressources du SGQ	Établir et fournir les ressources nécessaires à la mise en œuvre et au maintien du SGQ et à l'amélioration continue de son rendement.	1	0	1	1	1	0	0
	2.03 Sensibilisation des employés	S'assurer que tous les employés sont conscients de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de leur contribution à l'atteinte des objectifs qualité.	1	0	1	0.5	0.5	0	0
3. Élaboration et conception du programme	3.01 Procédures d'élaboration et de conception du programme	Élaborer et mettre en œuvre des procédures et contrôles relatifs à la conception et à l'élaboration des nouveaux programmes et nouvelles activités de surveillance.	1	0	1	0.5	0	0	0
	3.02 Paramètres du programme	Établir les paramètres au sein de chaque programme/activité de surveillance qui sera élaboré (p. ex. les règlements concernant le transport, les PUN, les politiques et directives du SCT).	1	1	1	0.5	0	0	0
	3.03 Fourniture des ressources opérationnelles	Établir et fournir les ressources nécessaires pour l'exécution des programmes et activités de surveillance.	1	1	1	1	0	0	0
	3.04 Compétences des employés	Établir les compétences nécessaires aux employés pour l'exécution des programmes et activités de surveillance.	1	1	1	1	0.5	0.5	0
	3.05 Révision de la conception et de l'élaboration	Réaliser des révisions systématiques aux étapes appropriées de la conception et de l'élaboration pour garantir la conformité avec les paramètres définis du programme	1	0	1	1	0	0	0
	3.06 Validation de la conception et de l'élaboration	Valider le fait que les programmes et activités de surveillance ont été élaborés conformément au processus de conception et l'élaboration et aux exigences établies.	1	0.5	1	1	0	0	0
4. Exécution du programme	4.01 Orientation, systèmes d'information, technologie et outils	Fournir une orientation (PUN), des systèmes d'information, du matériel, des technologies et outils nécessaires à l'exécution du programme.	1	1	1	1	1	1	0.5
	4.02 Compétences des ressources	S'assurer que les employés possèdent les compétences requises (p. ex. niveau d'instruction, formation, compétences et expérience) nécessaires à l'exécution du programme.	1	1	1	1	0	0	0
	4.03 Prestation de formation	Fournir la formation nécessaire pour obtenir les compétences exigées.	1	1	1	1	1	0	0
	4.04 Supervision du programme/des activités de surveillance	Mettre en œuvre des activités de supervision appropriées nécessaires pour garantir l'exécution des programmes et activités de surveillance conformément aux exigences (notamment les processus de GRE).	1	1	0.5	1	0	0	0
	4.05 Dérégations du programme	Réaliser les activités de surveillance conformément aux dérogations particulières des règles et réglementations.	1	1	1	0.5	0	1	0
	4.06 Identification et statut	Identifier chaque programme/activité de surveillance qui doit être réalisé et suivre son état d'avancement.	1	1	1	1	0.5	1	0.5
5. Amélioration continue du programme/des activités de surveillance	5.01 Surveillance et mesure	Assurer la surveillance et la mesure continues du rendement du programme/de l'activité de surveillance pour garantir que l'exécution est en conformité avec les exigences établies.	1	1	1	1	1	0.5	0
	5.02 Mesure corrective	Prendre des mesures correctives pour que les inspecteurs remédient aux causes de non-conformité afin d'éviter que cela ne se reproduise.	1	1	1	1	1	0.5	1
	5.03 Mesure préventive	Mettre en œuvre des mesures de contrôle appropriées pour que les inspecteurs puissent éviter la non-conformité avant qu'elle ne se produise.	1	1	0	1	0	1	0
	5.04 Gestion du rendement des employés	Évaluer les compétences des employés par rapport aux exigences et à l'efficacité des programmes de formation.	1	1	1	0.5	0.5	0	0
	5.05 Contrôles de la délivrance de permis en faute	Établir des mesures de contrôle et processus pour gérer les licences, certifications et permis qui ont été délivrés et pour lesquels on a plus tard découvert un cas de non-conformité aux exigences établies.	1	0.5	1	1	0	1	0
6. Amélioration continue du SGQ	6.01 Surveillance et mesure continues	Assurer la surveillance et la mesure continues du rendement du SGQ et de sa capacité à atteindre les objectifs qualité établis.	1	1	1	1	0.5	1	0
	6.02 Révision/vérification périodique par la haute direction	Déclencher et superviser des révisions/vérifications sur l'efficacité et la pertinence du SGQ et des activités connexes en matière de qualité.	1	1	1	1	0.5	0	0
	6.03 Commentaires des intervenants	Intégrer les rétroactions des intervenants au sujet des programmes/activités de surveillance aux révisions/vérifications et aux activités d'amélioration continue.	1	0.5	1	1	0	0	0
	6.04 Amélioration continue	Améliorer continuellement l'efficacité du SGQ à l'aide des éléments suivants : politique qualité, objectifs qualité, résultats des révisions/vérifications, analyse des données, mesures correctives et préventives et révisions par la direction.	1	1	1	1	1	0	0
	6.05 Mises à jour et intégrité	Conserver l'intégrité du SGQ lorsque des mises à jour et des modifications sont apportées.	1	0	1	1	1	0	0
Totaux			32	22.5	29.5	29	15	9	2

Légende : 1= Respecté ; 0,5= Partiellement respecté ; 0= Non respecté