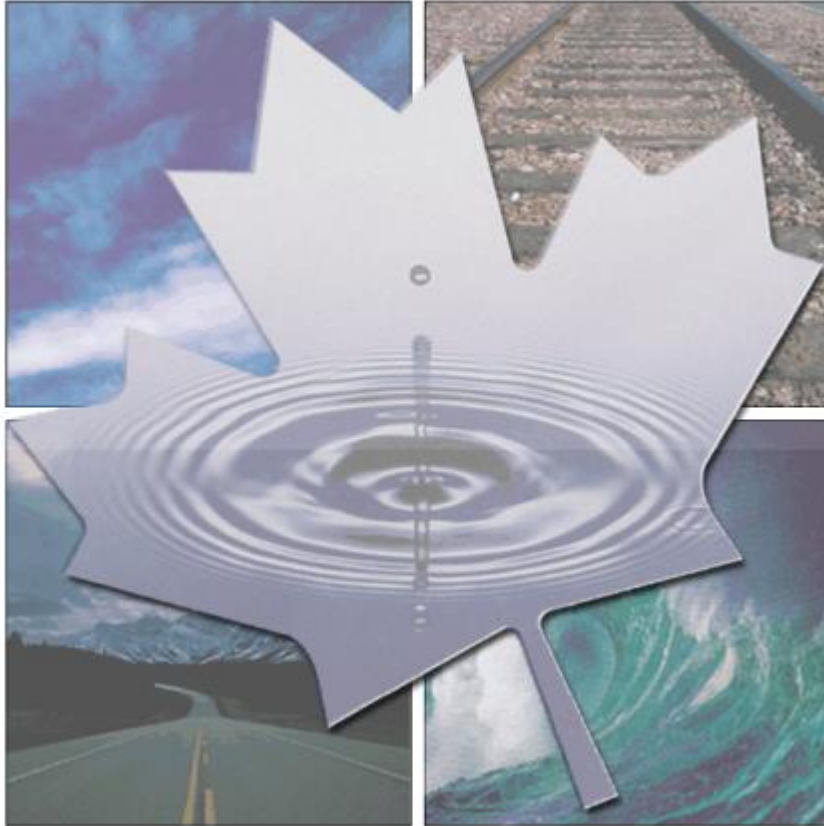


Services de vérification et de conseils
Intégrité, innovation et qualité



Vérification de suivi de la Sûreté aérienne

Juin 2017

SOMMAIRE	I
INTRODUCTION.....	i
Objectifs et portée de la vérification.....	i
Conclusions	i
Déclaration de conformité	ii
1. INTRODUCTION	3
1.1. Contexte	3
1.2. Contexte	3
1.3. Objectif, portée, critères et méthode de la vérification.....	5
1.3.1. Objectif de la vérification	5
1.3.2. Portée de la vérification	5
1.3.3. Critères de vérification	5
1.3.4. Démarche de vérification	5
1.4. Structure hiérarchique.....	5
2. VÉRIFICATION DE 2011 DES RECOMMANDATIONS VISANT LA SURVEILLANCE DE LA RÉGLEMENTATION DE LA SÛRETÉ AÉRIENNE	7
2.1. Gouvernance	7
2.1.1. Leadership et orientation fonctionnelle	7
2.1.2. Gestion du rendement et de la qualité du programme	9
2.2. Gestion des risques	16
2.3. Contrôles	22
3. CONCLUSIONS	30
4. RÉPONSE DE LA DIRECTION	31

Sommaire

INTRODUCTION

Les Services de vérification et de conseils de Transports Canada ont procédé à une vérification de la surveillance de la réglementation de la Sûreté aérienne du Ministère en 2011. L'objectif était d'avoir la garantie raisonnable que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en place au sein de la Sûreté aérienne étaient efficaces et qu'ils permettaient d'atteindre les objectifs du Cadre de réglementation de la sûreté aérienne, de la surveillance de la sûreté aérienne et des programmes de sûreté du fret aérien. Les constatations de la vérification ont donné lieu à 13 recommandations à propos desquelles la Sûreté aérienne a dû élaborer et mettre en œuvre des plans d'action de gestion (PAG). La Sûreté aérienne a fait savoir au CGX et au Comité de vérification du Ministère (CVM) que toutes les recommandations ont été mises en œuvre.

Le Plan de vérification axé sur les risques (PVAR) de Transports Canada (TC) 2016-2019 prévoit une vérification de suivi de la sûreté aérienne, notamment de la sûreté du fret aérien afin d'offrir la garantie que les recommandations découlant de la vérification interne de 2011 de la surveillance de la réglementation de la sûreté aérienne ont été suivies d'effets et qu'elles donnent les résultats attendus. Pour commencer, on pensait que la vérification de suivi se pencherait sur la conception et l'exécution du Programme de sûreté du fret aérien qui n'était pas en place lors de la vérification d'origine. Toutefois, en avril 2017, après avoir réalisé des travaux relatifs à la portion de suivi de la vérification, la Vérification interne a déterminé, moyennant l'accord de la direction du programme, qu'il serait préférable de séparer les travaux en deux vérifications. Cette démarche donnera le temps nécessaire pour procéder à une vérification détaillée du Programme de sûreté du fret aérien.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

L'objectif de cette vérification de suivi était de donner la garantie que les recommandations issues de la vérification interne de 2011 avaient été entièrement mises en œuvre et qu'elles donnaient les résultats attendus. La vérification a une portée nationale.

CONCLUSIONS

Au moment de la vérification de 2011, la Sûreté aérienne subissait des changements en profondeur, notamment l'officialisation de l'orientation des programmes stratégiques, l'adoption de nouvelles méthodes d'évaluation des risques, la mise à jour et l'amélioration de ses activités de surveillance et la conception d'un nouveau régime de sûreté du fret aérien. Le programme a fait beaucoup de chemin depuis lors, comme en témoignent les améliorations profondes apportées aux domaines de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles.

Notre examen de suivi confirme que la Sûreté aérienne a pris des mesures pour donner suite aux recommandations issues de la vérification interne de 2011 de la surveillance de la réglementation de la sûreté aérienne. Nous en avons déduit que 12 des 13 recommandations ont été entièrement mises en œuvre et qu'une est partiellement mise en œuvre et nécessite des mesures supplémentaires. Nous avons également détecté certains éléments à améliorer et nous nous

attendons à ce que la direction procède aux améliorations proposées, dans le cadre de ses efforts d'amélioration continue.

DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

Cette vérification est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme l'attestent les résultats d'une évaluation externe du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la Vérification interne.

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

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

1. INTRODUCTION

1.1. CONTEXTE

Le Plan de vérification axé sur les risques (PVAR) de Transports Canada (TC) 2016-2019 prévoit une vérification de suivi de la sûreté aérienne, notamment de la sûreté du fret aérien afin d'offrir la garantie que les recommandations découlant de la vérification interne de 2011 de la surveillance de la réglementation de la sûreté aérienne ont été suivies d'effets et qu'elles donnent les résultats attendus. Pour commencer, on pensait que la vérification de suivi se pencherait sur la conception et l'exécution du Programme de sûreté du fret aérien qui n'était pas en place lors de la vérification d'origine. Toutefois, en avril 2017, après avoir réalisé des travaux relatifs à la portion de suivi de la vérification, la Vérification interne a déterminé, moyennant l'accord de la direction du programme, qu'il serait préférable de séparer les travaux en deux vérifications. Cette démarche donnera le temps nécessaire pour procéder à une vérification détaillée du Programme de sûreté du fret aérien.

L'objectif de la vérification d'origine effectuée en 2011 était de donner la garantie raisonnable que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en place au sein de la Sûreté aérienne étaient efficaces et permettaient d'atteindre les objectifs des activités opérationnelles suivantes :

- Cadre de réglementation de la sûreté aérienne;
- Surveillance de la sûreté aérienne;
- Planification préliminaire se rapportant à la sûreté du fret aérien (qui se limite à l'examen des mesures prises pour élaborer un programme de sûreté du fret aérien).

Les constatations de la vérification ont donné lieu à 13 recommandations à propos desquelles la Sûreté aérienne a dû élaborer et mettre en œuvre des plans d'action de gestion (PAG). La Sûreté aérienne a fait savoir au CGX et au Comité de vérification du Ministère (CVM) que toutes les recommandations ont été mises en œuvre.

1.2. CONTEXTE

Le Programme de sûreté aérienne aide à préserver l'intégrité et la sûreté du réseau de transport aérien du Canada. Il contribue à garantir que le Canada tient l'engagement qu'il a pris de respecter les normes de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). Le programme de sécurité aérienne est responsable :

- de la sûreté aux aéroports canadiens (de classe 1, 2 et 3 et autres), notamment des intervenants de l'industrie le long du périmètre de la zone réglementée (partenaires de la première ligne de sûreté);
- de la sûreté des transporteurs aériens (transporteurs de passagers, transporteurs express et transporteurs tout cargo), étrangers et nationaux qui exploitent des vols au Canada;
- de la chaîne d'approvisionnement sécurisée du fret aérien (entreprises qui manutentionnent du fret sécurisé entre l'expéditeur et le transporteur aérien);
- de la surveillance de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA).

Le Programme de sûreté aérienne permet d'élaborer, d'administrer et de surveiller les politiques, les règlements et les normes nécessaires à la sûreté des activités de l'aviation conformément aux normes internationales. Le Programme est axé sur les risques, il promeut la sûreté du réseau de transport aérien et permet d'assurer la surveillance de la sûreté de l'industrie aéronautique tout en veillant à ce que le Canada respecte les normes internationales (c.-à-d., PE, accords de reconnaissance mutuelle).

Située à l'Administration centrale (AC), la Direction générale de la sûreté aérienne fait partie du Groupe de la sécurité et de la sûreté, qui relève du sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté. Cette direction générale est placée sous la direction du directeur général (DG) de la Sûreté aérienne et du cadre supérieur responsable du programme national. Dans les Régions, la Sûreté aérienne est gérée par quatre directeurs régionaux (DR), Sûreté des transports et par un directeur régional, Sûreté aérienne (Région de l'Ontario), dont chacun relève de son directeur général régional respectif, qui à son tour relève du sous-ministre.

Les bureaux régionaux sont responsables des activités de surveillance quotidiennes alors que la Direction générale de la sûreté aérienne à l'AC établit l'orientation fonctionnelle qu'il faut pour accomplir ces activités.

À l'AC, la Direction générale de la sûreté aérienne se compose des quatre directions suivantes :

1. Opérations : Exécute le programme national de surveillance et englobe les secteurs fonctionnels suivants :
 - programmes et outils de surveillance;
 - coordination régionale;
 - assurance/contrôle de qualité;
 - gestion des risques;
 - technologie;
 - programme de protection des passagers;
 - gestion des incidents.
2. Élaboration des programmes : Chargée de l'élaboration stratégique des nouveaux programmes de sûreté aérienne, notamment du programme de fret aérien et du programme de gestion de la sûreté aérienne. Cette direction est également chargée de négocier les accords de reconnaissance mutuelle au sujet des nouveaux programmes de sûreté aérienne dans l'intérêt économique du Canada.
3. Politiques et planification : Conçoit des options stratégiques de sûreté aérienne et englobe les secteurs fonctionnels suivants :
 - élaboration de politiques;
 - analyse stratégique (évaluation des risques);
 - partenariats stratégiques;
 - planification des activités et rapports.
4. Affaires réglementaires : Élabore et actualise les règlements et les lois sur la sûreté aérienne et englobe les secteurs fonctionnels suivants :
 - instruments nationaux et spécialisés de réglementation de la sûreté;
 - élaboration des programmes et des politiques;

- gestion des problèmes et des incidents;
- normes internationales et harmonisation.

Alors que les principaux rôles et responsabilités du Programme de sûreté aérienne sont axés sur la réglementation et la surveillance, ses intervenants sont responsables des tâches quotidiennes qui consistent à assurer le contrôle des passagers, des bagages et du fret, ainsi qu'à sécuriser les aéroports et les aéronefs de même que les entrepôts et les véhicules qui transportent du fret. Parmi les principaux intervenants réglementés, mentionnons les transporteurs aériens (nationaux et étrangers), les aéroports, les partenaires de la première ligne de sûreté, les participants au Programme de sûreté du fret aérien et l'ACSTA.

1.3. OBJECTIF, PORTÉE, CRITÈRES ET MÉTHODE DE LA VÉRIFICATION

1.3.1. Objectif de la vérification

L'objectif de cette vérification de suivi était de donner la garantie que les recommandations issues de la vérification interne de 2011 ont été pleinement mises en œuvre et qu'elles donnent les résultats attendus.

1.3.2. Portée de la vérification

La vérification était de portée nationale.

1.3.3. Critères de vérification

Les 13 recommandations issues de la vérification de 2011 représentent les critères de la vérification de suivi. À propos de chaque recommandation, l'équipe de vérification a examiné, évalué et confirmé que la recommandation et le PAG connexe :

- ont été mis en œuvre;
- répondent aux résultats escomptés;
- portent sur la constatation de la vérification d'origine.

1.3.4. Démarche de vérification

La démarche de vérification comportait des entrevues, l'examen de documents, des inspections des systèmes liés à la sûreté aérienne et des visites des sites régionaux/téléconférences.

L'équipe de vérification s'est rendue dans la Région du Québec en novembre 2016 à titre expérimental pour mettre à l'essai les questions d'entrevue sur le plan de l'à-propos et de la pertinence. L'équipe de vérification s'est rendue dans la Région de l'Ontario (aéroports internationaux de Toronto et d'Ottawa) en décembre 2016 et a eu des téléconférences avec d'autres régions durant la phase de déroulement.

1.4. STRUCTURE HIÉRARCHIQUE

Les recommandations de la vérification interne de 2011 ont été regroupées selon les catégories suivantes :

- gouvernance;
- gestion des risques;

- contrôles.

Nous avons exposé chaque recommandation et plan d'action de gestion tels qu'ils figuraient à l'origine dans le rapport de vérification de 2011. Par ailleurs, nous décrivons nos attentes et notre évaluation des progrès au moment de la vérification de suivi. À propos de l'unique recommandation jugée partiellement mise en œuvre, nous avons déterminé certains secteurs qui nécessitent d'autres mesures de gestion. À propos de certaines des autres recommandations jugées entièrement mises en œuvre, nous avons déterminé des possibilités de gestion à exploiter dans le cadre des efforts d'amélioration continue.

Nous avons utilisé l'échelle suivante pour évaluer la mise en œuvre de chaque recommandation :

Évaluation de la mise en œuvre	Description
Entièrement mise en œuvre	Tous les éléments de la recommandation ont été suivis d'effets.
Partiellement mise en œuvre	Certains éléments de la recommandation ont été mis en œuvre, le restant des mesures devant l'être prochainement.
Pas mise en œuvre	La majorité des éléments de la recommandation n'ont pas été mis en œuvre.

La direction a fait part de sa réaction face à la vérification après la section des conclusions.

2. VÉRIFICATION DE 2011 DES RECOMMANDATIONS VISANT LA SURVEILLANCE DE LA RÉGLEMENTATION DE LA SÛRETÉ AÉRIENNE

2.1. GOUVERNANCE

2.1.1. Leadership et orientation fonctionnelle

Recommandations 1 et 2

1. Le sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté, doit s'assurer de ce qui suit :
Terminer la rédaction du Plan national de sûreté de l'aviation civile (PNSAC) en mettant l'accent en particulier sur l'élément Cadre de surveillance de la sûreté aérienne de façon à fournir au personnel et aux intervenants un tableau clair et documenté des principes directeurs de la surveillance, et d'établir les fondements d'améliorations et de changements opérationnels essentiels, y compris la mise en œuvre uniforme des procédures d'utilisation normalisées à l'échelle nationale.

Plan d'action de gestion de la Sûreté aérienne :

Achever le projet de Programme national de sûreté de l'aviation civile (PNSAC) en respectant les jalons et les échéanciers suivants :

- *Terminer l'élément Principes directeurs de la surveillance.*
- *Élaborer un plan de mise en œuvre et de communication.*
- *Solliciter au besoin l'appui du Cabinet.*
- *Diffuser le document.*

2. Le sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté, doit s'assurer de ce qui suit :
Élaborer un modèle logique global pour articuler la chaîne de résultats escomptés du programme (activités, extrants, résultats immédiats et intermédiaires) et définir la façon dont TC contribue au résultat attendu du programme, soit la sûreté de l'aviation civile. Cela aidera à garantir que tous les éléments du programme, en particulier ceux qui sont en voie d'élaboration ou de modification, sont clairs et harmonisés de façon explicite avec un résultat commun et qu'ils faciliteront le suivi du rendement et l'établissement de rapports.

Plan d'action de gestion de la Sûreté aérienne :

Réaliser le modèle logique global conformément aux jalons et échéanciers suivants :

- *Mettre à jour le modèle logique actuel afin d'articuler clairement la chaîne des résultats.*
- *Illustrer la façon dont tous les éléments de programme et les initiatives de changement contribuent aux résultats finals du programme.*
- *Peaufiner et adopter le modèle logique pour l'ensemble de la Direction générale de la sûreté aérienne. Avoir recours au bureau de gestion des programmes pour veiller à l'intégration à la planification et aux priorités au niveau des projets.*

Vérification interne attendue

La Sûreté aérienne a élaboré et mis en œuvre un PNSAC, des principes directeurs de surveillance et un modèle logique afin de définir l'orientation fonctionnelle du programme et de favoriser des opérations uniformes et efficaces à l'échelle nationale.

Évaluation de la vérification interne

Ces deux recommandations sont jugées entièrement mises en œuvre.

Observations à l'appui de l'évaluation de la vérification interne

La Sûreté aérienne a élaboré et mis en œuvre des principes directeurs de surveillance, un modèle logique, un PNSAC et une stratégie de mesure du rendement. Chaque document prévoit une gouvernance du programme et une orientation fonctionnelle absolument limpides.

En 2011, la Sûreté aérienne a élaboré et mis en œuvre les principes directeurs de surveillance de la sûreté aérienne qui jettent les bases et l'orientation de la fonction de surveillance de la réglementation de TC. Ces principes fournissent des renseignements sur l'évolution du programme de surveillance, sur les principes directeurs qui régissent sa conception et sa mise en œuvre suivies, sur les catégories de surveillance (c.-à-d., les inspections, l'éducation, la sensibilisation et les mesures de promotion et d'application de la loi), le recrutement et la formation des ressources, la fréquence des inspections cycliques axées sur les risques et les rôles et les responsabilités détaillés, notamment le besoin de normes et de lignes directrices nationales de même qu'un programme d'examen de l'assurance de la qualité. La Direction des politiques et de la planification de la Sûreté aérienne s'occupe actuellement d'actualiser les principes directeurs de surveillance.

Également en 2011, la Sûreté aérienne a élaboré et mis en œuvre le modèle logique de sûreté aérienne et en 2012, ce dernier a été révisé et officiellement adopté dans le cadre du Programme national de sûreté de l'Aviation civile (PNSAC). Le modèle logique définissait quatre principaux volets d'activités (orientations à suivre, réglementation; infrastructures technologiques, surveillance et contrôle) et des sous-activités, de même que les extrants, les résultats immédiats, les résultats finals et le résultat stratégique (un réseau de transport aérien sécuritaire).

En 2014, l'unité d'évaluation de TC a évalué le modèle logique dans le cadre de son *Évaluation de la réglementation et de la surveillance de la sûreté des aéroports et des transporteurs aériens* et elle a recommandé à la Sûreté aérienne de faire évoluer son modèle logique vers une stratégie de mesure du rendement. En 2015, la Sûreté aérienne a mis en place une stratégie de mesure du rendement qui comprend un modèle logique mis à jour et un cadre stratégique de mesure du rendement. Le modèle logique définit quatre grandes activités révisées :

- élaborer des politiques sur la sûreté aérienne;
- élaborer des instruments réglementaires et non réglementaires sur la sûreté aérienne;
- élaborer et mettre en œuvre un plan de surveillance des entités réglementées;
- fournir des directives stratégiques et un soutien à la direction du programme.

La stratégie fournit également des descriptions détaillées des sous-activités ainsi que des extrants et des résultats des activités. Le Cadre stratégique de mesure du rendement comporte des indicateurs de rendement à propos de chacun des extrants des quatre volets d'activités, et des résultats immédiats et intermédiaires (qui ont un rapport avec le Cadre d'évaluation du programme ou CEP) et un résultat final. Pour chaque indicateur de rendement, on mentionne la provenance des données, la fréquence et la responsabilité de leur collecte, la date cible et la valeur de l'indicateur.

Dans le cadre de notre vérification de suivi, nous avons demandé à l'équipe d'évaluation d'évaluer le modèle logique et la stratégie de mesure du rendement et celle-ci a estimé que dans l'ensemble, la conception était détaillée et qu'elle tenait suffisamment compte des recommandations de l'évaluation préalable.

En 2013, la Sûreté aérienne a publié le Programme national de sûreté de l'Aviation civile (PNSAC) qui énonce un ensemble regroupé des attentes de TC et des intervenants afin d'orienter leurs responsabilités respectives en matière de sûreté aérienne. Ce programme donne un aperçu limpide du programme, notamment de ses objectifs stratégiques, de ses principes directeurs, de sa façon de gérer les risques et d'échanger des renseignements ainsi que des rôles et responsabilités. Le PNSAC doit être revu et mis à jour s'il y a lieu pour refléter tous les changements apportés au programme; en particulier, le modèle logique doit être remplacé par sa version la plus récente.

Possibilités d'autres améliorations

La Sûreté aérienne doit actualiser le PNSAC pour refléter les changements apportés au programme, comme le modèle logique le plus récent.

2.1.2. Gestion du rendement et de la qualité du programme

Recommandation 3

3. Le sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté, doit s'assurer de ce qui suit :
Élaborer un plan de relève pour le directeur responsable de la mise en œuvre du cadre de rendement opérationnel (CRO) afin d'assurer l'achèvement et la mise en œuvre réussie du CRO, un élément clé du PNSAC et essentiel à sa mise en œuvre réussie.

Plan d'action de gestion de la Sûreté aérienne

On sollicitera une prolongation d'un an du mandat du directeur titulaire. Et on entend mettre en œuvre un plan de transition pour assurer l'efficacité de la transition à un nouveau directeur qui prévoit la documentation appropriée et la transmission de connaissances.

Vérification interne attendue

Un plan efficace de relève du poste de directeur aurait abouti à l'élaboration et à l'adoption d'un cadre de rendement opérationnel (CRO) comportant des outils et des directives afin de déterminer les attentes des intervenants en matière de rendement, de mesurer leur niveau de rendement, de consigner les données et de rendre compte des résultats.

Évaluation de la vérification interne

Cette recommandation est jugée entièrement mise en œuvre.

Observations à l'appui de l'évaluation de la vérification interne

Au moment de la vérification d'origine, la Sûreté aérienne s'occupait de concevoir un CRO afin de connaître les attentes des intervenants en matière de rendement et d'évaluer l'efficacité de leurs méthodes. Un plan de relève de la direction du projet de CRO a été mis en place, et de

nombreux travaux ont été réalisés, même si le projet a dû être annulé et que le cadre de rendement opérationnel, tel qu'il avait été conçu à l'origine, n'a jamais vu le jour. Cependant, on a élaboré une méthode de mesure du rendement tout aussi acceptable sous la forme d'un outil de contrôle de conformité (OCC) à l'intention des inspecteurs pour qu'ils puissent mener leurs activités d'inspection.

Chaque OCC comprend des questions portant sur certaines exigences en matière de réglementation afin de déterminer la conformité de l'entité. Pour les inspections du Programme de sûreté des aéroports (PSA), il comporte également une échelle d'évaluation assortie de critères pour mesurer le niveau de conformité ou de non-conformité. L'échelle d'évaluation est le volet de l'OCC qui répond à l'objectif du CRO original.

Les PSA sont des systèmes de gestion de la sûreté (SGSu). Les inspections de ces systèmes constituent une part relativement réduite des activités générales d'inspection de surveillance. L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) prescrit des programmes de sûreté (ou SGSu) pour les exploitants d'aéroport, les partenaires de la première ligne de sûreté (PPLS)¹ et les transporteurs aériens. La Sûreté aérienne est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre des règlements sur le programme de sûreté (SGSu) de même que des OCC et des procédures normalisées d'exploitation (PNE) pour surveiller et faire respecter leur conformité.

Le PSA a été le premier programme de sûreté (ou SGSu) à être adopté dans le cadre du *Règlement canadien de 2012 sur la sûreté aérienne (RCSA 2012)*. Actuellement, les prescriptions s'appliquent aux 89 aérodromes désignés pour effectuer les contrôles de sécurité de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) et de leurs PPLS (environ 361). Une fois que les règlements sur les programmes de sûreté auront été mis en œuvre pour les transporteurs aériens, d'autres OCC seront élaborés.

Le respect des exigences réglementaires du PSA est déterminé par les exigences réglementaires axées sur la direction et sur le rendement car leur objectif est d'évaluer les systèmes/processus des exploitants (c.-à-d., d'établir des procédures pour surveiller et rectifier les problèmes) et les résultats – quel est l'objectif de la réglementation et comment le mesurer (p. ex., il se peut qu'un exploitant soit tenu de réglementer l'accès à une zone à accès réglementé sans savoir au juste quels systèmes ou mesures de contrôle il doit mettre en place).

La Sûreté aérienne met en place le règlement sur le PSA en deux phases : la phase 1 se compose des exigences réglementaires fondamentales du PSA (c.-à-d., la déclaration de principes sur la sûreté) alors que la phase 2 se compose d'exigences plus complexes (c.-à-d., les évaluations des risques de sûreté aéroportuaire). À propos de chaque exigence fondamentale du PSA, la Sûreté aérienne a rédigé et mis en œuvre des questions OCC pour aider les inspecteurs à évaluer la conformité des exploitants d'aéroports /PPLS :

- La mesure **existe-t-elle** (oui ou non)? (p. ex., un programme de sensibilisation à la sûreté est documenté)

¹ Parmi les PPLS, il y a des entreprises, des organisations ou des groupes à but non lucratif qui occupent une zone située dans la première ligne de sûreté d'un aérodrome et comportant un point d'accès à une zone réglementée. Le nombre de PPLS est approximatif, car il change constamment.

- La mesure a-t-elle été **mise en place**? (p. ex., a-t-on organisé des séances de sensibilisation à la sûreté)
- La mesure est-elle **efficace**? (p. ex., les entrevues avec les employés de l'aéroport révèlent qu'ils connaissent leurs responsabilités en ce qui concerne la sûreté aérienne et savent ce qu'ils doivent faire en cas d'incident)

Les inspecteurs utilisent l'échelle d'évaluation pour mesurer le rendement sur le plan de sa mise en œuvre et de son efficacité. L'échelle comporte cinq échelons et des critères d'évaluation correspondant à chaque échelon :

- Conformité : Respecte ou dépasse les exigences réglementaires (afin de déterminer les pratiques exemplaires)
- Non-conformité : Inexistant, réclame une certaine attention ou présente une occasion d'amélioration

Les inspecteurs trouveront des directives dans le Système d'inspection de la sécurité des transports (SIST) sur la façon d'utiliser les échelles d'évaluation et de consigner les résultats des évaluations. Les inspecteurs doivent consigner le plus grand nombre de renseignements possible pour évaluer, mesurer et justifier si oui ou non les exploitants d'aéroport/PPLS se conforment à chaque exigence du PSA et dans quelle mesure.

Dans le cadre de la *Vérification 2016 des pratiques de surveillance des systèmes de gestion de la sécurité et de la sûreté (SGS/SGSu)*, la Vérification interne a examiné la méthode de mesure du rendement (OCC) au sujet du PSA (SGSu) et déterminé qu'il s'agissait d'une bonne pratique que les autres programmes de TC auraient tout intérêt à adopter. Également dans le cadre de cette vérification, l'unité d'évaluation a déterminé que l'échelle d'évaluation OCC du PSA était généralement bien conçue et qu'elle devrait permettre à la Sûreté aérienne de mesurer certains des principaux résultats escomptés des exigences du programme.

Possibilités d'autres améliorations

Il n'existe pas de possibilités particulières d'autres améliorations.

Recommandation 4

4. Le sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté, doit s'assurer de ce qui suit :
Mettre en œuvre une fonction d'assurance de la qualité qui surveille de façon régulière l'exécution du programme de sûreté aérienne à l'échelle régionale afin d'assurer qu'une surveillance appropriée est assurée de façon uniforme entre les régions et qu'elle favorise l'amélioration continue.

Plan d'action de gestion de la Sûreté aérienne

Élaborer un nouveau programme de gestion de la qualité avec des options de mise en œuvre selon la disponibilité des ressources.

Mettre en œuvre progressivement le programme de contrôle de la qualité à mesure que de nouvelles procédures normalisées d'exploitation (PNE) sont ajoutées en ligne.

Concevoir une fonction de gestion de la qualité pour tout le programme.

Examiner et réviser le programme de contrôle de la qualité, s'il y a lieu.

Vérification interne attendue

La Sûreté aérienne aurait élaboré un programme de gestion de la qualité, notamment des programmes de CQ et d'AQ. Le programme de CQ devrait comporter des activités en vue d'examiner la qualité et l'uniformité des inspections de surveillance en fonction des procédures normalisées d'exploitation nationales. Le programme d'AQ devrait comporter un processus directeur visant à évaluer les procédures en place pour s'assurer que le programme atteint ses objectifs.

Évaluation de la vérification interne

La présente recommandation est jugée partiellement mise en œuvre.

Observations à l'appui de l'évaluation de la vérification interne

Contrôle de la qualité

La Sûreté aérienne s'est concentrée pour commencer sur l'élaboration d'un programme de contrôle de qualité (CQ).

Un bureau d'examen de la qualité a été créé au sein de la Direction des opérations. Le programme de contrôle de qualité (CQ) a bien été conçu, mais sa mise en œuvre a été retardée faute de procédures normalisées d'exploitation (PNE) à propos de plusieurs paramètres des activités d'inspection et d'application de la loi, limitant ainsi l'examen de l'uniformité nationale des inspections. Quand le programme de CQ a été mis en œuvre à l'échelle nationale en janvier 2015, des séances d'orientation en tête à tête ont été organisées avec les gestionnaires régionaux responsables des examens CQ. Des procédures d'examen CQ ont été fournies pour uniformiser le processus qui prévoit une évaluation approfondie des constatations et des comptes rendus d'inspection afin de s'assurer qu'ils sont bien remplis et classés conformément aux PNE, aux Directives stratégiques et au Guide d'utilisation du SIST.

Dans l'ensemble, la conception du processus CQ est solide car il nécessite l'examen par la direction des résultats des inspections documentés par les inspecteurs à l'aide d'un modèle normalisé et l'examen des résultats du CQ dans la Région et à l'AC. Les résultats du CQ sont conservés à l'AC, des mesures correctives sont prises en cas de lacune et les résultats de l'examen de CQ des inspecteurs se reflètent dans les évaluations du rendement des employés.

On a éprouvé certaines difficultés de mise en œuvre, en raison de la variabilité des méthodes d'évaluation des gestionnaires et des questions soulevées par le manque d'uniformité du niveau de précision qu'exigent les rapports d'inspection. Un groupe de travail CQ, comportant des membres de l'AC et des régions, a été mis sur pied pour discuter des problèmes communs et tenter d'y trouver des solutions. Par exemple, le groupe envisage des plans en vue de concevoir un modèle de rapport standard afin d'améliorer la qualité et l'uniformité des rapports des inspecteurs et des examens CQ. Par ailleurs, l'AC a des plans visant l'analyse des tendances une fois qu'un volume suffisant de données de CQ aura été recueilli.

En dépit de ces difficultés de mise en œuvre, nos entrevues avec les gestionnaires et les inspecteurs régionaux ont révélé qu'ils estiment que le programme a une certaine valeur. Les

examens CQ offrent l'occasion de respecter l'exigence consistant à illustrer les résultats détaillés des inspections au lieu de se contenter de réponses oui ou non. Mentionnons que les régions n'ont pas tari d'éloges pour le guide de CQ fourni par l'AC.

Le nombre prévu et réel d'examens CQ par région est consigné dans le Plan national de surveillance (PNS) de la Sûreté aérienne². D'après une liste des priorités, les gestionnaires régionaux se livrent à un examen du CQ par trimestre, à propos d'un dossier d'inspection (qui peut porter sur plus d'une centaine de questions de conformité) pour chaque inspecteur qui relève d'eux. Cela équivaut à un pourcentage relativement restreint (environ 3 % pour le T4 2016-2017) des dossiers d'inspection examinés, de sorte que la Sûreté aérienne se demande s'il s'agit d'un échantillon suffisant.

En outre, il faut signaler que dans le cadre de la *Vérification 2016 des pratiques de surveillance des systèmes de gestion de la sécurité et de la sûreté (SGS/SGSu)*, la Vérification interne a établi que les processus de CQ/AQ entre les modes en sont encore à un stade précoce de conception et ne donnent pas encore une garantie suffisante de la qualité des dossiers d'inspection.

Assurance de qualité

L'élaboration d'un programme d'assurance de qualité (AQ) est en cours, mais cela prend plus de temps que ce que l'on prévoyait. Les projets de documents d'AQ fondamentaux, comme le cadre d'AQ et le processus d'examen de gestion de l'AQ, sont des travaux en cours à mesure que le programme évolue.

Un plan de mise en œuvre de l'AQ proposait un échéancier de 2015-2016 à 2016-2017 pour la phase 1 (Programme de surveillance nationale). Cependant, le premier stade de cette étape, une analyse de la conjoncture, qui devait être terminée en l'espace de trois mois, n'est toujours pas finie et ne le sera pas avant un certain temps, car il présuppose l'examen approfondi de la totalité du programme de surveillance des opérations de la Sûreté aérienne. L'achèvement de la phase 2 devait avoir lieu en 2017-2018; cependant, cet échéancier ne sera pas non plus respecté.

Secteurs nécessitant des mesures

La Direction de l'examen de la qualité doit établir un échantillon de taille suffisante des dossiers d'inspection à examiner et poursuivre l'analyse des données de CQ pour déceler les problèmes communs et rendre compte des tendances.

Moyennant la contribution des régions, le groupe de travail CQ doit définir ce qu'il estime être des preuves suffisantes pour justifier les constatations d'une inspection. Il pourrait concevoir un modèle de rapport assorti de normes, afin de fournir des directives aux inspecteurs, d'assurer une qualité et une uniformité supérieures et de faciliter l'examen du CQ des gestionnaires.

² Le PNS 2017-2018 fait état d'un nombre régional annuel prévu total de 299 contrôles de qualité; les chiffres par région sont également fournis.

Les projets de documents fondamentaux d'AQ, notamment les échéanciers de mise en œuvre doivent être examinés, actualisés, finalisés et diffusés pour se faire un tableau plus clair de la situation et du parachèvement prévu du programme d'AQ.

Recommandation 5

5. Le sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté, doit s'assurer de ce qui suit :
Mettre la dernière main à l'entente de niveau de service entre le programme de sûreté aérienne et la Direction générale du soutien des programmes de sûreté afin d'assurer une compréhension claire des rôles et des responsabilités relatifs aux fonctions comme la formation et le perfectionnement des inspecteurs. Étant donné le rythme des changements qui se produisent au sein du programme de sûreté aérienne, cela est essentiel afin de garantir que les besoins en matière de formation et de perfectionnement sont satisfaits.

Plan d'action de gestion de la Sûreté aérienne

Signé en mars 2011.

Vérification interne attendue

La Sûreté aérienne aurait conclu une entente de niveau de service avec l'organisme de formation et aurait veillé à ce que ses besoins en matière de perfectionnement et de formation soient comblés.

Évaluation de la vérification interne

Cette recommandation est jugée entièrement mise en œuvre.

Observations à l'appui de l'évaluation de la vérification interne

Pour donner suite à cette recommandation, une entente de niveau de service pour l'exercice 2011-2012, prévoyant des services de formation et des produits à livrer, a été conclue entre la Division de l'éducation et de la formation de la Sûreté aérienne et les Opérations de sûreté aérienne.

Par la suite, l'organisation responsable de la formation technique multimodale intégrée (FTMI) a été mise sur pied et désignée comme responsable fonctionnel chargé de la détermination, de la conception, de l'élaboration, de la prestation et de l'évaluation d'une formation technique multimodale et modale dans tous les modes du groupe Sécurité et sûreté. Deux documents, un *Cadre de responsabilisation*, qui remplace les ententes de niveau de service, et un *Cadre de gouvernance de la FTMI*, constituent le régime de formation directeur, notamment la structure de gouvernance, les rôles et responsabilités, les processus et les démarches.

Les besoins de formation de la Sûreté aérienne sont définis dans deux directives stratégiques : l'une décrit la procédure de délivrance des titres, notamment la procédure de candidature, alors que l'autre énonce les exigences qui permettent d'assurer une démarche nationale pour le continuum d'apprentissage de la Sûreté aérienne (lequel englobe le volet général de sûreté aérienne et le volet de sûreté du fret aérien), comportant trois phases, notamment les niveaux d'autorité et les pouvoirs connexes, les exigences en matière de formation et les délais

d'achèvement :

- Phase 1 : Évaluation (ouvrir un dossier d'apprentissage pour les nouveaux employés)
- Phase 2 : Apprentissage de base obligatoire initial (niveaux 1 – 3, ce qui englobe les activités structurées de formation en cours d'emploi [FCE])
- Phase 3 : Apprentissage spécialisé

Les inspecteurs acquièrent les aptitudes et les compétences, sous chaque niveau d'autorité, qu'il faut pour exercer cette profession au fur et à mesure qu'ils avancent dans leur formation. La politique prévoit également des procédures pour la formation récurrente obligatoire, la formation de recyclage et les dispenses de cours.

La base de données du système de gestion de l'apprentissage FTMI sert à rendre compte de la formation et à en faire le suivi. Elle dresse la liste des besoins individuels de formation pour chaque employé de la Sûreté aérienne, organisée par région. Les anciennes données sur la formation de la Sûreté aérienne ont été intégrées dans le SGA et la FTMI continue de recueillir et d'ajouter des données historiques. Les inspecteurs ont accès à leurs dossiers de formation dans le SGA et ils s'inscrivent aux cours par le biais du SGA qui fournit des renseignements sur le contenu des cours et leur disponibilité. Le SGA comporte un guide de l'utilisateur, un catalogue des cours et les modalités d'inscription aux cours. Un spécialiste de la formation technique FTMI valide toutes les demandes d'apprentissage par le biais du SGA afin de s'assurer que la formation est nécessaire et que toutes les conditions préalables sont bien remplies.

Les gestionnaires régionaux doivent s'assurer que leurs inspecteurs suivent la formation prescrite pour obtenir leurs titres (p. ex., leur insigne) et qu'ils ont accès aux dossiers de formation de leurs inspecteurs dans le SGA.

Lorsqu'un inspecteur demande ses titres, la Direction des opérations de l'AC examine et confirme avec la FTMI que l'inspecteur a bien suivi l'ensemble de la formation prescrite pour obtenir ses titres.

En réponse à notre demande, la FTMI a tenté de confirmer que tous les inspecteurs de la Sûreté aérienne avaient suivi la formation obligatoire nécessaire à la délivrance de leurs titres. Toutefois, comme on a pu le constater dans la Vérification de suivi de l'Aviation civile, les dossiers de formation et les titres des inspecteurs sont conservés dans deux bases de données différentes. Ces deux bases ne sont pas harmonisées et actuellement, le seul moyen de confirmer qu'un inspecteur a suivi la formation nécessaire à l'appui de ses titres consiste à retracer manuellement et à rapprocher les dossiers dans les deux systèmes. Idéalement, la Sûreté aérienne devrait être en mesure de confirmer en temps réel que les inspecteurs satisfont aux exigences en matière de formation correspondant à leurs titres.

Possibilités d'autres améliorations

Il n'y a pas de possibilités particulières d'autres améliorations pour la Sûreté aérienne. Les procédures de la FTMI seront analysées plus à fond lors d'une vérification prévue future dont le but est d'examiner la formation des inspecteurs.

2.2. GESTION DES RISQUES

Recommandations 6, 8 et 9

6. Le sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté, doit s'assurer de ce qui suit :
- Élaborer un cadre global de gestion intégrée des risques (GIR) pour le programme de sûreté aérienne qui :*
- a) précise les objectifs de la GIR et les résultats escomptés;*
 - b) détermine et communique les rôles et les responsabilités de tous les intervenants clés au sein du régime de gestion des risques qui doit, à son tour, former la base de la coordination et de l'harmonisation avec les responsabilités, l'échange des renseignements et la formation;*
 - c) précise la tolérance au risque sous forme d'indicateurs généraux, mais significatifs, de l'incidence des risques, de telle manière que tous les intervenants clés travaillant dans les divers secteurs du régime de gestion des risques aient une compréhension commune de ce qui constitue un risque élevé ou grave, les limites de l'acceptabilité des risques et les interventions raisonnables relatives aux niveaux de risque jugés inacceptables;*
 - d) fournit, dans le cadre du vaste éventail d'objectifs, d'approches et de niveaux de tolérance, des liens avec des méthodes précises d'évaluation des risques, qui elles-mêmes doivent être examinées afin d'assurer leur harmonisation avec le cadre plus vaste;*
 - e) contient une taxonomie commune des risques et des menaces liés au programme de sûreté aérienne qui serait applicable et utile aux sous-éléments du régime de gestion des risques, y compris :*
 - l'évaluation des risques stratégiques et la prise de décisions réglementaires;*
 - l'approbation des évaluations de la sûreté aérienne;*
 - la planification des inspections;*
 - la planification organisationnelle et opérationnelle.*
 - f) s'harmonise avec le profil des risques ministériel de TC et sa stratégie de gestion et de surveillance des risques en décrivant les moyens par lesquels les renseignements sur les risques liés au programme de sûreté aérienne seront escaladés, s'il y a lieu, au niveau ministériel, pour être pris en considération dans le processus plus large de surveillance des risques ministériels.*

Plan d'action de gestion de la Sûreté aérienne

Créer un cadre de gestion intégrée des risques (GIR) global conformément aux jalons et aux échéanciers suivants :

- a-b) Élaborer un cadre de GIR pour les politiques et la gouvernance qui définit les objectifs et résultats prévus et l'orientation au niveau du programme en ce qui concerne la gestion des risques. Les rôles et les responsabilités de tous les protagonistes seront inclus ainsi que des liens vers diverses pratiques actuellement en usage au chapitre de la gestion des risques. Le lancement du cadre sera harmonisé en fonction des ressources disponibles et des réaffectations internes.*
- c-d) Fournir des lignes directrices sur la gestion des risques au niveau du programme qui présentent l'approche globale du programme en matière de gestion des risques et les outils de gestion des risques.*
- e) Veiller à l'harmonisation des définitions et du texte (taxonomie des risques) avec les efforts de l'ensemble du Ministère consacrés à l'alignement horizontal et vertical des risques, quand cela est possible.*

f) Examiner et réviser le cadre, la tolérance au risque et les méthodes d'évaluation des risques selon les besoins pour les harmoniser avec la documentation ministérielle sur les stratégies et l'intégration, quand cela est possible.

Au besoin, organiser des séances de formation et de sensibilisation pour tous les employés et gestionnaires de la Direction générale de la sûreté aérienne sur la gestion intégrée des risques.

8. Le sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté, doit s'assurer de ce qui suit :

Les évaluations des risques stratégiques constituent l'un des processus clés mis en œuvre à l'heure actuelle par le Programme de sûreté aérienne. Afin d'en optimiser la valeur, un plan doit être élaboré et mis en œuvre pour assurer leur réalisation périodique. Le plan doit être souple pour faire face aux situations émergentes et imprévues.

Plan d'action de gestion de la Sûreté aérienne

Créer et mettre en œuvre un plan stratégique cyclique d'évaluation des risques.

9. Le sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté, doit s'assurer de ce qui suit :

La Direction générale du soutien des programmes de sûreté doit mettre en œuvre son plan afin d'améliorer son processus d'évaluation des menaces et des risques liés aux renseignements, en officialisant la gestion permanente des renseignements sur les menaces et les risques. Cela contribuera à disposer d'une méthode plus systémique et plus uniforme d'analyse, d'échange et d'harmonisation des renseignements sur les menaces et les risques.

Plan d'action de gestion de la Sûreté aérienne

La Direction générale du soutien des programmes de sûreté officialisera la gestion des renseignements sur les menaces et les risques par l'utilisation de la matrice de vérification des risques, conformément aux jalons et aux échéances suivants :

- Élaborer un plan de mise en œuvre souple, le présenter aux DG de la Sûreté et solliciter l'approbation du processus.*
- Organiser des ateliers d'ECR pour combler les lacunes en matière de renseignements.*
- Former les employés qui seront chargés d'y contribuer.*
- Présenter la matrice lors de séances de sensibilisation au sein de TC et du milieu du renseignement.*

Vérification interne attendue

La Sûreté aérienne a mis en œuvre un Cadre de gestion intégrée des risques (CGIR), afin de procéder à des évaluations stratégiques régulières des risques et d'officialiser la gestion suivie des données sur les menaces et les risques.

Évaluation de la vérification interne

Ces recommandations sont jugées entièrement mises en œuvre.

Observations à l'appui de l'évaluation de la vérification interne

La Sûreté aérienne a mis en œuvre un plan stratégique d'évaluation des risques afin de déterminer le besoin d'élaborer un Cadre de gestion intégrée des risques (CGIR) et un processus stratégique cyclique d'évaluation des risques (ER), notamment des outils comme une Matrice

d'évaluation des risques (MER) et une déclaration des risques de sûreté aérienne afin de transmettre les résultats.

Cadre de gestion intégrée des risques (CGIR)

Le CGIR a été publié en janvier 2014 et sa conception tient compte des éléments prescrits dans la recommandation. Il indique les objectifs et les résultats escomptés, en établissant que l'élaboration et l'adoption de processus uniformes sur les risques au sein d'un cadre détaillé contribuent à assurer que les risques sont gérés de manière efficace et cohérente dans l'ensemble du groupe Sûreté aérienne. Il comporte onze principes clés qui constituent le fondement du cadre et qui reposent sur la Norme ISO de Management du risque : *Principes et lignes directrices* (c.-à-d., que la GR crée et protège la valeur, et fait partie du processus décisionnel). Le cadre précise les rôles et les responsabilités, les besoins et les sources d'information sur les risques pour la Direction générale de la sûreté aérienne, les régions, les cadres supérieurs et les comités. Le cadre prévoit également un processus d'évaluation des risques qui décrit les divers types de risques (stratégiques, opérationnels, ministériels) et comporte une carte des risques pour en évaluer la gravité. Le cadre contient également un processus décisionnel afin d'aider les gestionnaires à déterminer un niveau acceptable de tolérance au risque. Par ailleurs, il y a un processus d'escalade des risques qui décrit les étapes à suivre pour escalader les risques au niveau approprié de gestion en vue d'une intervention. Le cadre procure également des liens vers le profil ministériel des risques de la Sûreté aérienne et un registre des risques. Un tableau fournit une liste de tous les risques dont il faut tenir compte dans le processus d'évaluation des risques. Une annexe contient la taxonomie de la sûreté aérienne et des liens avec un lexique des risques.

Au titre de l'amélioration continue, le CGIR est censé être revu chaque année, tandis qu'un résumé des changements doit figurer dans un registre de contrôle. Un examen plus approfondi doit avoir lieu tous les trois ans pour être sûr que le CGIR répond toujours aux besoins de la Sûreté aérienne. Toutefois, on n'a pas procédé à des mises à jour annuelles et l'examen triennal qui devait avoir lieu cette année n'a pas encore été planifié.

Processus stratégique d'évaluation des risques

La Direction des politiques de sûreté aérienne devait concevoir et mettre en œuvre le processus stratégique d'évaluation des risques (ER) moyennant le soutien d'autres groupes comme la Direction du renseignement et des évaluations de sûreté (DRES).

Un processus stratégique national d'ER a été conçu sous forme d'un atelier annuel de deux jours sur les ER. Le premier atelier d'ER a eu lieu en septembre 2012, et d'autres ateliers à l'automne des années 2013 à 2015. La Direction des politiques a annulé l'atelier de 2016 afin de revoir le processus et de cerner des possibilités d'amélioration (p. ex., la participation accrue des travailleurs de première ligne possédant une expérience directe, le classement du grand nombre de scénarios [p. ex., selon le programme, les types de menaces]). Le prochain atelier devrait avoir lieu à l'automne 2017.

Les participants aux ateliers d'ER, qui ont une cote de sécurité de niveau secret, sont des représentants de la Sûreté aérienne et de la DRES de TC, ainsi que des intervenants d'autres ministères (AM) et de l'industrie qui, ensemble, évaluent les scénarios choisis de cette année (p. ex., Gendarmerie royale du Canada (GRC), Administration canadienne de la sûreté du

transport aérien (ACSTA), Sécurité publique, Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), Conseil canadien des aéroports, Conseil national des lignes aériennes du Canada).

La participation au processus d'autres ministères et de l'industrie passe pour être une bonne pratique car elle permet une évaluation approfondie des scénarios en offrant la possibilité de fournir une contribution et une rétroaction sur les problèmes et les mesures de sûreté. Avant l'atelier, la DRES consulte le milieu de la sûreté et du renseignement (p. ex., le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS), le Centre de la sécurité des télécommunications (CSTC)) afin de procéder à une évaluation précise des menaces sur les scénarios. Outre les évaluations des menaces qu'elle effectue au cours d'un atelier d'ER, la DRES est en liaison régulière avec les modes du groupe Sécurité et sûreté par le biais de séances hebdomadaires d'information destinées aux directeurs et aux gestionnaires sur les menaces qui planent contre le réseau de transport et sur la connaissance du contexte géopolitique. La DRES organise également des séances mensuelles d'information à l'intention du SMA, du SMAD, des DG et des directeurs au sujet des menaces cernées au cours du mois qui peuvent exercer une influence sur les évaluations des risques modaux.

Des documents et des instruments d'orientation ont été conçus en 2012 pour faciliter le Processus d'évaluation stratégique du risque (p. ex., conception de scénarios, guide des ateliers). Une base de données a également été constituée pour préserver tous les scénarios évalués.

Avant l'atelier d'ER, la DRES et la Direction des politiques prennent part à la détermination et à la conception des scénarios que l'on entend évaluer à l'atelier de cette année. On constate un regain d'effort en vue d'appuyer les scénarios par des renseignements d'actualité, afin d'en augmenter le réalisme. Ces scénarios se rapportent :

- **{SUPPRIMER AIPRP}**

Les autres directions de la Sûreté aérienne (c.-à-d., Opérations, Affaires réglementaires, Fret aérien) sont également consultées pour s'assurer que l'on sélectionne des scénarios ponctuels et appropriés en vue de leur évaluation et/ou de leur réévaluation.

Certaines années, la DRES organise une séance de sensibilisation aux menaces avec les participants la veille de l'atelier d'ER où des conférenciers invités (comme la GRC) discutent des menaces actuelles qui présentent de l'intérêt **{SUPPRIMER AIPRP}**. Durant la séance de sensibilisation et l'atelier, la DRES met les participants au courant des menaces globales qui planent contre le réseau de transport aérien.

{SUPPRIMER AIPRP}

Outre les ateliers stratégiques annuels sur l'évaluation des risques, la Sûreté aérienne procède à des évaluations des risques spéciales tout au long de l'année en fonction des événements, des menaces et/ou des demandes des intervenants. Ces scénarios font également partie de la base de données, et ils sont constamment examinés par la DRES et mis à jour en fonction des nouvelles données dont on dispose sur les menaces.

Les résultats de ces ateliers annuels et des évaluations spéciales des risques contribuent à orienter l'élaboration soutenue des politiques et des programmes de la Sûreté aérienne. En outre, les

résultats des ER contribuent à générer une source névralgique de données sur les risques qui aide à orienter l'élaboration de la *Déclaration nationale du contexte des risques de sûreté aérienne* (DCS). La DCS est un document qui propose une évaluation des risques de haut niveau dans le secteur aéronautique se rapportant aux actes d'ingérence illicite au Canada, de même qu'une liste classée des scénarios des risques de sûreté évalués.

Possibilités d'autres améliorations

Comme le stipule le processus de la Sûreté aérienne, l'examen du CGIR doit avoir lieu pour savoir s'il a besoin d'être mis à jour.

Recommandation 7

7. Le sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté, doit s'assurer de ce qui suit :

Si les intervenants disposent de la souplesse nécessaire pour utiliser leurs propres méthodes d'évaluation des risques comme fondement de leurs évaluations de la sûreté aérienne (ESA), afin de faciliter la comparabilité des processus et des résultats, le sous-ministre adjoint (SMA), Sécurité et sûreté, doit veiller à ce que le Programme de sûreté aérienne :

- a) exige que tous les inspecteurs qui examinent les évaluations des risques des aéroports possèdent une solide compréhension de la méthode acceptable d'évaluation des risques qui doit être utilisée si la méthode de TC à propos de laquelle ils ont suivi une formation n'est pas appliquée. Cela peut comprendre l'élaboration de critères communs qui doivent être en place pour évaluer la pertinence des méthodes des intervenants en matière d'évaluation des risques;*
- b) permet la compréhension commune de la tolérance au risque [recommandation 6 c) ci-dessus] par rapport à laquelle des jugements peuvent être portés au sujet des niveaux de risque acceptables;*
- c) veille à ce que l'approbation finale de toutes les évaluations des risques et de la sûreté aérienne soit effectuée par un comité national afin d'en assurer l'uniformité et la comparabilité.*

Plan d'action de gestion de la Sûreté aérienne

- a) Organiser des séances de formation et de sensibilisation à l'intention des inspecteurs sur la méthode d'évaluation des risques acceptables après la publication de la réglementation dans la Gazette du Canada.*
- b) Faire part de la tolérance au risque à la direction générale en l'actualisant au besoin pour veiller à l'harmonisation avec les documents de Services généraux et de Stratégies et Intégration, quand cela est possible.*
- c) Créer un comité national, présidé par le directeur du secteur Opérations de la sûreté aérienne et appuyé par les directeurs régionaux, investi d'un mandat et d'un cadre de référence à l'appui de l'uniformité et de la comparabilité du processus et des résultats des évaluations de sûreté.*

Vérification interne attendue

Au moment de la vérification d'origine, on s'occupait d'élaborer un règlement exigeant des intervenants qu'ils préparent des évaluations de sûreté aérienne (ESA). Ultérieurement, le

règlement a été modifié et a exigé que les exploitants d'aéroports de classe 1 soumettent une évaluation des risques de sûreté aérienne (ERSA) et un plan stratégique de sûreté aéroportuaire à l'approbation de TC. Les exploitants ont éprouvé des difficultés à préparer leurs propres ERSA, ce qui explique que TC se soit investi dans l'établissement d'une méthode standard d'évaluation des risques et ait chargé les inspecteurs régionaux d'apporter leur aide aux exploitants.

C'est pourquoi on peut s'attendre à ce que la Sûreté aérienne élabore et mette en œuvre une méthode d'évaluation des risques, notamment des outils et des directives pour aider les exploitants à préparer leurs ERSA. Par ailleurs, on devait dispenser une formation sur l'ERSA aux inspecteurs régionaux désignés pour leur fournir des directives sur les exigences d'une ERSA et leur permettre de comprendre la tolérance au risque. On s'attendait également à ce qu'un comité national de TC soit mis sur pied pour approuver les ERSA afin d'en assurer la qualité et l'uniformité.

Évaluation de la vérification interne

Cette recommandation est jugée entièrement mise en œuvre.

Observations à l'appui de l'évaluation de la vérification interne

Les exigences remaniées du règlement ont été introduites à la phase 2 du *Règlement canadien de 2012 sur la sûreté aérienne* (RCSA 2012) et elles exigeaient que les exploitants d'aéroports de classe 1 préparent une évaluation des risques de sûreté aérienne (ERSA) et soumettent un plan stratégique de sûreté aérienne à l'approbation de TC.

La Sûreté aérienne a conçu un cadre détaillé de gestion des risques contenant une méthode d'évaluation des risques et un instrument de gestion des risques, qui aide les usagers à mieux comprendre le cadre et permet de documenter les notes d'évaluation et leur raison d'être. Des inspecteurs régionaux désignés de la Sûreté aérienne ont été chargés d'aider les exploitants à préparer des ERSA et l'Unité de formation technique multimodale intégrée (FTMI) a été chargée de leur dispenser une formation connexe. Le Cadre de gestion intégrée des risques (CGIR) de la Sûreté aérienne a été le fondement commun et le guide de la tolérance au risque (voir recommandation 6).

Tous les aéroports de classe I ont préparé leurs ERSA et leurs plans stratégiques de sûreté aéroportuaire et les administrations aéroportuaires les ont approuvés et soumis à l'AC le 1^{er} mars 2017. L'AC s'occupe actuellement d'examiner les documents qui lui ont été soumis.

Un comité national d'approbation a été mis sur pied pour examiner et définitivement approuver tous les ERSA et les plans stratégiques de sûreté aéroportuaire. Le comité songe à se réunir le 9 mai 2017 pour se livrer à ce processus.

Nos entrevues avec les gestionnaires et les inspecteurs régionaux participant au processus ERSA ont révélé que la formation dispensée en prévision de la préparation des ERSA était suffisante et que la méthode utilisée pour préparer les ERSA avec les exploitants d'aéroports de classe I était efficace.

Possibilités d'autres améliorations

Il n'existe pas de possibilités particulières d'autres améliorations.

2.3. CONTRÔLES

Recommandation 10

10. Le sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté, doit s'assurer de ce qui suit :

Étant donné l'ampleur et la complexité des changements en cours au sein du Programme de sûreté aérienne, élaborer et mettre en œuvre un plan global de gestion des changements et un cadre de gestion intégrée des projets pour :

- a) favoriser des communications limpides;*
- b) établir des responsabilités limpides;*
- c) harmoniser les projets et les priorités de façon à gérer les interdépendances avec efficacité;*
- d) effectuer le suivi des progrès dans ce secteur, les mesurer et en rendre compte.*

Plan d'action de gestion de la Sûreté aérienne

Établir un Bureau de gestion du programme de sûreté aérienne qui gère le programme, conformément aux jalons et échéanciers suivants :

a-d) achever le plan de gestion des programmes par le biais d'une conception sur mesure en fonction de diverses options de coût. Faire part de la conception et des options et solliciter une rétroaction tout au long du processus.

- Mettre en œuvre le plan selon le financement disponible.

- Procéder à la transition vers une intégration complète et l'autonomie.

Le Bureau de gestion du programme de sûreté aérienne assurera le contrôle et la gestion des risques ainsi que la gouvernance, comme cela est indiqué dans la vérification.

Vérification interne attendue

La Sûreté aérienne devait concevoir un plan intégré comportant des procédés pour la gestion des changements et la gestion des projets. Celui-ci devait faire état des responsabilités, des priorités et d'un moyen d'assurer le suivi et de rendre compte de l'avancement des projets et des initiatives.

Évaluation de la vérification interne

Cette recommandation est jugée entièrement mise en œuvre.

Observations à l'appui de l'évaluation de la vérification interne

La Sûreté aérienne a conçu le *Cadre intégré de gestion des risques de la sûreté aérienne* 2012-2013, qui contient des renseignements sur la planification de la gestion des changements et des projets :

- les types de documents sur les projets pour en assurer l'uniformité et la transparence, notamment les modèles connexes (c.-à-d., la structure de ventilation des travaux, le

mandat du projet, l'énoncé des travaux, le plan de travail, le plan de mise en œuvre, la stratégie de communication);

- la planification et la surveillance des changements;
- les rôles/responsabilités, les échéanciers et les modèles/ressources pour chaque activité du Cadre intégré de gestion de la sûreté aérienne, structurée selon :
 - la planification (c.-à-d., analyse de la conjoncture, plans de travail de la direction, plan d'activités intégré)
 - la surveillance (c.-à-d., la mise à jour annuelle du cadre, les rapports mensuels)
 - les rapports (rapport de clôture d'exercice)
 - la documentation (documentation générale (SGDDI))
 - la gestion des changements (c.-à-d., déterminer les projets prévus qui impliquent des changements en profondeur)

Au moment de la vérification de 2011, la Sûreté aérienne subissait des changements radicaux. Même si ce n'est plus le cas aujourd'hui, elle continue d'utiliser le cadre, notamment les outils de gestion des changements et de gestion des projets qui ont été mis au point. La Sûreté aérienne a entrepris un examen du cadre.

La Sûreté aérienne a également préparé une feuille de calcul de suivi et de gestion des projets, mais celle-ci a été remplacée en 2013-2014 au moment de l'adoption du processus de planification intégrée et de rapports (PIR) du Ministère (que l'on appelle aujourd'hui le Plan intégré des programmes nationaux). La Sûreté aérienne s'en sert pour surveiller les projets et les priorités, comme en témoigne son plan de travail PIR 2015-2016 qui dresse la liste des activités ministérielles et de suivi qui se rapportent aux priorités.

Possibilités d'autres améliorations

Il n'existe pas de possibilités particulières d'autres améliorations.

Recommandation 11

11. Le sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté, doit s'assurer de ce qui suit :

Terminer l'élaboration des procédures d'utilisation normalisées à l'échelle nationale et les mettre en œuvre, aussitôt que cela sera faisable, pour tous les aspects des activités d'inspection et d'application de TC, y compris la saisie et la gestion des données relatives aux inspections. Les procédures d'utilisation normalisées sont essentielles pour assurer l'application uniforme à l'échelle nationale des activités d'inspection et d'application. En vue de diffuser les procédures d'utilisation normalisées en temps opportun, le Programme de sûreté aérienne doit appliquer les nouvelles procédures au fur et à mesure de leur élaboration, en suivant un plan de déploiement et une stratégie de communication.

Plan d'action de gestion de la Sûreté aérienne

Élaborer les procédures d'utilisation normalisées conformément aux jalons et aux échéanciers suivants :

- *Élaboration*
- *Essai*
- *Mise en œuvre*

Vérification interne attendue

La Sûreté aérienne aurait défini, élaboré et mis en œuvre les procédures normalisées d'exploitation prescrites à l'échelle nationale pour tous les paramètres des activités d'inspection et d'application, y compris la saisie et la gestion des données relatives aux inspections. Ces procédures auraient la même présentation pour en faciliter l'utilisation. Un processus serait élaboré pour l'examen, l'approbation, le déploiement et la diffusion des PNE.

Une liste complète des PNE sera établie pour assurer leur suivi et leur statut (d'actualité, périmé ou obsolète). Un processus sera mis au point pour examiner, actualiser et transmettre les PNE mises à jour.

Évaluation de la vérification interne

Cette recommandation est jugée entièrement mise en œuvre.

Observations à l'appui de l'évaluation de la vérification interne

La Sûreté aérienne a élaboré de nombreuses PNE en 2012 pour se conformer au *Règlement canadien de 2012 sur la sûreté aérienne* (RCSA 2012). Les PNE ont été rédigées par l'AC et envoyées aux régions pour obtenir leurs commentaires avant d'y mettre la dernière touche et de les mettre en œuvre. La présentation des PNE est uniforme et claire (c.-à-d., même caractère, mêmes en-têtes, même structure, mêmes instructions). Par exemple, chaque PNE du PSA précise l'exigence du PSA et ce dont les inspecteurs ont besoin pour évaluer la conformité et de quelle façon (c.-à-d., les questions à poser, les méthodes à mettre à l'essai, les documents à recueillir). À mesure que de nouvelles PNE sont élaborées et que d'anciennes sont mises à jour, elles suivront la même présentation. La Sûreté aérienne est convaincue que des PNE existent pour tous les paramètres actuels des activités d'inspection et d'application de la loi et les entrevues que nous avons menées auprès des régions ont effectivement confirmé ce fait. Toutefois, il n'existe pas de liste générale de toutes les PNE prescrites.

Les PNE sont structurées en chapitres selon le type d'inspection (c.-à-d., les inspections de sûreté des aérodromes) dans le manuel des procédures normalisées d'exploitation nationales (PNEN) que l'on trouve dans le Système d'inspection de la sécurité des transports (SIST) et qui sont accessibles aux inspecteurs. Il y a des PNE individuelles pour chaque prescription réglementaire. Par exemple, on recense 13 PNE individuelles détaillées pour chacune des prescriptions du Programme de sûreté des aéroports (PSA). Le manuel des PNEN contient également d'autres renseignements, comme des formulaires pour chaque chapitre de même qu'une table des matières périmées. Un guide d'utilisation du SIST fournit des directives sur la manière de saisir et de gérer les données d'inspection, ce qui contribue à assurer l'uniformité nationale des rapports d'inspection. Dans tout ce Guide, on trouve des renvois à l'utilisation des PNE pendant le déroulement des inspections.

Étant donné que des modifications ou d'autres mesures de sûreté sont entrées en vigueur depuis 2012, il se peut que certaines PNE doivent être actualisées. Il peut y avoir d'autres PNE plus anciennes qui doivent elles aussi être mises à jour. Toutefois, il n'existe pas de procédure officielle pour examiner et mettre à jour les PNE et il n'existe pas de répertoire des PNE, de sorte que le nombre total de PNE et le statut de chacune ne sont pas connus. Un groupe de travail,

placé sous la direction de l'AC, comptant des représentants des régions, a récemment été mis sur pied pour actualiser les PNE et les outils de contrôle de la conformité (OCC) [voir recommandation 3]. Bien qu'il n'existe pas encore de plan de travail, la priorité consiste à commencer par examiner les questions de l'OCC avant d'examiner les PNE. Le groupe de travail participe également au mécanisme mis en place à l'intention des inspecteurs pour formuler une rétroaction et des suggestions d'amélioration des PNE.

Les PNE sur le fret aérien qui se rapportent aux récents changements apportés au programme ont été mises à jour en 2016. Cette tâche sera examinée dans le cadre de la vérification à venir de la sûreté du fret aérien.

L'AC a récemment rédigé des PNE pour un nouveau programme moyennant l'aide des inspecteurs qui seront soumises à l'examen du groupe de travail avant qu'on y mette la dernière touche.

Possibilités d'autres améliorations

Il faut dresser une liste complète des PNE prescrites pour déterminer le statut actuel de chacune (p. ex., d'actualité, obsolète, doit être révisée/élaborée). Il faut également concevoir un processus d'examen, d'approbation, de mise en œuvre et de transmission des PNE nouvelles et périmées.

Recommandation 12

12. Le sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté, doit s'assurer de ce qui suit :

Les fonctions d'interrogation et d'établissement de rapports pour la base de données du SGISPU devraient être achevées et déployées pour permettre à la direction d'analyser les données relatives aux inspections afin d'appuyer la prise de décisions opportunes et la surveillance opérationnelle.

Plan d'action de gestion de la Sûreté aérienne

Créer les fonctions d'interrogation et d'établissement de rapports du SGISPU conformément aux jalons et aux échéanciers suivants :

- Analyse/conception et élaboration*
- Déploiement et formation*

Vérification interne attendue

La Sûreté aérienne aurait déployé les fonctions d'interrogation et de rapports du système utilisé pour consigner et mettre à jour les résultats des inspections nationales. Une formation et des directives seront données pour la saisie de données d'inspection de même que pour le potentiel de recherche et de rapports.

Évaluation de la vérification interne

Cette recommandation est jugée entièrement mise en œuvre.

Observations à l'appui de l'évaluation de la vérification interne

Au moment de la vérification d'origine, la Sûreté aérienne utilisait le Système de gestion de l'information de la Sûreté et des préparatifs d'urgence (SGISPU) pour saisir les résultats des activités d'inspection. Au milieu de 2011, on a adopté l'outil de recherche et de rapports du SGISPU, le Système d'information sur la sûreté des transports (SIST), pour améliorer la fonctionnalité du système. Cet outil permettait des interrogations spéciales détaillées et l'analyse des tendances relatives aux inspections. Des séances de formation ont été dispensées aux inspecteurs régionaux.

Au fil des ans, le SIST a été perfectionné et il a fini par remplacer le SGISPU. Les données archivées du SGISPU sont toujours disponibles dans le SIST. Le SIST est un dépôt centralisé qui comprend tous les outils nécessaires à la recherche, au déroulement, à la consignation et au compte rendu des inspections. Le Guide d'utilisation du SIST (janvier 2016) fournit des directives normalisées au sujet de chacun des modules du SIST. Au fur et à mesure que de nouveaux modules/caractéristiques du SIST sont déployés, des guides des nouvelles caractéristiques sont conçus et ajoutés au SIST. La Sûreté aérienne prévoit de déployer tous les guides des caractéristiques et d'en faire un nouveau guide complet en juin 2017. Le module « Bibliothèque » contient des directives supplémentaires (c.-à-d., des PNE, des outils de contrôle de conformité (OCC), des directives stratégiques) pour que les inspecteurs puissent mener leurs activités d'inspection. Il y a également deux hyperliens qui donnent les adresses électroniques aux utilisateurs afin de solliciter une aide technique ou de soumettre des suggestions d'améliorations.

Le module « Inspection » est un module clé car il sert à créer de nouvelles inspections (c.-à-d., des exploitants d'aérodrome, des transporteurs aériens), à saisir les constatations des inspections, à établir un rapport et à faire des recherches dans des dossiers d'inspection (ouverts, en attente, classés, annulés).

Il y a d'autres modules du SIST qui permettent des options de recherche pour extraire des renseignements particuliers qui peuvent faciliter les activités d'inspection. Par exemple, le module « Entreprise » fournit les profils des entités réglementées. Le module « Exemption » fait état des exemptions réglementaires qui sont accordées aux entités dans certains cas spéciaux.

De nombreuses recherches spéciales peuvent être faites sur les modules du SIST par les directeurs, les gestionnaires et les inspecteurs de l'AC et des régions. L'intégralité de la base de données du SIST est consultable par le biais de la « Zone recherche principale ». Des recherches peuvent être lancées avec une seule zone ou plusieurs zones connues (c.-à-d., lieu, année, entité). Par exemple, on peut effectuer une recherche au sujet de certaines lacunes pour toutes les compagnies aériennes, par compagnie aérienne, par région, par année, etc.

Le module de planification, d'attribution et de rapport a été adopté en avril 2017 pour centraliser les rapports relatifs aux inspections dans le SIST et pour uniformiser et automatiser les procédures de planification, d'affectation et de rapports sur les inspections. Il comprend les plans d'inspection de chaque année selon l'équipe d'inspection. Les gestionnaires devront planifier, affecter et suivre, en temps réel, leurs activités d'inspection au cours de chaque exercice. Une

formation en classe virtuelle a été dispensée aux gestionnaires et aux inspecteurs régionaux en avril 2017.

Un module de production de rapports sur l'emploi du temps et les activités a également été établi afin que les inspecteurs puissent consigner leur emploi du temps par activité, même si celui-ci n'offre pas de lien avec le type d'inspection. De ce fait, il est difficile de déterminer le temps et les ressources nécessaires à chaque type d'inspection. La Sûreté aérienne prévoit d'améliorer ce module pour que l'on puisse utiliser les données pour établir le coût des activités et planifier les inspections. Comme l'a révélé la récente *vérification de la planification opérationnelle axée sur le risque de la Sécurité et sûreté*, à défaut de données sur le coût des activités, il est impossible de déterminer avec précision les besoins de ressources ou de prendre des décisions avisées sur la manière d'attribuer les ressources.

Des rapports peuvent être générés à partir du SIST par les employés de l'AC et des régions. Par exemple, les données du SIST sont extraites pour les rapports trimestriels présentés au Conseil de gestion de la Sécurité et sûreté, notamment le Plan national de surveillance (PNS) et le Tableau de bord de la surveillance du programme de sûreté aérienne.

Des améliorations sont constamment apportées au SIST. Une proposition de projet d'immobilisations, subordonnée à son financement, a récemment été présentée pour l'élaboration de 10 autres modules visant à améliorer les fonctions de recherche et d'établissement de rapports du SIST. On propose également de faire évoluer le SIST d'une simple application à une plateforme Web afin de réduire le dédoublement des efforts en permettant aux inspecteurs de saisir les inspections dans des tablettes sur place.

Nos entrevues avec les régions ont révélé que les gestionnaires et les inspecteurs sont généralement satisfaits de la fonctionnalité du SIST, qu'ils estiment conviviale et qui constitue une nette amélioration par rapport au système préalable.

Possibilités d'autres améliorations

La Sûreté aérienne doit poursuivre ses travaux en vue d'améliorer sa capacité de calculer le coût des activités. Cela contribuera également aux travaux déjà en cours au groupe Sécurité et sûreté en vue de donner suite à une recommandation de la *Vérification de la planification des activités axée sur les risques* afin d'améliorer le calcul des coûts des activités au sein de ce groupe.

Recommandation 13

13. Le sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté, doit s'assurer de ce qui suit :

Un processus de gestion du rendement des employés doit être mis en œuvre à titre prioritaire. En outre : a) Il faut établir les compétences essentielles des superviseurs; b) un mécanisme national de gestion du rendement doit être établi pour assurer la gestion uniforme et efficace du rendement.

Plan d'action de gestion de la Sûreté aérienne

Élaborer les compétences essentielles des superviseurs et améliorer le mécanisme national de gestion du rendement conformément aux jalons et aux échéanciers suivants :

a) Déterminer les compétences principales de l'équipe de gestion de la sûreté (TI-07, TI-08 et PM-06)

b) Offrir les nouveaux cours en matière de RH sur La gestion du rendement des employés, à l'intention des superviseurs de sûreté. Un groupe de consultation sera créé après la tenue du cours afin de déterminer les futurs besoins spécifiques.

Déterminer d'autres améliorations à apporter au système de gestion du rendement des RH.

Vérification interne attendue

La Sûreté aérienne a mis en œuvre un processus national de gestion du rendement des employés et plus particulièrement, elle a élaboré les compétences essentielles des gestionnaires/superviseurs afin d'être sûre qu'ils possèdent les aptitudes nécessaires pour exécuter un programme uniforme à l'échelle nationale.

Évaluation de la vérification interne

Cette recommandation est jugée entièrement mise en œuvre.

Observations à l'appui de l'évaluation de la vérification interne

Pour donner suite à cette recommandation, en 2012-2013, la Sûreté aérienne a élaboré les compétences essentielles des gestionnaires/superviseurs et a mis en place un processus national de gestion de rendement des employés (GRE) afin d'uniformiser la gestion du rendement.

En 2014, le processus de GRE de la Sûreté aérienne a été remplacé par un nouveau processus obligatoire de gestion du rendement dans la fonction publique (GRFP) qu'il faut utiliser pour tous les fonctionnaires. À l'instar du processus utilisé par la Sûreté aérienne, le nouveau processus repose sur l'année civile (du 1^{er} janvier au 31 décembre) et prévoit un examen au milieu de l'année et une évaluation du rendement à la fin de l'année. L'application GRFP est utilisée par tous les fonctionnaires pour respecter leurs ententes sur le GRFP. Il existe un guide du GRFP sur le site Web de TC (monTC).

L'entente sur le GRFP comporte quatre compétences essentielles que doivent posséder tous les employés, y compris les superviseurs/gestionnaires et les inspecteurs :

1. intégrité et respect avérés;
2. réflexion approfondie;
3. collaboration efficace avec autrui;
4. esprit d'initiative et orientation vers l'action.

Les compétences sont fondées sur le *Code de valeurs et d'éthique dans la fonction publique* et sur les Compétences clés en leadership (comportements escomptés) des fonctionnaires. Il y a des indicateurs comportementaux pour chacune des compétences afin d'aider les employés et les gestionnaires à rendre compte et à évaluer dans quelle mesure les comportements qui se rattachent aux compétences clés sont affichés.

La Direction générale des ressources humaines de TC (RH) ne reçoit pas les évaluations étant donné que le processus est contrôlé centralement dans l'application GRFP. Le groupe Systèmes RH surveille le nombre d'évaluations réalisées et il en rend compte au Comité exécutif de TC. Il a signalé un taux d'achèvement élevé de près de 97 % pour l'exercice 2015-2016 pour les groupes régionaux de Sûreté des transports/Sûreté aérienne.

Possibilités d'autres améliorations

Il n'existe pas de possibilités particulières d'autres améliorations.

3. CONCLUSIONS

Au moment de la vérification de 2011, la Sûreté aérienne subissait des changements en profondeur, notamment l'officialisation de l'orientation des programmes stratégiques, l'adoption de nouvelles méthodes d'évaluation des risques, la mise à jour et l'amélioration de ses activités de surveillance et la conception d'un nouveau régime de sûreté du fret aérien. Le programme a fait beaucoup de chemin depuis lors, comme en témoignent les améliorations profondes apportées aux domaines de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles.

Notre examen de suivi confirme que la Sûreté aérienne a pris des mesures pour donner suite aux recommandations issues de la vérification interne de 2011 de la surveillance de la réglementation de la sûreté aérienne. Nous en avons déduit que 12 des 13 recommandations ont été entièrement mises en œuvre et qu'une est partiellement mise en œuvre et nécessite des mesures supplémentaires. Nous avons également détecté certains éléments à améliorer et nous nous attendons à ce que la direction procède aux améliorations proposées, dans le cadre de ses efforts d'amélioration continue.

4. RÉPONSE DE LA DIRECTION

À propos de l'évaluation « partiellement mise en œuvre » relative à la recommandation 4, la Direction générale de la sûreté aérienne s'engage à examiner son taux d'échantillonnage actuel du contrôle de la qualité. L'examen comportera une évaluation des taux d'échantillonnage appropriés tout en tenant compte de la charge de travail des gestionnaires et d'autres facteurs utiles. (31 décembre 2017)

Des directives au sujet des inspections sont actuellement fournies aux gestionnaires et aux inspecteurs par le biais des documents disponibles dans le SIST. Les directives continueront d'être examinées, mises à jour et transmises pour améliorer la qualité et l'uniformité des éléments de preuve à l'appui des constatations des inspections. De plus, le groupe de travail sur le contrôle de qualité poursuivra son examen des solutions visant à améliorer la qualité et l'uniformité des rapports d'inspection. (En cours)

La Sûreté aérienne examinera par ailleurs les documents fondamentaux sur l'assurance de qualité. Les documents seront aussi mis à jour et transmis en fonction des résultats de l'examen. (31 mars 2018)

Pour ce qui est des possibilités d'autres améliorations, la Direction générale de la sûreté aérienne s'engage à examiner les moyens d'analyser ces éléments dans le cadre de ses efforts d'amélioration continue.