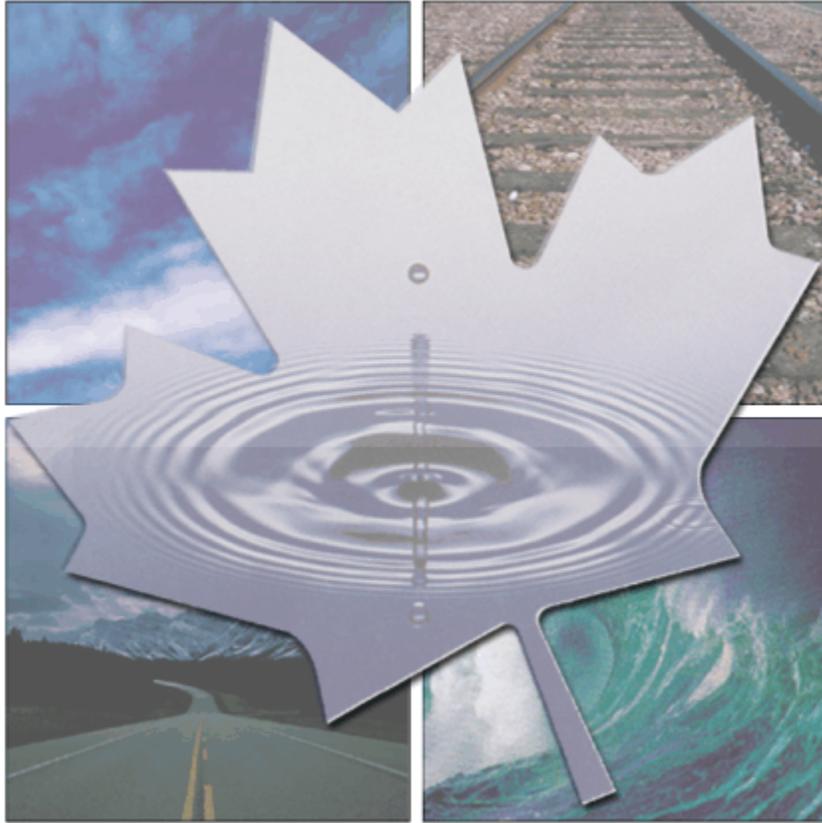


Services de vérification et de conseils



Intégrité, innovation et qualité

Vérification de suivi de l'Aviation civile

Janvier 2016

Numéro de dossier : 1577-14/15-106

RÉSUMÉ	2
Introduction.....	2
Objectifs et portée de la vérification.....	3
Conclusions.....	3
Énoncé de conformité	4
1. INTRODUCTION	5
1.1. Situation	5
1.2. Contexte	6
1.3. Objet et portée de la vérification	7
1.4. Critères et approche.....	8
1.5. Structure du rapport.....	8
2. CONSTATATIONS	9
2.1. Formation	9
2.2. Systèmes de gestion de la sécurité (SGS)	11
2.3. Enjeux relatifs à la sécurité	11
2.4. Planification axée sur les risques	13
2.5. Contrôle et assurance de la qualité.....	14
2.6. Mesure du rendement	17
2.7. Ressources humaines (PNMOTO).....	17
2.8. Ressources humaines (DOTATION)	18
2.9. Systèmes de bases de données	19
3. CONCLUSIONS.....	20
4. RÉPONSE DE LA DIRECTION.....	21

RÉSUMÉ

INTRODUCTION

Le plan de vérification axé sur le risque (PVAR) 2014-2015 à 2016-2017 de Transports Canada (TC) comprend une vérification de suivi des activités de surveillance de l'Aviation civile, qui a été réalisée dans le but de fournir l'assurance que les recommandations découlant des vérifications de 2008 et de 2012 du Bureau du vérificateur général (BVG) et de l'examen de 2011 de la Vérification interne (VI) ont été entièrement mises en œuvre.

L'objet de chaque vérification/examen se lit comme suit :

- Vérification de 2008 du BVG : dans le cadre de cette vérification, on a examiné la manière dont le Ministère a géré la mise en œuvre des SGS pour les gros transporteurs aériens et les organismes de maintenance d'aéronefs affiliés, lesquels ont été les premiers groupes de l'industrie aéronautique qui ont été tenus de mettre en œuvre un SGS;
- Examen de 2011 de la VI : dans le cadre de cet examen, on a évalué les risques liés au cadre de contrôle de la gestion (CCG) du programme de sécurité de l'Aviation civile, notamment les contrôles visant à appuyer les opérations permanentes et à garantir la gestion efficace du changement;
- Vérification de 2012 du BVG : dans le cadre de cette vérification, on a déterminé si TC avait correctement géré les risques associés à la supervision de son programme de l'Aviation civile.

La VI a classé les 19 recommandations uniques selon les neuf thèmes généraux suivants :

1. Formation;
2. Systèmes de gestion de la sécurité (SGS);
3. Enjeux relatifs à la sécurité;
4. Planification axée sur les risques;
5. Assurance/contrôle de la qualité (y compris les procédures d'utilisation normalisées);
6. Gestion du rendement;
7. Ressources humaines (PNMOTO)¹;
8. Ressources humaines (dotation);
9. Systèmes de bases de données.

Parmi les 19 recommandations, l'Aviation civile indique qu'une seule d'entre elles (à l'origine la recommandation relative aux systèmes de bases de données ne devait pas être terminée avant le mois de mars 2016) n'avait pas été entièrement mise en œuvre.

¹ Le PNMOTO (projet national de mise en œuvre de la transition organisationnelle) s'entend du projet de réorganisation de l'Aviation civile qui a été mis en œuvre.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La vérification avait pour but de confirmer que, pour chacune des 19 recommandations, un plan d'action de gestion (PAG) de l'Aviation civile :

- a été mis en œuvre;
- fonctionne comme prévu;
- donne suite aux constatations découlant de la première vérification.

CONCLUSIONS

Nous avons constaté que l'Aviation civile a mis en œuvre un PAG pour 17 des 19 recommandations découlant de la vérification et que ces plans d'action semblent fonctionner comme prévu. Voici les deux secteurs nécessitant du travail supplémentaire :

- Systèmes de bases de données:
À l'origine, le plan d'action visant à mettre en place une solution intégrée pour saisir l'information pertinente à la surveillance de la sécurité de l'aviation civile devait être achevé en mars 2016. Comme ce projet ne se déroule pas comme prévu, la nouvelle date d'achèvement cible est prévue pour mars 2017.
- Formation :
En 2012, le BVG a recommandé que l'Aviation civile « doive s'assurer que tout le personnel qui prend part aux inspections reçoit la formation nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités ». L'Aviation civile a répondu qu'elle avait offert la formation nécessaire en matière de surveillance à la majorité des inspecteurs. Nous croyons cependant que la recommandation ne se rapporte pas seulement à la formation sur la surveillance, mais plutôt à l'ensemble des exigences relatives à la surveillance. {Supprimé AIPRP} Finalement, nous avons déterminé qu'il est nécessaire d'offrir de la formation sur les travaux autres que les travaux de surveillance effectués par les inspecteurs.

Nous avons également souligné dans le rapport d'autres secteurs particuliers nécessitant une plus grande attention et nous nous attendons à ce que la direction du programme en tienne compte dans le cadre de ses efforts d'amélioration continue.

ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

La présente 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

Signé

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

19 janvier 2016

Date

Signé

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

19 janvier 2016

Date

1. INTRODUCTION

1.1. SITUATION

Le plan de vérification axé sur le risque (PVAR) 2014-2015 à 2016-2017 de Transports Canada (TC) comprend une vérification de suivi des activités de surveillance de l'Aviation civile, qui a été réalisée dans le but de fournir l'assurance que les recommandations découlant des vérifications de 2008 et de 2012 du Bureau du vérificateur général (BVG) et de l'examen de 2011 de la Vérification interne (VI) ont été entièrement mises en œuvre et fonctionnent comme prévu.

L'objet de chaque vérification/examen se lit comme suit :

- Vérification de 2008 du BVG : dans le cadre de cette vérification, on a examiné la manière dont le Ministère a géré la mise en œuvre des SGS pour les gros transporteurs aériens et les organismes de maintenance d'aéronefs affiliés, lesquels ont été les premiers groupes de l'industrie aéronautique qui ont été tenus de mettre en œuvre un SGS;
- Examen de 2011 de la VI : dans le cadre de cet examen, on a évalué les risques liés au cadre de contrôle de la gestion (CCG) du Programme de sécurité de l'Aviation civile, notamment les contrôles visant à appuyer les opérations permanentes et à garantir la gestion efficace du changement;
- Vérification de 2012 du BVG : dans le cadre de cette vérification, on a déterminé si TC avait correctement géré les risques associés à la supervision de son programme de l'Aviation civile.

Le tableau A ci-dessous illustre le nombre de recommandations (24) pour lesquelles l'Aviation civile a été chargée d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'action de gestion (PAG). Puisque certaines recommandations découlant de la vérification de 2008 du BVG et de l'examen de 2011 de la VI n'étaient pas entièrement mises en œuvre au moment où le BVG a réalisé sa vérification de 2012, celui-ci a formulé des recommandations semblables en 2012. Afin de simplifier le suivi et la production de rapports à l'intention du Comité ministériel de vérification, les recommandations précédentes (5) ont été intégrées aux recommandations de 2012. En date de juin 2015, l'Aviation civile indiquait que 18 des 19 recommandations avaient entièrement été mises en œuvre.

Tableau A

Date du rapport	Vérificateur	Vérification	Nombre total de recommandations	Nombre total de recommandations intégrées dans des recommandations semblables	Nombre de recommandations uniques
2008	BVG	Chapitre 3 – La surveillance de la sécurité du transport aérien – Transports Canada	9	2	7
2011	VI	Examen de la planification de la sécurité aérienne	5	3	2

2012	BVG	Chapitre 5 – Vérification des activités de surveillance de l'Aviation civile – Transports Canada	10	0	10
Total			24	5	19

Le PVAR 2015-2016 à 2017-2018 du Ministère comprend d'autres vérifications liées à la sécurité et à la sûreté. Afin de réduire au minimum les incidences de ces vérifications sur les activités de l'Aviation civile, les équipes chargées de la vérification ont coordonné leurs efforts et collaborent étroitement pour tirer parti de l'information et des analyses.

1.2. CONTEXTE

Le programme de l'Aviation civile assure la promotion de la sécurité du réseau de transport aérien national au moyen de son cadre de réglementation et de ses activités de surveillance. Dans le contexte du cadre de réglementation, l'Aviation civile élabore des politiques, des lignes directrices, des règlements et du matériel pédagogique pour faire progresser l'aviation civile au Canada. Dans le cadre de ses activités de surveillance, l'Aviation civile vérifie si l'industrie aéronautique respecte le cadre de réglementation par l'entremise d'activités de surveillance (c.-à-d. évaluations, validations, inspections et mise en application de la loi) et d'activités de service à l'industrie aéronautique (c.-à-d., permis, certification).

Les responsables du programme de l'Aviation civile sont des membres de la Direction générale de l'Aviation civile à l'Administration centrale (AC) et des directions de l'Aviation civile dans les cinq Régions.

La Direction générale de l'Aviation civile fait partie du Groupe sécurité et sûreté, lequel relève du sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté. Auparavant, cette Direction générale à l'AC était dirigée par un directeur général (DG). Un changement apporté à la structure de gouvernance le 2 avril 2015 a entraîné une division des responsabilités liées au poste de DG, ce qui fait en sorte qu'il y a maintenant deux postes de DG. L'un des deux DG a été nommé pour diriger le cadre de réglementation de l'Aviation civile et l'autre pour diriger les activités de surveillance de l'Aviation civile. Cette décision a été prise afin que les cadres supérieurs accordent une plus grande attention à l'orientation stratégique et aux interventions dans le contexte mondial qui évolue rapidement.

Dans les Régions, cinq directeurs régionaux (DR) s'occupent de la gestion de l'Aviation civile. Ces DG de l'Aviation civile relèvent de leur directeur général régional (DGR) respectif, qui à leur tour, relève du sous-ministre. Les DR ont également un rapport hiérarchique fonctionnel avec les DG à l'AC.

Les bureaux régionaux et certaines directions de l'AC (p. ex., Certification nationale des aéronefs) sont responsables du bon déroulement des activités quotidiennes de surveillance alors que la Direction générale de l'Aviation civile de l'AC offre une orientation fonctionnelle dans le cadre de ces activités.

La Direction générale de l'Aviation civile de l'AC est composée de sept directions :

- Secrétariat de l'Aviation civile : Fournir des renseignements sur le programme de sécurité aérienne aux intervenants et au public.
- Services de gestion : Fournir les ressources administratives de la Direction générale et coordonner le programme de la Direction générale ainsi que la planification financière et la mise en œuvre du SGI de l'Aviation civile.
- Médecine : Réaliser les évaluations médicales requises pour l'agrément du personnel aéronautique autorisé.
- Certification nationale des aéronefs : Établir les normes techniques relatives aux produits aéronautiques conçus et exploités au Canada, et assurer leur navigabilité continue. À cette fin, la Certification nationale des aéronefs offre une orientation continue à l'industrie aérospatiale.
- Opérations nationales : Assurer la surveillance réglementaire des fournisseurs de services de navigation aérienne et des transporteurs aériens canadiens, en réalisant notamment des évaluations, des inspections et des vérifications et en prenant des mesures d'application de la loi.
- Politiques et services de réglementation : Prodiguer des conseils stratégiques sur l'élaboration des lois et des règlements aéronautiques. Cette direction est chargée de l'administration du Conseil consultatif sur la réglementation aérienne canadienne (CCRAC).
- Normes : Élaborer des normes liées à la navigabilité, aux systèmes de gestion de la sécurité, à la certification des aéronefs, aux aéroports et à la navigation aérienne, et les réviser. Cette direction s'occupe également de la promotion et de l'éducation en matière de sécurité.

Il est également important de souligner que les groupes de l'Aviation civile dans les Régions et à l'AC qui assurent la prestation du programme ne forment pas un groupe homogène. Ils représentent plutôt des divisions uniques, comme Opérations de vol, Ingénierie, Sécurité des cabines/SST-Aviation, Aéroports, Délivrance des permis et Navigabilité. Nous ne pouvons donc pas simplement sélectionner un échantillon d'inspecteurs et de gestionnaires dans les Régions à des fins d'entrevue. Le défi consistait plutôt à interviewer des gestionnaires et des inspecteurs de chacune de ces divisions dans l'ensemble des Régions pour s'assurer que les réponses n'étaient pas biaisées en faveur d'un secteur en particulier.

1.3. OBJET ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La présente vérification de suivi a pour objet de s'assurer que les recommandations découlant des vérifications de 2008 et de 2012 du BVG et de l'examen de 2011 de la VI ont été entièrement mises en œuvre.

Puisque la nature des sujets de nombreuses recommandations se chevauche, nous avons classé les 19 recommandations uniques selon les neuf thèmes généraux suivants :

1. Formation;
2. Systèmes de gestion de la sécurité (SGS);
3. Enjeux de sécurité;
4. Planification axée sur les risques;

5. Assurance/contrôle de la qualité (y compris les procédures d'utilisation normalisées);
6. Gestion du rendement;
7. Ressources humaines (PNMOTO)²;
8. Ressources humaines (dotation);
9. Systèmes de bases de données.

Parmi les 19 recommandations, l'Aviation civile indique qu'une seule d'entre elles (à l'origine, la recommandation relative aux systèmes de bases de données ne devait pas être terminée avant le mois de mars 2016) n'avait pas été entièrement mise en œuvre. Nous avons examiné chaque recommandation et son PAG connexe afin de déterminer si le PAG :

- a été mis en œuvre;
- fonctionne comme prévu;
- donne suite aux constatations découlant de la première vérification.

1.4. CRITÈRES ET APPROCHE

Les 19 recommandations représentent les critères utilisés dans le cadre de la présente vérification.

La phase d'exécution de la vérification comprenait entre autres des examens, des entrevues, des visites régionales et des examens des dossiers.

En premier lieu, l'équipe chargée de la vérification a visité la Région de l'Atlantique dans le cadre d'un projet pilote pour mettre à l'essai les questions d'entrevue et le modèle d'examen des dossiers pour déterminer s'ils étaient pertinents et appropriés. Des entrevues et des examens de dossiers ont ensuite été réalisés dans les autres Régions ainsi qu'à l'AC.

1.5. STRUCTURE DU RAPPORT

Nous avons formulé nos recommandations en fonction des neuf thèmes. Pour chaque thème, nous avons indiqué ce que nous nous attendions à trouver et ce que nous avons trouvé, et nous avons énuméré les observations à l'appui de nos constatations et les secteurs nécessitant une attention particulière, le cas échéant.

Le présent rapport porte seulement sur les commentaires formulés à l'égard des recommandations figurant dans les deux rapports du BVG et le rapport de la VI.

La réponse de la direction à la vérification est incluse à la fin du rapport.

² Le PNMOTO (projet national de mise en œuvre de la transition organisationnelle) s'entend du projet de réorganisation de l'Aviation civile qui a été mis en œuvre.

2. CONSTATATIONS

2.1. FORMATION

La Vérification interne s'attendait à ce qui suit :

Que tous les inspecteurs de l'Aviation aient accès à la formation obligatoire requise pour étayer leur dossier consolidé des pouvoirs.

L'évaluation de la Vérification interne :

{Supprimé AIPRP}

Le contrôle qui permet de s'assurer que les exigences de formation ont été satisfaites avant de délivrer des titres de compétence à un inspecteur repose sur une validation effectuée auprès du gestionnaire approbateur de l'inspecteur. Un contrôle plus rigoureux consisterait à exiger la réalisation d'une validation indépendante par rapport aux dossiers de formation.

{Supprimé AIPRP}

Observations à l'appui de l'évaluation de la Vérification interne :

Dans le cadre de la vérification de 2008 du BVG, il a été déterminé que l'Aviation civile devait élaborer une stratégie de formation pour les inspecteurs de l'Aviation civile, qui cadre avec le plan de ressources humaines en cours d'élaboration. Il était prévu que cette stratégie tienne compte des cours, des compétences ainsi que des besoins de formation actuels et périodiques des inspecteurs. Il a également été recommandé que Transports Canada s'assure que ses inspecteurs répondent aux exigences de formation ou que leurs pouvoirs se limitent à leur niveau de formation actuel.

La vérification de 2012 du BVG a révélé que l'Aviation civile avait élaboré une stratégie de formation qui décrit les besoins de formation des inspecteurs. Toutefois, la vérification a répété la même recommandation que celle formulée lors de la vérification précédente, soit que « le personnel qui prend part aux inspections reçoit la formation nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités en temps opportun ».

Afin de donner suite aux constatations du BVG, la Vérification interne à concentrer ses efforts à faire en sorte que l'Aviation civile démontre que ses inspecteurs ont la possibilité de suivre de la formation pertinente en temps opportun.

En termes simples, l'Aviation civile recense toutes les activités pouvant être réalisées par un inspecteur, lesquelles reposent sur les divers règlements que l'Aviation civile supervise. En agissant ainsi, l'Aviation civile a créé un « dossier consolidé des pouvoirs » pour chaque poste d'inspecteur. Chacun de ces documents dresse une liste des activités dont TC autorise efficacement un inspecteur à effectuer. L'Aviation civile a également recensé toutes les exigences en matière de formation obligatoire liées à chaque poste d'inspecteur.

Le Groupe sécurité et sûreté a récemment mis sur pied la Direction de la formation technique intégrée multimodale (FTIM). Cette direction est chargée de tenir à jour un dossier de l'ensemble des cours de formation suivi avec succès par chaque inspecteur. La Direction offre également des cours de formation, y compris de la formation obligatoire.

La Division des affaires réglementaires de la Direction des politiques et des services de réglementation (OSR) de l'Aviation civile vérifie et confirme auprès du gestionnaire de l'inspecteur si ce dernier a suivi avec succès tous les cours de formation pertinents aux compétences pour lesquelles il a présenté une demande (p. ex., insigne, laissez-passer, lettre, etc.). Cependant, selon les résultats de notre examen, il semblerait qu'un contrôle plus rigoureux consisterait à demander à la Direction de la FTIM de confirmer que l'inspecteur a suivi avec succès les cours de formation requis plutôt que de se fier uniquement aux observations du gestionnaire.

{Supprimé AIPRP} Idéalement, l'Aviation civile devrait être en mesure de confirmer que les inspecteurs répondent aux exigences de formation pour étayer leurs titres de compétence en temps réel.

L'Aviation civile a défini deux catégories clés de formation obligatoire pour les inspecteurs : la formation de base et la formation spécialisée. La formation de base est une formation pour acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour exécuter les fonctions liées à un poste (p. ex., formation initiale pour les agents délégués). Certains titulaires de postes doivent cependant suivre une formation spécialisée, notamment des cours initiaux ainsi qu'une formation périodique après une certaine période. La formation de base est actuellement disponible, mais {Supprimé AIPRP} cours de formation spécialisée obligatoire et {Supprimé AIPRP} cours de formation périodique obligatoire {Supprimé AIPRP} sont en cours d'élaboration. Parmi les {Supprimé AIPRP} cours qui en sont à l'étape de l'élaboration, un de ces cours est offert provisoirement par un fournisseur tiers.

{Supprimé AIPRP}

Finalement, nous avons noté que les recommandations et les PAG relatifs à la formation étaient axés sur les activités de surveillance des inspecteurs. Nous avons cependant noté que les activités de surveillance ne représentent qu'une part des responsabilités des inspecteurs. Un inspecteur doit satisfaire à plusieurs autres exigences de travail {Supprimé AIPRP}.

Secteurs nécessitant une plus grande attention :

L'Aviation civile devrait veiller à ce que tous les cours de formation obligatoire soient élaborés et offerts aux inspecteurs pour satisfaire aux exigences de formation obligatoire.

L'Aviation civile devrait s'assurer d'avoir la capacité de vérifier en temps opportun si les inspecteurs ont satisfait aux exigences de formation obligatoire relatives à leur dossier consolidé des pouvoirs.

{Supprimé AIPRP}

L'Aviation civile devrait définir, élaborer et communiquer les besoins de formation liés aux activités autres que celles liées à la surveillance.

2.2. SYSTÈMES DE GESTION DE LA SÉCURITÉ (SGS)

La Vérification interne s'attendait à ce qui suit :

Que le plan de transition du SGS de l'Aviation civile comprenne une évaluation des risques et des mesures d'atténuation, les coûts prévus et les besoins en ressources pour la mise en œuvre.

L'Aviation civile élaborera une norme pour établir le niveau minimal de surveillance prévue des entreprises dotées d'un SGS et des entreprises qui ne sont pas dotées d'un SGS afin de surveiller la conformité avec le cadre de réglementation. De plus, l'Aviation civile rendra régulièrement compte à la haute direction du rendement en fonction des plans de surveillance.

L'évaluation de la Vérification interne :

Le plan de transition du SGS de l'Aviation civile a été mis en attente.

L'Aviation civile a établi une norme pour établir le niveau minimal de surveillance prévue des entreprises dotées d'un SGS et des entreprises qui ne sont pas dotées d'un SGS afin de surveiller la conformité avec le cadre de réglementation. Elle rend régulièrement compte à la haute direction du rendement en fonction des plans de surveillance.

Observations à l'appui de l'évaluation de la Vérification interne :

Selon une évaluation des risques approuvée, le SGS n'a pas été appliqué à d'autres secteurs de l'industrie de l'aviation civile.

Par conséquent, il n'existe pas de plan de transition détaillé autre que ce qui a été publié sur le site Web de Transports Canada en 2004. En 2008, l'Aviation civile a publié la circulaire d'information 503-003 laquelle décrit les éléments qu'une organisation devrait avoir en place à la fin de chaque phase.

Les entreprises de transport aérien font l'objet d'une surveillance planifiée sur une période quinquennale. Les intervalles de surveillance planifiée sont constamment établis pour chaque entreprise au moyen du module « Planification de la surveillance » du système national de gestion de l'information sur la sécurité (SNGIS). Les renseignements de l'entreprise concernant des risques particuliers sont consignés sur la page « Profil de risque » de chaque entreprise afin de définir le niveau d'indicateur de risque et la valeur des incidences qui, en définitive, déterminent les intervalles de surveillance. La politique de surveillance (DAC SUR-008) et la norme nationale de planification de la surveillance (IP SUR-009) fournissent des directives.

2.3. ENJEUX RELATIFS À LA SÉCURITÉ

La Vérification interne s'attendait à ce qui suit :

Que l'Aviation civile ait analysé et révisé les processus à suivre pour régler les enjeux de sécurité en vue de régler les problèmes plus rapidement.

L'évaluation de la Vérification interne :

L'Aviation civile a examiné son processus d'établissement des règles et a recensé et mis en œuvre de nouveaux moyens de régler les enjeux de sécurité. Un nouveau modèle et de nouveaux outils, qui permettent d'améliorer la capacité d'intervention et d'augmenter l'efficacité, ont été élaborés. Toutefois, il n'y avait pas de donnée pour confirmer que les enjeux sont réglés plus rapidement.

Observations à l'appui de l'évaluation de la Vérification interne :

Le projet de modernisation du Conseil consultatif sur la réglementation aérienne canadienne (CCRAC) a été lancé en 2011 en vue de créer un modèle de consultation permettant de mieux régler les questions de sécurité, de simplifier les processus et d'établir l'ordre de priorité des initiatives réglementaires dès les premières étapes. De nombreux intervenants ont participé au projet pour examiner les pratiques exemplaires des autres ministères responsables de la réglementation et de leurs homologues dans d'autres sphères de compétence (c.-à-d., la Civil Aviation Safety Authority (Australie), la Federal Aviation Administration (États-Unis) et l'Agence de sécurité aérienne européenne (Europe)).

Le nouveau modèle et les nouveaux outils, qui ont été bien accueillis lors de la plénière du CCRAC en octobre 2013, ont été mis en œuvre en décembre 2013.

Les nouveaux outils sont notamment les suivants :

- Évaluation préliminaire de la question et de la consultation (EPQC) (rétroaction formulée au CCRAC) : aide à l'évaluation préliminaire d'un enjeu, déterminer s'il est nécessaire de créer des groupes de discussion et recommander le flux approprié de consultation;
- Modèle révisé d'avis de proposition de modification (APM) (résultats du CCRAC) : annonce les propositions de modification réglementaire aux règlements et aux normes au milieu de l'aviation et présente les résumés des évaluations et les recommandations qui ont mené à la proposition;
- Système de rapport des activités du CCRAC amélioré : présente des renseignements sur l'ensemble des activités du CCRAC et sert d'outil pour communiquer avec les intervenants en vue d'échanger des renseignements pertinents tout au long du processus d'établissement des règles (consultations plus transparentes et significatives).

Bien qu'un nouveau processus ait été mis en œuvre, il est encore trop tôt pour savoir s'il permet de réduire le délai d'intervention. Dans certains cas, l'Aviation civile a remarqué certains gains d'efficacité. {Supprimé AIPRP}

Cette année, l'Aviation civile entreprendra une initiative pour établir un processus annuel d'analyse stratégique des risques pour la sécurité (ASRS) afin d'évaluer et de surveiller les enjeux de sécurité systémiques du réseau de l'aviation civile du Canada. L'analyse, qui sera menée par des experts en la matière de l'Aviation civile à l'AC, des Régions et de l'industrie, guidera la planification ainsi que les processus d'établissement des priorités, d'élaboration des politiques et d'établissement des règlements. L'Aviation civile a établi une première liste des

enjeux de sécurité de niveau systémique prioritaires, laquelle a contribué à orienter le processus de planification des activités de 2016-2017. Les quatre principaux enjeux de sécurité ont été classés par ordre de priorité par les cadres supérieurs (CNDGAC) et seront pris en compte lors de l'élaboration des plans de travail au cours du prochain exercice.

2.4. PLANIFICATION AXÉE SUR LES RISQUES

La Vérification interne s'attendait à ce qui suit :

Que l'Aviation civile ait mis en place son programme national d'indicateur de risque afin d'évaluer le niveau de risque et les exigences de surveillance minimales de chaque entreprise.

Que l'Aviation civile ait déterminé les besoins en ressources nécessaires pour mener à bien les activités de surveillance.

Que l'Aviation civile surveille les écarts par rapport aux plans de surveillance.

L'évaluation de la Vérification interne :

L'Aviation civile a mis en œuvre le système national de gestion de l'information sur la sécurité aérienne (SNGISA), lequel indique le niveau de risque et les exigences de surveillance minimales de chaque entreprise. Un processus a également été mis en œuvre pour recenser les besoins en ressources nécessaires afin de mener à bien les activités de surveillance.

L'Aviation civile a mis en œuvre un processus permettant de s'assurer que les écarts par rapport aux plans d'inspection approuvés sont examinés et approuvés par la haute direction.

Observations à l'appui de l'évaluation de la Vérification interne :

L'Aviation civile a mis en œuvre le SNGISA, qui est une base de données servant à recueillir les renseignements nécessaires pour élaborer le profil de risque de chaque entreprise.

Le profil de risque est composé de ce qui suit :

- Un niveau d'indicateur de risque : probabilité qu'une entreprise gère ses risques à un niveau de sécurité et de conformité acceptable;
- La valeur des incidences : détermination de l'incidence de l'entreprise sur le réseau de transport aérien et sur la confiance du public.

Le SNGISA utilise le niveau d'indicateur de risque et la valeur des incidences pour calculer les intervalles de surveillance à des fins de planification.

Les plans de surveillance régionaux sont élaborés en fonction de ces renseignements et les progrès sont présentés chaque mois aux DR respectifs, au comité de gestion des opérations et au bureau national de la surveillance. Les données mensuelles de surveillance régionale sont regroupées dans des plans trimestriels nationaux de surveillance qui sont examinés et approuvés par le comité de gestion des opérations, le CNDGAC et le CG-RS3. Tout écart aux plans de surveillance régionale est examiné par le CNDGAC et nécessite l'approbation du CG-RS3.

La Vérification interne a entrepris une vérification de la planification opérationnelle axée sur les risques pour les activités de la Sécurité et sûreté en vue d'évaluer en profondeur la façon dont les activités de surveillance sont planifiées, suivies et présentées, et notamment d'examiner les renseignements utilisés pour appuyer ces plans et ces rapports. Dans le cadre de la vérification, on examinera également la pertinence des différents niveaux d'activités de surveillance selon que l'entreprise est dotée d'un SGS ou non.

Secteurs nécessitant une plus grande attention :

Le SNGISA est la base du processus d'évaluation des risques des entreprises. Les inspecteurs sont chargés de recueillir et de consigner les renseignements requis par le SNGISA. Il existe un processus en place pour assurer la qualité des renseignements qui sont consignés dans le SNGISA. {Supprimé AIPRP} Nous suggérons donc que l'Aviation civile veuille à ce que les renseignements saisis dans le SNGISA soient exacts et complets.

{Supprimé AIPRP} L'Aviation civile devrait envisager d'examiner un moyen d'expliquer aux inspecteurs cette fonctionnalité et l'intention du SNGISA.

Finalement, certaines préoccupations ont été soulevées selon lesquelles les questions liées à l'indicateur de risque dans le SNGISA ne concernent pas tous les secteurs de l'aviation, particulièrement les problèmes uniques des petits exploitants. L'Aviation civile devrait garantir l'applicabilité du SNGISA, plus précisément les facteurs évalués par les inspecteurs.

2.5. CONTRÔLE ET ASSURANCE DE LA QUALITÉ

La Vérification interne s'attendait à ce qui suit :

Que des directives appropriées soient données sur les activités de surveillance menées par les inspecteurs, y compris le niveau de documentation requis pour appuyer ces activités. Que la supervision par la direction des activités de surveillance menées par les inspecteurs soit documentée.

Qu'il y ait un programme d'assurance de la qualité en place pour les activités de surveillance menées par les inspecteurs.

L'évaluation de la Vérification interne :

L'Aviation civile a élaboré et mis en œuvre des instructions visant le personnel pour les activités de surveillance menées par les inspecteurs. Il est toutefois nécessaire d'avoir des directives plus précises sur les méthodes d'échantillonnage et la formation connexe à l'intention des inspecteurs. Les instructions visant le personnel comprennent une exigence selon laquelle la direction doit examiner et approuver la planification, l'exécution et la reddition de comptes relatives aux activités de surveillance. De plus, la supervision par la direction des activités de surveillance menées par les inspecteurs est documentée.

Il existe un programme d'assurance de la qualité qui comprend les activités de surveillance menées par les inspecteurs.

Observations à l'appui de l'évaluation de la Vérification interne :

Contrôle de la qualité

La direction examine et approuve actuellement les activités de surveillance, comme l'attestent les évaluations de la qualité, les examens des dossiers et les procès-verbaux des réunions du groupe/comité.

Les rôles et les responsabilités de la direction en matière d'examen approprié et d'approbation de la planification, de l'exécution et de la reddition de comptes relatives aux activités de surveillance sont documentés dans la *Politique de surveillance* (DAC SUR-008 2012-05-29) et la *Norme nationale de planification de la surveillance* (IP SUR-009 (2012-05-31)).

En fonction des résultats de la vérification du BVG et d'une auto-évaluation de l'Aviation civile, les procédures de surveillance (IP SUR-001) ont été mises à jour afin d'y inclure des exigences plus strictes en ce qui a trait à l'examen de la gestion, l'approbation et la signature à l'égard du gestionnaire de la surveillance et de l'autorité convocatrice tout au long du processus de surveillance (avant, pendant et après la visite des sites) ainsi qu'un nouveau pallier d'examen de la gestion par l'entremise du comité d'examen de la surveillance. De plus, les procédures de surveillance fournissent maintenant de nombreux modèles pour documenter les activités de surveillance. Des ateliers régionaux sur place ont eu lieu en 2013 pour informer les inspecteurs et les gestionnaires des procédures de surveillance mises à jour.

À la suite de l'examen de 61 dossiers régionaux d'inspection/d'évaluation effectué en utilisant des critères semblables à ceux utilisés lors de la vérification de 2012 du BVG {Supprimé AIPRP}, l'équipe de la Vérification interne a conclu que des améliorations avaient été apportées au chapitre de l'uniformité et de la conformité des procédures établies ainsi que de l'examen de la gestion. L'examen des dossiers par la Vérification interne a révélé que 98 % des dossiers comprenaient un plan d'échantillonnage comparativement à {Supprimé AIPRP} le BVG a constaté que des plans d'échantillonnage étaient rarement préparés. L'examen des dossiers par la Vérification interne a également révélé que 66 % des dossiers avaient été examinés par la direction comparativement à {Supprimé AIPRP} le BVG a constaté qu'il n'y avait pas eu d'examen officiel ou de processus d'approbation officiel de la direction.

L'équipe de la vérification interne a également examiné les procédures de surveillance qui aident les inspecteurs à élaborer et à mettre en œuvre les plans d'échantillonnage. Plus précisément, nous avons examiné la terminologie, les exigences de documentation, les méthodes utilisées pour déterminer les échantillons et leurs tailles ainsi que les modèles connexes. De plus, quelques inspecteurs ont été interviewés afin de mieux comprendre comment ils appliquent les procédures. Nous avons remarqué que des améliorations sont nécessaires pour clarifier la terminologie et la façon dont les inspecteurs appliquent la méthodologie, surtout par rapport à l'échantillonnage aléatoire et non aléatoire.

La directive de l'Aviation civile relative au contrôle de la qualité des activités de surveillance de l'Aviation civile (DAC) QUA-017 décrit les principes directeurs et établit les normes minimales en matière de contrôle de la qualité (CQ) des activités de surveillance. L'objectif consiste à adopter une approche documentée et uniforme à l'échelle nationale lors des activités de CQ des

inspections des entreprises réglementées conformément avec le processus détaillé dans l'IP-SUR 001.

Depuis le 1^{er} septembre 2015, l'Aviation civile veille au bon fonctionnement de la totalité des dossiers liés aux activités de surveillance menées dans l'ensemble des Régions au moyen du modèle utilisé dans la Région du Québec. Tous les dossiers seront évalués jusqu'à ce qu'un taux de 85 % de conformité soit atteint. Lorsqu'un seuil de 85 % sera atteint et maintenu, l'Aviation civile, par l'entremise de son comité de gestion des opérations, établira une norme nationale pour le CQ, pour exécution sur un échantillon au hasard pris parmi les activités.

Il convient de noter que la Région de Québec a réalisé la totalité des évaluations du CQ de l'ensemble des dossiers d'activités de surveillance en 2013.

Assurance de la qualité

L'Aviation civile a élaboré et mis en œuvre le Programme interne d'assurance de la qualité de l'Aviation civile (PIAQAC) au sein de la Direction des services de gestion et de ressources. Son plan quinquennal axé sur les risques (2012-2013 à 2016-2017) reposait sur les résultats des ateliers auxquels ont participé des experts en la matière de l'Aviation civile de TC. Les évaluations d'AQ proposées ont été classées par ordre de priorité en fonction des recommandations découlant des vérifications et des priorités ministérielles actuelles. Le CNDGAC a approuvé le plan du PIAQAC en 2012.

Parmi les 18 évaluations de l'AQ prévues dans le cadre du plan du PIAQAC quinquennal, quatre d'entre elles ont été achevées, deux sont en cours, une est prévue au cours du présent exercice, six seront recommandées à la direction au cours du prochain exercice et cinq ont été reportées. Deux autres évaluations ont été menées hors de la portée du PIAQAC.

Des instructions visant le personnel ont été élaborées afin de fournir une orientation et des modèles pour la réalisation des évaluations d'AQ ainsi que pour élaborer et mettre en œuvre des plans de mesures correctives.

Le plan du PIAQAC doit faire l'objet d'une surveillance et d'un suivi de façon continue. Les Services de gestion et de ressources rendent compte des rapports d'évaluations d'AQ ainsi que de l'état général du plan au CNDGAC (de trois à quatre fois par année). On communique également l'état du plan à la haute direction (SMA, Sécurité et sûreté, CG-RS3) sur demande (deux fois par année). Les Services de gestion et de ressources examinent et mettent à jour le plan chaque année.

Secteurs nécessitant une plus grande attention :

L'orientation concernant les besoins d'échantillonnage doit être clarifiée et les inspecteurs doivent recevoir une formation adéquate.

2.6. MESURE DU RENDEMENT

La Vérification interne s'attendait à ce qui suit :

Que l'Aviation civile ait élaboré des indicateurs de rendement clés pour évaluer la mesure dans laquelle les programmes et les initiatives, y compris la mise en œuvre des SGS, contribuent à l'atteinte des objectifs à long terme.

L'évaluation de la Vérification interne :

L'Aviation civile a élaboré des indicateurs de rendement clés, {Supprimé AIPRP}.

Observations à l'appui de l'évaluation de la Vérification interne :

L'Aviation civile a élaboré une série d'indicateurs de rendement qui fournissent des cibles annuelles pendant une période de trois ans. On rend compte de ces indicateurs de rendement chaque année dans le rapport ministériel sur le rendement.

La fonction d'évaluation de TC a évalué les indicateurs de rendement de l'Aviation civile et a présenté une évaluation préliminaire de ces indicateurs. Il a été noté que le cadre de mesure du rendement repose davantage sur des méthodologies quantitatives que sur des méthodologies qualitatives, ce qui n'est pas inhabituel. L'Aviation civile propose d'avoir des indicateurs pour mesurer la satisfaction des clients, qui permettraient d'utiliser des méthodes qualitatives. Il serait avantageux d'apporter certaines précisions afin de démontrer comment sont utilisées les méthodes qualitatives à l'égard de ces indicateurs. L'ajout d'une mesure dans laquelle le cadre de réglementation est harmonisé aux lois internationales fournirait une occasion d'utiliser une méthode qualitative. {Supprimé AIPRP}

La fonction d'évaluation de TC a également entrepris une nouvelle initiative de mesure du rendement en vue de renforcer la mesure du rendement au sein du Ministère. Dans le cadre de cette initiative, la fonction d'évaluation collaborera avec la Direction générale de l'Aviation civile (ainsi qu'avec d'autres modes du Groupe Sécurité et sûreté) pour améliorer la pertinence, la qualité et la comparabilité des données sur le rendement.

Secteurs nécessitant une plus grande attention :

Bien que l'Aviation civile ait élaboré des indicateurs de mesure du rendement dans ses PAG, ces indicateurs de mesure du rendement pourraient être renforcés. La fonction d'évaluation de TC collaborera avec l'Aviation civile pour y parvenir.

2.7. RESSOURCES HUMAINES (PNMOTO)

La Vérification interne s'attendait à ce qui suit :

Que le projet national de mise en œuvre de la transition organisationnelle (PNMOTO) soit achevé.

L'évaluation de la Vérification interne :

Le PNMOTO est maintenant achevé. L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de gestion du changement ne sont plus pertinentes, car ce projet est maintenant achevé.

Observations à l'appui de l'évaluation de la Vérification interne :

L'Aviation civile a confirmé, dans son rapport de clôture du PNMOTO daté de mars 2014, que ce projet a été mené à bien. Dans le cadre du rapport, on a évalué le rendement du projet et les leçons apprises, ce qui a permis de confirmer que les éléments essentiels du contrat et les autres activités de clôture du projet sont achevés. Ce document a également permis de transférer les biens, les produits livrables, les questions résiduelles ainsi que toute fonction administrative permanente à la Direction des services de gestion de l'Aviation civile.

2.8. RESSOURCES HUMAINES (DOTATION)***La Vérification interne s'attendait à ce qui suit :***

Que l'Aviation civile possède un plan national de ressources humaines qui détermine le nombre d'inspecteurs nécessaires pour mener à bien ses travaux, ainsi que leurs compétences et la stratégie de recrutement pour doter les postes vacants.

L'Aviation civile doit terminer la dotation des postes de direction intermédiaire et de supervision actuellement pourvus sur une base intérimaire.

L'évaluation de la Vérification interne :

L'Aviation civile possède un plan national de ressources humaines qui détermine le nombre d'inspecteurs nécessaires pour mener à bien ses travaux, ainsi que leurs compétences et la stratégie de recrutement pour doter les postes vacants. De plus, l'Aviation civile a doté la majorité des postes de direction intermédiaire et de supervision pour une durée indéterminée.

Observations à l'appui de l'évaluation de la Vérification interne :

L'Aviation civile a élaboré un plan national de ressources humaines qui figure actuellement dans trois documents, soit *Sécurité aérienne 2015-2016 : Analyse environnementale, FFPM*, le document *Analyse des risques, la planification des RH et le Plan d'action pour la gestion des ressources humaines de la Sécurité aérienne* ainsi que le *rapport de planification intégrée*.

En outre, l'Aviation civile a relevé quatre « compétences clés en leadership de la fonction publique » et quatre compétences propres à l'Aviation civile. Les voici :

- Compétences en leadership
 - Valeurs et éthique;
 - Réflexion stratégique;
 - Mobilisation;
 - Excellence en gestion.
- Compétences propres à l'Aviation civile
 - Communications;
 - Partenariat;
 - Gestion des risques;
 - Systèmes de gestion de la sécurité.

Les stratégies de recrutement de l'Aviation figurent dans le document intitulé *Stratégies de recrutement de postes de surveillance – principaux groupes professionnels (AO, TI, EN et AI*

pour le programme de l'Aviation civile. Ce document est fermé puisque l'Aviation civile a atteint ses objectifs en matière de dotation. Les activités permanentes se poursuivent, comme les répertoires nationaux de dotation collective.

Tous les postes de direction intermédiaire et de supervision qui étaient pourvus à titre intérimaire à long terme ont été dotés à l'exception de cinq postes qui sont en attente d'être classifiés à la suite de la mise en œuvre du PNMOTO. Ces postes pourront être dotés de façon permanente une fois classifiés.

2.9. SYSTÈMES DE BASES DE DONNÉES

La Vérification interne s'attendait à ce qui suit :

Que le projet Infrastructure du renseignement sur les activités aériennes (IRAA) soit sur la bonne voie d'être achevé d'ici mars 2016.

L'évaluation de la Vérification interne :

Le projet IRAA ne se déroule pas comme prévu.

Observations à l'appui de l'évaluation de la Vérification interne :

Il faudra une année supplémentaire pour mettre au point le projet IRAA. L'Aviation civile et la Direction générale des services de gestion de la technologie et de l'information ont préparé un formulaire de justification d'investissements afin d'avoir accès à des fonds d'immobilisations l'année prochaine. Le projet IRAA est désigné comme une priorité essentielle pour l'Aviation civile. Cependant, il faut obtenir une approbation définitive pour garantir les ressources nécessaires pour mener à bien le projet.

La phase III, qui est la dernière phase du projet IRAA, doit être achevée d'ici mars 2017.

3. CONCLUSIONS

Nous avons constaté que l'Aviation civile a mis en œuvre un PAG pour 17 des 19 recommandations découlant de la vérification et que ces plans d'action semblent fonctionner comme prévu. Voici les deux secteurs nécessitant du travail supplémentaire :

- Systèmes de bases de données:
À l'origine, le plan d'action visant à mettre en place une solution intégrée pour saisir l'information pertinente à la surveillance de la sécurité de l'aviation civile devait être achevé en mars 2016. Comme ce projet ne se déroule pas comme prévu, la nouvelle date d'achèvement cible est prévue pour mars 2017.
- Formation :
En 2012, le BVG a recommandé que l'Aviation civile « doive s'assurer que tout le personnel qui prend part aux inspections reçoit la formation nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités ». L'Aviation civile a répondu qu'elle avait offert la formation nécessaire en matière de surveillance à la majorité des inspecteurs. Nous croyons cependant que la recommandation ne se rapporte pas seulement à la formation sur la surveillance, mais plutôt à l'ensemble des exigences relatives à la surveillance. {Supprimé AIPRP} Finalement, nous avons déterminé qu'il est nécessaire d'offrir de la formation sur les travaux autres que les travaux de surveillance effectués par les inspecteurs.

Nous avons également souligné dans le rapport d'autres secteurs particuliers nécessitant une plus grande attention et nous nous attendons à ce que la direction du programme en tienne compte dans le cadre de ses efforts d'amélioration continue.

4. RÉPONSE DE LA DIRECTION

L'Aviation civile aimerait remercier le Bureau de la vérification, de l'évaluation et des services de conseils pour avoir réalisé la *Vérification de suivi de l'Aviation civile*.

L'Aviation civile tient compte des observations présentées dans le présent rapport et s'emploiera à poursuivre les activités d'amélioration continue pour les secteurs indiqués dans le présent rapport.

L'Aviation civile élabore actuellement un nouveau cours sur la surveillance et la formation structurée en cours d'emploi pour les nouveaux employés, et continuera à élaborer des cours de formation spécialisée obligatoire (les dates cibles varient en fonction de l'étape de l'élaboration et du niveau de complexité).

L'Aviation civile, en collaboration avec les responsables de la FTIM, élaborera un processus systématique afin de valider de façon indépendante les dossiers de formation des inspecteurs {Supprimé AIPRP} (août 2016).

L'Aviation civile révisera et publiera la directive de l'Aviation civile (DAC) ADM-005 – « Formation requise pour les employés de l'Aviation civile chargés de créer, d'exécuter ou d'appuyer les activités de surveillance » en vue d'améliorer et de clarifier le document d'orientation qui établit le programme d'apprentissage requis par l'Aviation civile (décembre 2016).

L'Aviation civile élaborera un processus documenté axé sur les risques à l'appui de la délivrance et de la restriction accrues des titres de compétences des inspecteurs {Supprimé AIPRP}.

Le projet IRAA est désigné comme une priorité essentielle pour l'Aviation civile. La phase III, qui est la dernière phase du projet IRAA, doit être achevée d'ici mars 2017. Il faut obtenir une approbation définitive pour garantir les ressources nécessaires pour mener à bien le projet. L'Aviation civile et la Direction générale des services de gestion de la technologie et de l'information ont préparé un formulaire de justification d'investissements afin d'avoir accès à des fonds d'immobilisations l'année prochaine (mars 2017).