



**Administration canadienne de la sûreté
du transport aérien**
Rapport d'examen spécial — 2015



VERSION EXPURGÉE

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2015.

N° de catalogue FA3-96/2015F
ISBN 978-0-660-02396-0



L'information classée « secrète » a été retirée du présent rapport et remplacée par « *** » dans le texte. Le Bureau du vérificateur général du Canada a examiné les passages retirés et juge leur retrait raisonnable.



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

Au Conseil d'administration de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien,

Nous avons réalisé l'examen spécial de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien conformément au plan présenté au comité d'audit du Conseil d'administration le 5 mars 2014. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous répondrons volontiers à toute question ou tout commentaire que vous pourriez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 11 juin 2015.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la Société pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Maurice Laplante', with a long horizontal flourish extending to the right.

Maurice Laplante, CPA, CA
Vérificateur général adjoint

Ottawa, le 1^{er} juin 2015

Table des matières

Opinion découlant de l'examen spécial	1
Introduction	4
Information générale	4
Objet de l'audit	5
Constatations, recommandations et réponses	6
Examen spécial antérieur	6
Opérations de contrôle	7
La Société a élaboré et communiqué ses procédures de contrôle, mais elle doit mieux communiquer les changements	7
Des programmes de formation, de certification et de surveillance étaient mis en œuvre, mais certains volets devraient être améliorés	9
La Société a effectué un suivi à l'égard de la taille des effectifs des agents de contrôle et à l'égard des possibles interruptions de travail chez les fournisseurs de services de contrôle	14
La Société a collaboré avec Transports Canada, son organisme de réglementation, et avec les autres parties prenantes	15
Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et rapports sur le rendement	16
La Société n'a pas respecté son processus de planification organisationnelle, mais elle disposait de la plupart des éléments nécessaires pour gérer les risques d'entreprise	17
La Société n'a pas documenté son cadre de mesure du rendement	20
Gestion des contrats et de l'approvisionnement	22
La Société disposait de méthodes d'approvisionnement et de passation des contrats, même si celles-ci présentaient quelques faiblesses	22
Gestion des équipements	24
La Société a testé le fonctionnement des équipements de contrôle, assuré leur entretien et planifié leur remplacement	24
Gestion des projets	26
Il y avait des faiblesses dans les moyens et méthodes de gestion des projets	26
Gouvernance de la Société	29
La Société avait les éléments essentiels d'un bon cadre de gouvernance, mais des améliorations pourraient être apportées dans certains secteurs	29
Conclusion	32
À propos de l'audit	33
Tableau des recommandations	37

Opinion découlant de l'examen spécial

Opinion

Au Conseil d'administration de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

1. À mon avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave. L'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (la Société) a mis en œuvre ces moyens et méthodes d'une manière qui lui fournit l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

Constatations à l'appui de l'opinion

2. **Opérations de contrôle** — Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes pour assurer l'efficacité, l'efficacité et l'uniformité des services de contrôle dans l'ensemble du pays, et ce, dans l'intérêt public. Nous avons aussi constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes qui lui permettaient d'avoir l'assurance que les services de contrôle répondaient aux exigences réglementaires en vigueur. Nous avons cependant relevé des faiblesses dans la communication aux agents de contrôle des changements apportés aux procédures de contrôle et dans la surveillance de la formation des agents de contrôle.

3. **Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et rapport sur le rendement** — Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société avait défini des orientations stratégiques pour s'acquitter de son mandat, en tenant compte des priorités établies par le gouvernement, des risques recensés et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficace de ses ressources. Nous avons toutefois relevé certains éléments à améliorer. Ainsi, la Société n'a pas défini de plans pour ses directions générales dans le cadre de son processus de planification organisationnelle de l'exercice 2014-2015. De plus, des améliorations doivent être apportées à ses méthodes de gestion des risques. Par ailleurs, elle n'a pas documenté son cadre de mesure du rendement.

4. **Gestion des contrats et de l'approvisionnement** — Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes lui permettant d'exercer une surveillance efficace et une diligence raisonnable au chapitre de la structuration, de l'attribution et de l'approbation des contrats, y compris un cadre de responsabilisation clairement défini. La Société a également administré efficacement ses contrats pour s'assurer que les fournisseurs externes de services

respectaient les modalités des contrats signés. Nous avons cependant constaté que certaines méthodes d’approvisionnement et de passation des contrats de la Société pouvaient être améliorées.

5. **Gestion des équipements** — Dans l’ensemble, nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes pour gérer avec efficacité et efficience ses équipements de contrôle. Elle a établi des plans pour le remplacement des équipements, testé le fonctionnement de ses équipements, et fait un suivi des activités d’entretien qui sont confiées à des tierces parties.

6. **Gestion des projets** — Dans l’ensemble, nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes pour planifier, organiser et contrôler les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs des projets et obtenir les résultats escomptés. Cependant, même si la Société avait établi des processus de gestion de projet, elle ne les avait pas toujours appliqués. De plus, elle n’avait élaboré aucune directive ou méthodologie sur la manière de réaliser les projets. Les rôles et responsabilités en ce qui a trait à la gestion des projets avaient certes été clairement définis, mais il conviendrait de renforcer la surveillance des projets à certains égards.

7. **Gouvernance de la Société** — Dans l’ensemble, nous avons constaté que la Société avait les éléments essentiels d’un cadre de gouvernance efficace qui satisfaisait aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l’intendance du conseil d’administration, des relations avec l’actionnaire et des communications avec le public. Nous avons cependant constaté que des améliorations pourraient être apportées dans certains secteurs.

Constatations, recommandations et réponses

8. Le reste du présent rapport donne un aperçu de la Société et contient de l’information détaillée sur nos constatations et nos recommandations. La Société accepte toutes nos recommandations. Une réponse détaillée de la Société suit chacune des recommandations du rapport.

Obligations de la Société

9. En vertu de l’article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), l’Administration canadienne de la sûreté du transport aérien est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d’information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l’assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées avec efficacité.

10. Aux termes de l’article 138 de la LGFP, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

**Responsabilité du Bureau
du vérificateur général**

11. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de septembre 2013 à octobre 2014, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave.

Signature et date

Pour le vérificateur général du Canada,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Maurice Laplante", with a long horizontal flourish extending to the right.

Maurice Laplante, CPA, CA
Vérificateur général adjoint

Le 14 mai 2015
Ottawa, Canada

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

12. L'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ou la Société) a été constituée par la *Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien* (ou *Loi sur l'ACSTA*) le 1^{er} avril 2002. C'est une société d'État qui rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre des Transports (le Ministre). Elle est régie par un régime de contrôles et de reddition de comptes établi aux termes de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle est aussi assujettie à d'autres textes de loi, notamment la *Loi sur l'aéronautique*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et la *Loi sur les langues officielles*.

13. La Société s'est vu confier le mandat de prendre, soit directement, soit par l'entremise d'un fournisseur de services de contrôle, les mesures nécessaires pour assurer un contrôle efficace et efficient :

- des personnes qui ont accès, par des points de contrôle, à un aéronef ou à une zone réglementée;
- des biens en leur possession ou sous leur contrôle;
- des effets personnels ou des bagages qu'elles confient à une compagnie aérienne en vue de leur transport.

Les zones réglementées sont celles qui sont désignées comme telles sous le régime de la *Loi sur l'aéronautique* dans un aéroport désigné par règlement ou dans tout autre endroit désigné par le Ministre. Il incombe à la Société de veiller à ce que le niveau de contrôle soit uniforme partout au Canada. Elle se doit aussi d'exercer ses attributions dans l'intérêt public et en tenant dûment compte des intérêts des voyageurs. Au cours de la période visée par l'examen, il y avait 89 aéroports désignés au Canada.

14. Dans le cadre du mandat et des attributions qui lui sont confiés, la Société a fourni au cours de la période visée par l'examen les quatre catégories de services liés à la sûreté ci-après :

- Contrôle préembarquement (CPE) : le contrôle des passagers et de leurs effets personnels avant leur entrée dans une zone sécurisée d'une aérogare.
- Contrôle des bagages enregistrés (CBE) : le contrôle des bagages enregistrés par les passagers afin d'empêcher l'embarquement d'articles interdits, comme des explosifs.

- Contrôle des non-passagers (CNP) : le contrôle aléatoire des non-passagers qui ont accès aux zones réglementées dans les aéroports à plus haut risque, notamment les membres d'équipage, les traiteurs, les préposés à l'entretien et les bagagistes.
- Système de carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR) : la gestion de ce système qui utilise des caractéristiques biométriques, comme l'image de l'iris et les empreintes digitales, pour autoriser les non-passagers à accéder aux zones réglementées des principaux aéroports du Canada.

Environnement commercial et opérationnel de la Société

15. La Société a assuré la prestation de services de contrôle en passant des contrats avec des fournisseurs de services. Elle gérait quatre contrats avec trois sociétés du secteur privé. Chacun de ces contrats concernait une des quatre régions administratives (Pacifique, Prairies, Centre et Est). La Société employait du personnel régional pour assurer la gestion quotidienne de ses activités et surveiller la gestion des fournisseurs de services. Le personnel se devait également de former, d'encadrer et de certifier les agents de contrôle et de défendre les intérêts de la Société auprès des parties prenantes clés dans les aéroports, notamment les autorités aéroportuaires, les transporteurs aériens et les fournisseurs de services de contrôle.

Rôle de Transports Canada à l'égard de la Société

16. La sûreté de l'aviation civile au Canada est une compétence qui est partagée entre divers ministères et organismes publics fédéraux, les transporteurs aériens et les exploitants d'aéroport. Aux termes de la *Loi sur l'aéronautique*, le ministre des Transports est chargé du développement et de la réglementation de l'aéronautique, ainsi que du contrôle de tous les secteurs liés à ce domaine. À titre de principal ministère fédéral responsable de la sûreté aérienne, Transports Canada élabore des politiques et des règlements et mène des activités de surveillance pour s'assurer que l'industrie et l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien respectent leurs obligations. Transports Canada est également chargé de vérifier si le Canada respecte ses obligations internationales, notamment celles établies par l'Organisation de l'aviation civile internationale.

Objet de l'audit

17. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient

menées avec efficacité. Nous avons sélectionné les moyens et les méthodes dans les secteurs suivants en nous appuyant sur notre évaluation des risques :

- opérations de contrôle;
- planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et rapports sur le rendement;
- gestion des contrats et de l'approvisionnement;
- gestion des équipements;
- gestion des projets;
- gouvernance de la Société.

18. Nous n'avons pas examiné la gestion des ressources humaines, sauf pour ce qui est de la planification de la relève pour les postes de cadres supérieurs et de gestionnaires régionaux.

19. La section **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 33 à 36), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode, les moyens et méthodes examinés et les critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Examen spécial antérieur

20. En 2006, nous avons réalisé le premier examen spécial visant les moyens et les méthodes de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien. Dans notre rapport, nous avons signalé deux défauts graves (appelés « lacunes importantes » à cette époque) dans les moyens et méthodes examinés. Nous avons alors conclu que la Société n'avait pas l'assurance raisonnable requise aux termes de la partie X de *Loi sur la gestion des finances publiques*.

21. Notre rapport de 2006 présentait 44 recommandations qui ont fait l'objet d'un suivi dans le cadre du présent audit. Il faut savoir que neuf de ces recommandations visaient les deux défauts graves relevés. Nous avons constaté que la Société avait mis en œuvre sept de ces recommandations, qu'une autre n'était plus pertinente et que la dernière avait été mise en œuvre partiellement. Par conséquent, nous avons conclu que les deux défauts graves signalés en 2006 avaient été corrigés.

Opérations de contrôle

Constatation générale →

22. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes pour assurer l'efficacité, l'efficacité et l'uniformité des services de contrôle dans l'ensemble du pays, et ce, dans l'intérêt public. Nous avons aussi constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes qui lui permettaient d'avoir l'assurance que les services de contrôle répondaient aux exigences réglementaires en vigueur. Nous avons cependant relevé des faiblesses dans la communication aux agents de contrôle des changements apportés aux procédures de contrôle et dans la surveillance de la formation des agents de contrôle.

23. Cette constatation est importante parce que la prestation de services de contrôle se situe au cœur du mandat de la Société. Ces services sont par ailleurs essentiels pour assurer la sûreté aérienne au Canada.

Contexte

24. Les coûts des services de contrôle et autres coûts connexes ont atteint 405 millions de dollars au cours de l'exercice 2014-2015. Les fournisseurs de services de contrôle employaient plus de 5 500 agents de contrôle en octobre 2014.

La Société a élaboré et communiqué ses procédures de contrôle, mais elle doit mieux communiquer les changements

Ce que nous avons constaté

25. Nous avons constaté que la Société avait défini des procédures de contrôle qui répondaient aux exigences réglementaires. Nous avons aussi constaté que les procédures de contrôle en vigueur avaient été communiquées aux agents de contrôle, mais que la communication des changements devait être améliorée.

26. Notre analyse à l'appui de cette constatation aborde ce qui suit :

- exigences réglementaires;
- communication des procédures normalisées d'exploitation;
- procédures de gestion des incidents de sûreté.

Importance de cette constatation

27. Cette constatation est importante parce que la Société doit définir des procédures de contrôle et les communiquer avec efficacité pour s'assurer que les exigences réglementaires sont mises en œuvre de manière appropriée.

Recommandation

28. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 32.

Analyse pour appuyer la constatation

29. **Exigences réglementaires** — Après avoir examiné 35 dispositions contenues dans les règlements de Transports Canada auxquels la Société est assujettie, nous avons constaté que les exigences réglementaires avaient été intégrées de manière appropriée dans les procédures normalisées d'exploitation de la Société qui servent à effectuer les contrôles.

30. **Communication des procédures normalisées d'exploitation** — Les procédures normalisées d'exploitation ont été communiquées aux agents de contrôle lors de leur formation initiale. Les fournisseurs de services de contrôle se sont alors engagés à communiquer quotidiennement aux agents de contrôle tout changement apporté aux procédures, notamment par des séances d'information organisées lors des quarts de travail. La Société a évalué le degré de conformité des fournisseurs de services de contrôle à l'égard de cet engagement tous les mois. Nous avons examiné 16 de ces évaluations (quatre mois choisis de façon aléatoire pour les quatre régions). Nous avons constaté que les fournisseurs de services de contrôle n'avaient pas respecté leur engagement, puisqu'ils avaient obtenu une note de moins de 70 % dans quatre cas, comprise entre 70 et 79 % dans six cas et comprise entre 80 et 91 % dans les six autres cas.

31. **Procédures de gestion des incidents de sûreté** — La Société a établi des procédures de gestion des incidents de sûreté, qui prévoient notamment les mesures à prendre en cas d'incidents critiques ou non critiques. Nous avons examiné si ces procédures avaient été respectées. Nous avons constaté que c'était le cas, mais qu'il arrivait souvent que les fournisseurs de services de contrôle ne faisaient pas rapport sur l'incident de sûreté, une fois l'incident résolu. Nous encourageons la Société à envisager de revoir ses procédures en vue d'exiger de tels rapports avant la fermeture des dossiers sur les incidents.

32. **Recommandation** — La Société devrait revoir ses méthodes pour s'assurer que tout changement apporté aux procédures de contrôle est communiqué aux agents de contrôle.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La direction améliorera les méthodes de communication aux agents de contrôle des changements apportés aux procédures. La Société utilisera pour ce faire les matériels didactiques existants en les améliorant et passera en revue les mécanismes de diffusion pour que les agents de contrôle puissent en tirer le meilleur parti. Le format des procédures normalisées d'exploitation et le processus de diffusion des bulletins seront améliorés, et des produits existants et nouveaux viendront mieux appuyer les changements apportés aux procédures normalisées d'exploitation (p. ex. le programme de formation, les outils de travail, les séances d'information organisées lors des quarts de travail). Parallèlement, la Société examinera le processus de suivi des niveaux de saturation des connaissances des agents de contrôle pour l'ensemble du système national. Ces améliorations seront terminées au plus tard le 30 juin 2016.*

Des programmes de formation, de certification et de surveillance étaient mis en œuvre, mais certains volets devraient être améliorés

**Ce que nous
avons constaté**

33. Nous avons constaté que la Société disposait d'un programme pour former et certifier les agents de contrôle, mis en œuvre en parallèle avec un programme de surveillance et d'évaluation qui permettait de cerner les problèmes de rendement au niveau individuel et de les corriger. Nous avons cependant constaté que la Société devrait apporter certaines améliorations afin de pouvoir mieux s'assurer que tous les volets du programme de formation sont mis en œuvre et complétés tel que requis. Nous avons aussi constaté que l'outil servant à faire le suivi du parcours de formation des agents de contrôle et de leurs qualifications posait des problèmes d'intégrité des données qui n'avaient pas été systématiquement identifiés ni corrigés.

34. Notre analyse à l'appui de cette constatation aborde ce qui suit :

- Programme national de formation et de certification (PNFC);
- formation initiale (programme Fondements des agents de contrôle);
- cours de formation complémentaires;
- Programme d'apprentissage continu;
- formation d'appoint;
- Système de gestion de l'apprentissage (SGA);
- surveillance de la conformité aux procédures de contrôle.

**Importance de
cette constatation**

35. Cette constatation est importante parce que la formation et la surveillance sont essentielles pour avoir l'assurance que les agents de contrôle sont bien outillés pour identifier et prévenir les menaces et les empêcher de pénétrer dans les zones réglementées d'un aéroport. Aux termes de la *Loi sur l'ACSTA*, il incombe à la Société d'établir des critères de qualification, de formation et de rendement applicables aux agents de contrôle. Elle se doit également de certifier que les agents de contrôle répondent à ces critères.

Recommandation

36. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 49.

**Analyse pour appuyer
la constatation**

37. **Programme national de formation et de certification (PNFC)** — La Société a adopté un « modèle partagé de formation ». C'est donc dire qu'elle était conjointement responsable, avec les fournisseurs de services

de contrôle, de la prestation et de l'évaluation des différents volets du Programme national de formation et de certification (PNFC). Le PNFC s'articulait autour des composantes suivantes :

Composantes	Description
Formation initiale (programme Fondements des agents de contrôle)	Cours de formation de base sur le contrôle préembarquement que toutes les nouvelles recrues doivent réussir. Ce cours se divise en trois volets, dont deux sont donnés par les fournisseurs de services de contrôle : cours d'initiation et formation en cours d'emploi.
Cours de formation complémentaires	Cours de formation complémentaires qui sont nécessaires pour s'acquitter des diverses fonctions de contrôle, notamment l'inspection des bagages enregistrés. Ces cours comprennent notamment une formation en cours d'emploi qui est donnée par les fournisseurs de services de contrôle.
Programme d'apprentissage continu	Programme annuel de formation continue que doivent suivre les agents de contrôle pour conserver leurs certifications.
Formation d'appoint	Formation donnée aux agents de contrôle pour combler les lacunes recensées dans leurs compétences ou connaissances.

38. **Formation initiale (programme Fondements des agents de contrôle)** — Nous avons examiné les dossiers de 65 agents de contrôle sélectionnés de façon aléatoire dans une population qui se composait, le 16 avril 2014, de 5 243 agents. Nous avons constaté que les agents de contrôle satisfaisaient aux exigences du programme appelé Fondements des agents de contrôle. Nous avons cependant constaté que la Société n'exerçait pas une surveillance pour s'assurer que les agents de contrôle avaient suivi la formation en cours d'emploi du programme et avoir la certitude que les fournisseurs de services de contrôle offraient cette formation de manière appropriée.

39. **Cours de formation complémentaires** — Après avoir examiné les dossiers des 65 agents de contrôle mentionnés au paragraphe précédent, nous avons constaté que les agents qui étaient certifiés pour inspecter les bagages enregistrés avaient suivi les cours complémentaires, notamment un cours théorique et une formation en cours d'emploi. Cependant, comme pour le programme Fondements des agents de contrôle, nous avons constaté que la Société n'exerçait pas une surveillance pour s'assurer que les agents de contrôle avaient suivi la formation en cours d'emploi qui était donnée par les fournisseurs de services de contrôle.

40. **Programme d'apprentissage continu** — Ce programme annuel couvrait la période du 1^{er} juillet au 30 juin de l'année suivante. Le programme d'apprentissage continu pour le contrôle préembarquement était divisé en trois composantes :

Composantes	Description
Modules trimestriels en ligne	Modules d'auto-apprentissage en ligne qui traitent de sujets particuliers touchant les contrôles de sécurité.
Revue annuelle des qualifications	Exercice d'évaluation en ligne diffusé au cours du dernier trimestre de l'année de formation.
Formation en continu trimestrielle pour progresser dans les niveaux du logiciel X-ray Tutor (XRT)	Logiciel de reconnaissance des images conçu pour améliorer les capacités des agents de contrôle à identifier à partir d'équipement radioscopique les articles pouvant présenter une menace et à prendre des mesures appropriées. Le logiciel comporte plusieurs niveaux de compétences à difficulté croissante.

41. Nous avons constaté que les deux premières composantes du Programme d'apprentissage continu (modules trimestriels en ligne et revue annuelle des qualifications) avaient débuté uniquement dans l'année de formation qui suivait la certification initiale. C'est donc dire qu'un agent de contrôle ayant obtenu sa certification le 15 juillet 20X1 avait jusqu'au trimestre de juillet-septembre 20X2 pour terminer le premier module d'apprentissage en ligne – presque une année plus tard – et que la revue annuelle des qualifications était seulement terminée pour le 30 juin 20X3 – presque deux ans plus tard. Nous encourageons la Société à envisager que les nouveaux agents de contrôle soient inscrits à ces composantes du Programme d'apprentissage continu au cours du trimestre qui suit immédiatement leur certification.

42. Les fournisseurs de services de contrôle devaient prévoir du temps pour que les agents de contrôle puissent suivre le Programme d'apprentissage continu. Pour la période allant de juillet 2013 à juin 2014, nous avons constaté que les modules trimestriels en ligne avaient été complétés et que la revue annuelle des qualifications relatives au contrôle préembarquement du Programme avait été réalisée. Nous avons toutefois constaté que 11 % des agents de contrôle en fonction n'avaient pas suivi la formation X-ray Tutor. Étant donné que le Programme d'apprentissage continu était en place pour obtenir l'assurance que les agents de contrôle satisfont toujours aux critères de certification, il est primordial que la Société effectue une surveillance pour veiller à ce que les agents de contrôle répondent aux exigences de formation et qu'elle prenne des mesures appropriées lorsque ce n'est pas le cas.

43. **Formation d’appoint** — La Société a identifié de diverses façons les agents de contrôle qui doivent suivre une formation d’appoint, notamment au moyen d’une surveillance de la conformité des agents aux procédures de contrôle (voir les paragraphes 46 à 48). Nous avons constaté que la Société se servait d’un processus relatif à un « événement lié au rendement » pour relever et documenter les lacunes dans le rendement des agents. Il y avait un événement lié au rendement lorsqu’un agent de contrôle :

- n’avait pas satisfait aux normes de rendement définies dans les procédures normalisées d’exploitation de la Société;
- agissait d’une manière qui pourrait nuire à la réputation de la Société ou poser un risque ou une menace pour la sûreté aérienne.

44. Dans le cadre de ce processus, les événements liés au rendement devaient être documentés dans un rapport d’événement contenant un plan d’action pour l’amélioration du rendement qui décrivait toute formation d’appoint nécessaire pour combler les lacunes recensées. Nous avons examiné 45 rapports d’événement sur les 1 407 rapports établis entre septembre 2013 et mai 2014. Nous avons constaté que les agents de contrôle avaient suivi la formation d’appoint inscrite dans les plans d’action pour l’amélioration du rendement et que leurs compétences avaient été évaluées à la fin de leur formation.

45. **Système de gestion de l’apprentissage (SGA)** — La Société a utilisé un SGA pour consigner et suivre l’historique de formation et l’état de certification des agents de contrôle. Le SGA alimentait les systèmes qui étaient utilisés pour suivre les heures de travail des agents de contrôle et les factures connexes. Ces systèmes s’appuyaient également sur le SGA pour valider le fait que les agents de contrôle avaient une qualification adéquate et à jour. La Société utilisait également le SGA pour donner les cours de formation en ligne. Nous avons constaté que l’intégrité des données posait problème au sein du SGA : il y avait des entrées en double, des erreurs dans les inscriptions et les dates de fin des cours, et il manquait certaines composantes du programme.

46. **Surveillance de la conformité aux procédures de contrôle** — La Société a élaboré un Programme de surveillance et d’amélioration continue, qui comprenait des composantes visant à améliorer le rendement opérationnel et l’uniformité des services de contrôle dans les aéroports. Ces composantes incluaient le Programme de surveillance de base et le Programme de conformité au contrat (voir les paragraphes 96 et 97).

47. La Société a instauré le Programme de surveillance de base pour suivre et évaluer la conformité aux procédures normalisées d’exploitation en procédant à des observations quotidiennes des opérations de contrôle. La méthode de collecte des données de la Société donnait des lignes directrices sur la fréquence des observations, la taille des échantillons, les critères d’évaluation et le barème de notation des résultats. Nous avons constaté que la Société avait appliqué sa méthode pour recueillir et

consigner en dossier les données, sauf pour ce qui est de la taille des échantillons. ***. Nous invitons la Société à revoir la taille prévue des échantillons dans sa méthode afin de déterminer si elle est toujours appropriée et s'il est possible de s'y conformer.

48. En plus du Programme de surveillance et d'amélioration continue, la Société :

- a testé les contrôles préembarquement et les contrôles des bagages enregistrés, ainsi que les compétences des agents de contrôle en matière de détection des menaces dans des conditions réelles d'exploitation;
- a utilisé le Système de projection d'images de menace pour former les agents de contrôle qui utilisent de l'équipement radioscopique lors des contrôles préembarquement et des contrôles des bagages enregistrés;
- a mené des séances d'évaluation des compétences des agents chargés du contrôle préembarquement, en utilisant des images radioscopiques présentant divers degrés de difficulté.

Après avoir examiné chacune de ces activités, nous avons constaté qu'elles étaient menées en continu pour évaluer la capacité des agents de contrôle à détecter les menaces.

49. **Recommandation** — La Société devrait :

- renforcer la surveillance du Programme d'apprentissage continu et des composantes de formation en cours d'emploi de son Programme national de formation et de certification destiné aux agents de contrôle afin de s'assurer que chacun des éléments de ces programmes est donné et suivi, conformément aux exigences;
- mettre en place des contrôles appropriés pour assurer l'exactitude et l'exhaustivité des données saisies dans le Système de gestion de l'apprentissage.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La direction renforcera sa surveillance du Programme d'apprentissage continu et des composantes de formation en cours d'emploi du Programme national de formation et de certification au moyen d'un nouveau programme, qui sera mis en œuvre à l'échelle nationale. Ce programme permettra de surveiller la formation offerte par les fournisseurs de services de contrôle. Cette initiative est déjà en cours et sera mise en œuvre au plus tard le 30 septembre 2015. De plus, la Société ira de l'avant avec la mise à niveau ou le remplacement du Système de gestion de l'apprentissage pour s'assurer que des contrôles appropriés sont en place et que les données contenues dans le système sont exactes et exhaustives. Cette initiative est déjà en cours et sera terminée au plus tard le 31 mars 2017.*

La Société a effectué un suivi à l'égard de la taille des effectifs des agents de contrôle et à l'égard des possibles interruptions de travail chez les fournisseurs de services de contrôle

Ce que nous avons constaté

50. Nous avons constaté que la Société avait effectué un suivi afin de s'assurer que les fournisseurs de services de contrôle avaient des effectifs suffisants pour effectuer les services de contrôle requis. Elle a aussi fait un suivi à l'égard des possibles interruptions de travail chez les fournisseurs de services de contrôle.

51. Notre analyse à l'appui de cette constatation aborde ce qui suit :

- planification de la taille des effectifs;
- suivi des interruptions de travail possibles chez les fournisseurs de services de contrôle.

Importance de cette constatation

52. Cette constatation est importante parce que fonctionner en sous-effectif peut alourdir la charge de travail des agents de contrôle. Or un alourdissement de la charge de travail peut entraîner de la fatigue et augmenter la probabilité qu'un agent de contrôle ne détecte pas une menace. Il est important que la Société suive les possibles interruptions de travail chez les fournisseurs de services de contrôle, car cela pourrait influencer sur les services de contrôle.

Recommandation

53. Nous n'avons pas présenté de recommandation relativement au secteur examiné.

Analyse pour appuyer la constatation

54. **Planification de la taille des effectifs** — Il incombe aux fournisseurs de services de contrôle d'employer un nombre suffisant d'agents de contrôle pour assurer la prestation des services de contrôle. Nous avons examiné si la Société avait effectué un suivi quant à la taille des effectifs des fournisseurs de services de contrôle. Nous avons constaté que la Société avait effectué ce suivi en prenant les mesures suivantes :

- établir des budgets pour le nombre d'heures de contrôle;
- communiquer ces budgets aux fournisseurs de services;
- comparer les heures prévues au budget et les heures réellement travaillées.

La Société a aussi effectué un suivi étroit des taux de roulement au sein des effectifs du personnel de contrôle en demandant aux fournisseurs de services de contrôle de lui transmettre des rapports mensuels détaillant les embauches et les départs. Nous avons donc constaté que la Société avait fait un suivi adéquat de la taille des effectifs des fournisseurs de services de contrôle.

55. **Suivi des interruptions de travail possibles chez les fournisseurs de services de contrôle** — Nous avons examiné les mesures prises par la Société pour atténuer le risque d'interruption de travail chez les fournisseurs de services de contrôle. Nous avons constaté que la Société avait défini et mis à l'essai son propre plan d'intervention d'urgence pour faire face aux interruptions de travail possibles chez les fournisseurs de services de contrôle et qu'elle avait fait le suivi des relations de travail entre les fournisseurs de services de contrôle et leurs syndicats.

La Société a collaboré avec Transports Canada, son organisme de réglementation, et avec les autres parties prenantes

Ce que nous avons constaté

56. Nous avons constaté que la Société avait utilisé divers moyens de communication pour gérer ses relations avec Transports Canada et les autres parties prenantes, notamment les fournisseurs de services de contrôle, les autorités aéroportuaires, les compagnies aériennes et les passagers.

57. Notre analyse à l'appui de cette constatation aborde ce qui suit :

- gestion des relations avec Transports Canada;
- relations avec les fournisseurs de services de contrôle;
- relations avec les autorités aéroportuaires et les compagnies aériennes;
- relations avec les passagers, les non-passagers et les médias.

Importance de cette constatation

58. Cette constatation est importante parce que pour s'acquitter de son mandat, la Société doit collaborer avec l'organisme de réglementation, les autres partenaires du secteur de la sûreté de l'aviation civile au Canada et les fournisseurs de services de contrôle. Par ailleurs, jouir d'une bonne réputation auprès du public aide la Société à rester crédible.

Recommandation

59. Nous n'avons pas présenté de recommandation relativement au secteur examiné.

Analyse pour appuyer la constatation

60. **Gestion des relations avec Transports Canada** — La Société a interagi continuellement avec son organisme de réglementation, Transports Canada, à divers niveaux hiérarchiques et fonctions, en utilisant des méthodes de communication officielles et officieuses. Ces interactions comprenaient, entre autres, la coordination de questions réglementaires et l'échange d'information sur les nouvelles menaces et les nouveaux risques pour la sûreté. La Société a aussi documenté son processus pour évaluer et communiquer l'impact des nouveaux risques et menaces sur ses opérations.

61. **Relations avec les fournisseurs de services de contrôle** —

La Société a communiqué par des voies officielles et officieuses pour entretenir des relations avec les fournisseurs de services de contrôle à l'échelle locale, régionale et nationale. Les équipes régionales de la Société chargées du rendement et l'équipe de gestion régionale des fournisseurs de services de contrôle se sont rencontrées toutes les semaines ou toutes les deux semaines pour échanger des renseignements sur le rendement. À l'échelle nationale, un comité directeur du plan de gestion des relations était en place. Composé de cadres supérieurs et de hauts gestionnaires de la Société et de chacun des fournisseurs de services de contrôle, ce comité s'est réuni trois fois par année pour discuter de la gestion du rendement, des horaires, des communications, de l'expérience des passagers et de la formation. Nous avons constaté que ces mesures prises par la Société lui permettaient de gérer efficacement ses relations avec les fournisseurs de services de contrôle.

62. **Relations avec les autorités aéroportuaires et les compagnies aériennes** —

Nous avons constaté que la Société avait utilisé des mécanismes officiels et officieux pour interagir avec le personnel des autorités aéroportuaires et des compagnies aériennes et entretenir des relations avec ces parties prenantes. Nous avons aussi constaté que la Société avait une liste d'éléments qui faisaient l'objet d'une collaboration avec les grandes autorités aéroportuaires et que les résultats obtenus étaient évalués tous les trimestres.

63. **Relations avec les passagers, les non-passagers et les médias** —

Nous avons constaté que la Société avait établi une équipe de communication pour recueillir, documenter et donner suite aux plaintes, aux réclamations et aux demandes d'information des passagers, des non-passagers et des médias. Nous avons aussi constaté que cette équipe indiquait le nombre et la nature des plaintes dans un rapport présenté à la haute direction et au Conseil d'administration.

Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et rapports sur le rendement

Constatation générale →

64. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société avait défini des orientations stratégiques pour s'acquitter de son mandat, en tenant compte des priorités établies par le gouvernement, des risques recensés et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources. Nous avons toutefois relevé certains éléments à améliorer. Ainsi, la Société n'a pas défini de plans pour ses directions générales dans le cadre de son processus de planification organisationnelle de l'exercice 2014-2015. De plus, des améliorations doivent être apportées à ses méthodes de gestion des risques. Par ailleurs, elle n'a pas documenté son cadre de mesure du rendement.

65. Cette constatation est importante parce que la planification stratégique, la gestion des risques et la mesure du rendement aident la Société à atteindre ses objectifs législatifs et à s'acquitter de son mandat. La mesure du rendement est également importante pour favoriser la prise de décisions éclairées et la reddition de comptes.

Contexte

66. Le processus de planification organisationnelle de la Société s'articulait autour de trois grandes étapes : l'analyse des risques et la définition d'une stratégie; la planification stratégique; et la planification au niveau des directions générales. La première étape consistait à établir un profil de risque organisationnel. La planification stratégique, quant à elle, donnait lieu à un plan d'entreprise décrivant les priorités, les initiatives stratégiques, ainsi que les objectifs et les mesures de rendement. Divers secteurs fonctionnels ou « directions générales » au sein de la Société contribuaient à l'établissement du plan d'entreprise (notamment les Ressources humaines et la Prestation de services) en préparant des plans utilisés pour établir l'ordre de priorité des projets des directions générales. Pour communiquer ses résultats, la Société a également publié un rapport annuel indiquant la mesure dans laquelle elle atteignait les objectifs et mesures de rendement établis dans son plan d'entreprise.

La Société n'a pas respecté son processus de planification organisationnelle, mais elle disposait de la plupart des éléments nécessaires pour gérer les risques d'entreprise

Ce que nous avons constaté

67. Nous avons constaté que le processus de planification organisationnelle de la Société n'avait pas été appliqué pour l'exercice 2014-2015, et plus particulièrement, que les diverses directions générales n'avaient pas établi leurs propres plans. Nous avons aussi constaté que la Société avait recensé et évalué les risques, notamment pour en déterminer la probabilité et l'impact, et qu'elle avait dressé une liste des mesures d'atténuation requises. La Société n'a toutefois pas déterminé de réponse pour chacun des risques résiduels. (Par risque résiduel, on entend un risque qui perdure après la mise en place de mesures d'atténuation.) Nous avons aussi constaté que la Société devait améliorer le suivi des mesures d'atténuation et la gestion des risques liés aux technologies de l'information.

68. Notre analyse à l'appui de cette constatation aborde ce qui suit :

- mise en œuvre du processus de planification organisationnelle;
- identification, évaluation et communication des risques;
- suivi des mesures d'atténuation;
- gestion des risques liés aux technologies de l'information (TI).

Importance de cette constatation

69. Cette constatation est importante parce que les plans des directions générales devaient servir à mettre en œuvre les priorités et les initiatives stratégiques décrites dans le plan d'entreprise de la Société. De plus, une gestion inadéquate des risques pourrait avoir des conséquences sur les voyageurs, qu'il s'agisse de retards ou de questions de sécurité.

Recommandation

70. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 77.

Analyse pour appuyer la constatation

71. **Mise en œuvre du processus de planification organisationnelle** — Nous avons constaté que les deux premières étapes du processus de planification organisationnelle de la Société avaient été respectées en 2014-2015, mais qu'il n'y avait pas eu de planification à l'échelle des directions générales. Plus particulièrement, les directions générales n'ont établi aucun plan détaillé. Or sans ces plans, il a été difficile de comprendre comment la Société avait établi l'ordre de priorité de ses projets et comment les travaux réalisés par les directions générales concordait avec le plan d'entreprise.

72. **Identification, évaluation et communication des risques** — La Société a identifié les principaux risques pour l'organisation, dits « risques d'entreprise », et évalué l'impact et la probabilité de chacun d'entre eux. Cette information, les mesures d'atténuation mises en place pour répondre à chacun des risques et les risques résiduels ont été présentés dans un profil de risque organisationnel. Nous avons toutefois constaté que la Société n'avait ni déterminé ni documenté sa réponse à l'égard de chacun des risques résiduels. Or, conformément aux pratiques exemplaires, notamment celles établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le *Guide de gestion intégrée du risque*, une réponse doit être sélectionnée pour chaque risque résiduel, soit « éviter, accepter, surveiller, réduire ou partager un risque ». Si la Société détermine qu'il faut prendre une mesure pour un risque résiduel donné (en d'autres termes, si elle n'accepte pas le risque), elle doit prendre des mesures particulières pour le maîtriser.

73. **Suivi des mesures d'atténuation** — Nous avons examiné 5 risques importants sur les 16 inscrits dans le profil de risque organisationnel de 2013-2014 afin de déterminer si les mesures d'atténuation décrites par la Société avaient bel et bien été mises en place. Nous avons constaté que des mesures avaient été mises en place pour trois des cinq risques examinés et que la Société avait effectué un suivi adéquat de ces mesures. Pour les deux autres risques examinés, nous avons constaté que certaines mesures d'atténuation n'avaient pas été mises en place et que d'autres ne faisaient pas l'objet d'un suivi adéquat ou que le suivi n'était pas documenté. Vu que les mesures d'atténuation ont servi à évaluer

les risques résiduels, nous encourageons la Société à veiller à ce qu'elles soient mises en place, qu'elles fassent l'objet d'un suivi adéquat, et que ce suivi soit documenté.

74. Gestion des risques liés aux technologies de l'information (TI) —

Le profil de risque organisationnel contenait des mesures d'atténuation liées aux TI, notamment un plan de continuité des activités, un plan d'intervention en cas d'urgence et la mise à l'essai périodique de ces plans. Les mesures d'atténuation incluaient également des évaluations des menaces et des risques pour les TI et des analyses des répercussions sur les opérations. Nous avons examiné si ces mesures d'atténuation avaient été documentées. Nous avons constaté que cette documentation manquait, ou qu'elle était incomplète ou désuète.

75. Pour ce qui est des évaluations des menaces et des risques pour les TI, nous avons constaté que seulement deux des quatre systèmes essentiels examinés avaient été soumis à une évaluation, que les évaluations étaient désuètes et qu'aucun plan d'action n'avait été établi pour maîtriser les risques identifiés. Or il est primordial de réaliser des évaluations des menaces et des risques pour les systèmes essentiels afin de cerner les vulnérabilités possibles. Il faut aussi établir des plans d'action pour atténuer et surveiller les risques liés aux TI et en faire rapport.

76. ***.

77. Recommandation — La Société devrait :

- appliquer son processus de planification à l'échelle des directions générales afin d'établir l'ordre de priorité des projets et définir des plans pour les directions générales qui décrivent les échéances, les responsabilités et les cibles annuelles pour les principaux indicateurs de rendement de chaque direction générale;
- déterminer et documenter sa réponse à tous les risques résiduels consignés dans son profil de risque organisationnel, et s'assurer que les mesures prises concordent avec son seuil de tolérance;
- procéder à des évaluations des menaces et des risques liés aux TI pour tous les systèmes essentiels et disposer de plans d'action pour chacune des évaluations;

- mettre à jour son plan de continuité des activités, notamment effectuer une analyse des répercussions sur les opérations et un plan de reprise après sinistre.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Le processus de planification organisationnelle, le profil de risque organisationnel et le plan de continuité des activités seront mis à jour, conformément à la recommandation formulée, au plus tard le 31 mars 2016, puis revus périodiquement par la suite. À compter de l'exercice 2015-2016, la Société s'assurera que tous les systèmes essentiels sont assujettis à une évaluation périodique des menaces et des risques liés aux TI et que des plans d'action sont élaborés à la suite de chacune des évaluations.*

La Société n'a pas documenté son cadre de mesure du rendement

Ce que nous avons constaté

78. La Société a défini des indicateurs de rendement clés et des cibles pour évaluer si elle avait réalisé son mandat, à savoir fournir des services de contrôle avec efficacité, efficience et uniformité partout au Canada, et ce, dans l'intérêt public. La Société n'a toutefois pas documenté son cadre de mesure du rendement.

79. Notre analyse à l'appui de cette constatation aborde ce qui suit :

- cadre de mesure du rendement;
- mesures prises pour donner suite aux résultats en matière de rendement.

Importance de cette constatation

80. Il est primordial, dans un contexte de sûreté, de mesurer le rendement par rapport à des cibles prédéfinies et de communiquer les résultats obtenus pour s'assurer que le rendement voulu est atteint.

Recommandation

81. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 86.

Analyse pour appuyer la constatation

82. **Cadre de mesure du rendement** — La Société a défini des indicateurs de rendement clés, des mesures du rendement et des cibles connexes pour chacun des volets de son mandat. Nous avons examiné 10 des 31 indicateurs de rendement qui avaient fait l'objet d'un suivi par la Société entre juillet 2013 et juin 2014, y compris les mesures et cibles de rendement connexes. Nous avons constaté que ces indicateurs étaient précis, concrets et mesurables. Nous avons cependant constaté que les liens entre certains indicateurs et le volet du mandat qu'ils devaient permettre de mesurer n'étaient pas clairs.

83. Nous avons aussi constaté que la Société n'avait pas documenté le cadre lui permettant de mesurer son rendement. Cette documentation comprendrait notamment les modalités d'établissement, de suppression ou de modification des indicateurs, mesures et cibles de rendement; la source des données sur la gestion du rendement; les systèmes utilisés pour recueillir les données sur le rendement; et les responsabilités relatives à la collecte de ces données. Cette documentation aiderait la Société à évaluer si ses indicateurs, mesures et cibles de rendement sont adéquats et si les données utilisées pour prendre des décisions et rendre des comptes sont de qualité suffisante.

84. Lors de notre examen des dix indicateurs de rendement retenus, nous avons constaté que, dans l'ensemble, les résultats communiqués étaient étayés par des données brutes. Nous avons toutefois constaté qu'il n'y avait pas de système officiel permettant de garantir que les données utilisées pour établir les rapports sur le rendement étaient exactes et exhaustives. La Société avait plutôt procédé à des examens de qualité ponctuels. Un de ces examens lui a permis de relever quelques erreurs dans la qualité des données. Il est essentiel de procéder à des examens des données, car cela permet d'avoir l'assurance que l'information utilisée pour prendre des décisions et rendre des comptes est exacte et exhaustive.

85. **Mesures prises pour donner suite aux résultats en matière de rendement** — La Société se sert de ses indicateurs de rendement clés pour évaluer le rendement des fournisseurs de services de contrôle. Lorsque les résultats pour ces indicateurs correspondaient à moins de *** % de la cible établie, la Société demandait aux fournisseurs de services de contrôle de définir un plan d'action pour améliorer le rendement. Même si la Société a respecté cette pratique, nous avons constaté que les fournisseurs n'avaient pas toujours mis en œuvre les plans d'action comme prévu et qu'ils n'avaient pas non plus consigné en dossier les raisons pour lesquelles ils avaient dérogé aux plans.

86. **Recommandation** — La Société devrait documenter son cadre de mesure du rendement. Le cadre devrait décrire ce qui suit :

- les modalités d'établissement, de suppression et de modification des indicateurs, mesures et cibles de rendement;
- les sources des données sur la gestion du rendement;
- les systèmes utilisés pour recueillir les données sur le rendement;
- la fréquence des collectes de données et les personnes qui en sont responsables;
- les échéanciers pour atteindre les cibles de rendement.

Le cadre devrait aussi indiquer le calendrier de la Société en ce qui a trait aux examens de qualité de l'information sur le rendement.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le cadre de mesure du rendement de la Société sera documenté, conformément à la recommandation formulée, au plus tard le 31 mars 2016, puis mis à jour régulièrement.

Gestion des contrats et de l'approvisionnement

La Société disposait de méthodes d'approvisionnement et de passation des contrats, même si celles-ci présentaient quelques faiblesses

Constatation générale →

87. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes lui permettant d'exercer une surveillance efficace et une diligence raisonnable au chapitre de la structuration, de l'attribution et de l'approbation des contrats, y compris un cadre de responsabilisation clairement défini. La Société a également administré efficacement ses contrats pour s'assurer que les fournisseurs externes de services respectaient les modalités des contrats signés. Nous avons cependant constaté que certaines méthodes d'approvisionnement et de passation des contrats de la Société pouvaient être améliorées.

88. Cette constatation est importante parce que la Société concluait chaque année divers types d'ententes et externalisait la prestation de services importants, notamment les contrôles de sûreté et l'entretien des équipements.

89. Notre analyse à l'appui de cette constatation aborde ce qui suit :

- conformité aux procédures et aux politiques relatives à la passation des contrats et à l'approvisionnement;
- surveillance du processus de passation des contrats;
- suivi de la mise en œuvre des contrats.

Contexte

90. Entre septembre 2013 et août 2014, la Société avait 424 contrats actifs, dont 77 avaient été attribués durant cette période. Par ailleurs, 855 bons de commande, d'une valeur totale de 352 millions de dollars, avaient été émis pour des contrats qui étaient actifs au cours de la même période.

Recommandation

91. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 98.

**Analyse pour appuyer
la constatation**

92. **Conformité aux procédures et aux politiques relatives à la passation des contrats et à l'approvisionnement** — La Société était dotée d'un manuel de procédures pour les contrats et l'approvisionnement, qui renfermait des politiques, des procédures, des directives, des formulaires et des modèles. La politique sur les contrats et l'approvisionnement de la Société décrivait les situations où celle-ci peut acheter ou louer des biens et services sans utiliser un processus d'approvisionnement concurrentiel.

93. Nous avons examiné les contrats et les bons de commande afin de déterminer si la Société avait respecté ses propres politiques et procédures en la matière et si la documentation consignée dans les dossiers d'approvisionnement était complète. Nous avons constaté ce qui suit :

- Quatre des 17 contrats examinés avaient été signés après la date d'entrée en vigueur du contrat et, pour 3 de ces 4 contrats, les travaux avaient débuté avant que le contrat ne soit signé.
- Six des dix contrats examinés qui avaient été octroyés selon un processus concurrentiel étaient assortis d'un résumé du consensus – un document qui contient les résultats de l'évaluation des soumissions – qui n'avait pas été signé ou daté par l'équipe d'évaluation.
- Pour 6 des 50 bons de commande examinés, les travaux avaient débuté avant que le bon de commande ne soit signé, et pour un de ces six bons de commande, il n'y avait pas de contrat signé avant le début des travaux.

94. **Surveillance du processus de passation des contrats** — Le Comité de la haute direction était chargé de surveiller les questions relatives aux contrats et à l'approvisionnement. Dans le cadre de ses attributions, le Comité devait s'assurer que le personnel de la Société avait respecté les politiques et les processus de passation des contrats. Nous avons constaté que le Comité de la haute direction s'était acquitté de ses responsabilités dans ce secteur. Toutefois, compte tenu des observations formulées précédemment sur la signature de contrats et de bons de commande après le début des travaux, nous encourageons le Comité à renforcer sa surveillance afin de réduire au minimum ce genre de situation.

95. **Suivi de la mise en œuvre des contrats** — Nous avons examiné les principales clauses contenues dans sept contrats signés avec des fournisseurs externes de services, notamment pour des services de contrôle. Dans la majorité des cas (85 % des clauses d'un contrat; plus de 90 % des clauses de cinq autres contrats; et 100 % des clauses du dernier contrat), nous avons constaté que la Société avait fait un suivi de la mise en œuvre des clauses. Par ailleurs, nous avons constaté que les autres clauses examinées n'avaient pas fait l'objet d'un suivi et qu'aucune raison n'avait été consignée en dossier pour expliquer cette absence de suivi. Il serait avantageux pour la Société d'officialiser ses méthodes de suivi des clauses importantes contenues dans ses contrats de sous-traitance et de documenter le suivi effectué.

96. Pour ce qui est des contrats de services de contrôle, la Société disposait du Programme de conformité au contrat, qui récompensait les fournisseurs de services satisfaisant à certains engagements contractuels importants. La Société avait aussi élaboré des plans régionaux de suivi qui décrivaient en détail les méthodes d'évaluation de la conformité pour chaque engagement contractuel. Nous avons examiné 24 engagements sur les 86 contenus dans les plans de suivi de novembre 2013. Nous avons constaté que ces engagements avaient fait l'objet d'un suivi, qu'ils avaient été mesurés, évalués et approuvés, et que les résultats avaient été communiqués en bonne et due forme.

97. Lorsque les résultats obtenus n'étaient pas satisfaisants, la Société pouvait demander que des plans d'action soient mis en place pour améliorer le rendement. Nous avons constaté que la Société n'avait pas fixé de seuils particuliers à partir desquels un fournisseur devait mettre en œuvre un tel plan d'action. La décision à cet égard avait plutôt été laissée à la discrétion de l'équipe de gestion régionale. Pour veiller à ce que les équipes de gestion régionales règlent les problèmes de non-conformité de manière uniforme, nous encourageons la Société à envisager d'établir des seuils à partir desquels un plan d'action doit être mis en œuvre.

98. **Recommandation** — La Société devrait assurer le respect de ses politiques et procédures relatives à la passation des contrats et à l'approvisionnement et veiller à ce que les dossiers d'approvisionnement soient complets.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Diverses initiatives sont déjà en cours pour faire en sorte que les politiques et procédures relatives à la passation des contrats et à l'approvisionnement soient systématiquement respectées. La direction perfectionnera également les mesures en vigueur afin de s'assurer que les dossiers d'approvisionnement soient complets. Ces améliorations seront terminées au plus tard le 31 mars 2016.*

Gestion des équipements

La Société a testé le fonctionnement des équipements de contrôle, assuré leur entretien et planifié leur remplacement

Constatation générale →

99. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes pour gérer avec efficacité et efficience ses équipements de contrôle. Elle a établi des plans pour le remplacement des équipements, testé le fonctionnement de ses équipements, et fait un suivi des activités d'entretien qui sont confiées à des tierces parties.

100. Cette constatation est importante parce que pour s’acquitter de son mandat, qui est de procéder à des contrôles avec efficacité, efficience et uniformité, et ce, dans l’intérêt public tout en respectant les exigences règlementaires définies par Transports Canada, il est essentiel que la Société puisse compter sur ses équipements de contrôle.

101. Notre analyse à l’appui de cette constatation aborde ce qui suit:

- plans de remplacement des équipements;
- tests de fonctionnement et entretien.

Contexte

102. Transports Canada et la Société sont tous deux responsables des divers types d’équipement dont se sert la Société pour effectuer les contrôles de sûreté dans les aéroports désignés :

- Il incombe à Transports Canada de définir des normes de rendement pour les équipements de contrôle et de dresser et tenir une liste de ces équipements.
- La Société doit quant à elle se charger de l’installation, des tests de fonctionnement, de l’utilisation, de l’entretien et du remplacement des équipements de contrôle.

103. La Société faisait appel à des tierces parties pour effectuer l’entretien préventif et correctif et pour mener certains tests de fonctionnement sur ses équipements.

Recommandation

104. Nous n’avons pas présenté de recommandation relativement au secteur examiné.

Analyse pour appuyer la constatation

105. **Plans de remplacement des équipements** — Nous avons constaté que la Société avait établi des plans de remplacement pour *** % de ses équipements de contrôle et qu’elle avait prévu le remplacement de *** % de ses autres équipements dans ses budget et plan quinquennaux d’investissement de 2014-2015. ***. Nous avons constaté que la Société avait mis à jour les plans de remplacement existants au besoin, en fonction de changements, par exemple de nouveaux calendriers, et que les plans contenaient des renseignements pertinents, comme les priorités de mise en œuvre, les calendriers et le montant estimatif des ressources nécessaires.

106. Nous avons aussi constaté que la Société avait régulièrement communiqué avec Transports Canada et les fabricants de ses équipements de contrôle pour recenser les risques et les priorités concernant ses équipements de contrôle.

107. **Tests de fonctionnement et entretien** — Les exigences relatives aux tests de fonctionnement et à l'entretien des équipements étaient documentées dans des manuels et procédures. Nous avons constaté que les équipements de contrôle avaient été soumis à divers tests soit par la Société, soit par une tierce partie. Ces tests, qui sont conçus pour garantir que l'équipement est conforme aux normes de rendement en vigueur, ont été réalisés avant la mise en service des nouveaux équipements, pendant leur exploitation, et après des réparations et leur remise en service.

108. La Société a reçu des rapports mensuels d'entretien de tierces parties. Nous avons noté que la Société établissait des rapports quotidiens sur les interruptions de service et des rapports mensuels indiquant la disponibilité des équipements de contrôle, et qu'elle en faisait le suivi. Nous avons aussi remarqué que la Société avait communiqué régulièrement avec les représentants des tierces parties et les rencontrait au moins une fois par mois pour discuter, entre autres, du rendement et des problèmes relatifs aux équipements, de la planification, de l'état et des coûts de la formation des techniciens, ainsi que des indicateurs de rendement clés.

Gestion des projets

Il y avait des faiblesses dans les moyens et méthodes de gestion des projets

Constatation générale →

109. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes pour planifier, organiser et contrôler les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs des projets et obtenir les résultats escomptés. Cependant, même si la Société avait établi des processus de gestion de projet, elle ne les avait pas toujours appliqués. De plus, elle n'avait élaboré aucune directive ou méthodologie sur la manière de réaliser les projets. Les rôles et responsabilités en ce qui a trait à la gestion des projets avaient certes été clairement définis, mais il conviendrait de renforcer la surveillance des projets à certains égards.

110. Cette constatation est importante parce que le succès de la mise en œuvre d'un projet exige souvent une gestion rigoureuse, des efforts coordonnés et des ressources considérables. Plus particulièrement, les projets menés en collaboration avec les autorités aéroportuaires pour intégrer l'équipement de contrôle de la Société sont généralement complexes et coûtent plusieurs millions de dollars.

111. Notre analyse à l'appui de cette constatation aborde ce qui suit :

- processus de gestion des projets;
- surveillance de la gestion des projets.

Contexte

112. La Société avait mis sur pied un bureau de gestion des projets pour :
- piloter et encadrer la mise en œuvre d'un cadre de gestion des projets et des systèmes, méthodes, processus et outils de gestion des projets;
 - s'assurer que le cadre de gestion des projets est mis en œuvre de manière uniforme.

Recommandation

113. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 120.

Analyse pour appuyer la constatation

114. **Processus de gestion des projets** — L'objectif de la politique de gestion des projets de la Société était de veiller à la mise en place de systèmes, processus et contrôles appropriés pour gérer les projets. La Société avait aussi élaboré un cadre de gestion des projets qui définissait les diverses étapes à suivre et décrivait les activités, les tâches, les rôles et responsabilités, les résultats à obtenir et les processus pour chacune des étapes de la gestion d'un projet.

115. Nous avons comparé la politique et le cadre avec le *Guide du corpus des connaissances en management de projet* (Guide PMBOK®) du Project Management Institute. Nous avons constaté que la politique et le cadre ne renfermaient pas de méthodologie pour la gestion des projets, ni des directives pour la mise en œuvre des projets. Plus particulièrement, nous avons constaté qu'il n'y avait pas de directives visant les cinq secteurs suivants :

- évaluation de la réussite d'un projet terminé;
- analyse et gestion des relations avec les parties prenantes;
- évaluation, à la fin d'un projet, de l'atteinte des objectifs se rattachant à la portée, au calendrier et au coût;
- détermination du moment où le budget, le calendrier et la portée d'un projet doivent être redéfinis;
- établissement de seuils permettant de déterminer qu'un projet a été réalisé dans le respect des échéances et des budgets établis.

116. Nous avons examiné trois projets sur les dix menés à terme au cours de l'exercice 2013-2014. Nous avons constaté que la Société avait appliqué en partie seulement les processus de gestion de projets établis. Même si les gestionnaires de projet avaient collaboré avec le bureau de gestion des projets pour respecter le cadre de gestion des projets, nous avons relevé des éléments à améliorer. Plus particulièrement, nous avons constaté qu'il y avait des évaluations des risques incomplètes dans les chartes de projet (document autorisant la mise en œuvre d'un projet et renfermant des renseignements comme le budget, la portée, les objectifs, les risques et les jalons du projet). De plus, nous avons constaté que les risques et

les problèmes n'avaient pas tous été consignés dans le même document et qu'il n'y avait aucune uniformité, d'un projet à l'autre, dans la façon dont ils avaient été identifiés, classés par ordre de priorité, attribués et réglés. Enfin, nous avons constaté que, pour deux des trois projets, il n'y avait pas eu de leçon apprise ni de fermeture de projet.

117. **Surveillance de la gestion des projets** — Même si la politique et le cadre de gestion des projets établissaient une structure pour assurer la gestion des projets, nous avons constaté que la Société n'avait pas conçu un mécanisme de gouvernance efficace pour assurer la gestion et la surveillance des projets. Le cadre faisait certes mention d'un processus de gestion des risques liés aux projets, mais il ne renfermait pas de processus pour communiquer ces risques au Comité de la haute direction, pourtant chargé d'examiner les risques liés aux projets. De même, il n'y avait aucune directive sur le suivi des résultats des projets, plus particulièrement sur la définition des mesures du rendement.

118. Faute de directives sur l'établissement de rapport d'étape des projets, le budget, le calendrier et la portée de divers projets ont été redéfinis. C'est donc dire que des rapports internes indiquaient que des projets redéfinis étaient réalisés dans le respect du budget, du calendrier et de la portée établis, alors qu'en fait ils étaient sous le budget ou l'avaient dépassé, ne respectaient pas le calendrier établi ou avaient vu leur portée modifiée. L'information communiquée à la haute direction ne concordait donc pas avec l'état réel d'un projet terminé.

119. De plus, nous avons constaté que les rapports d'étape d'une page sur les projets, présentés au Comité de la haute direction, n'étaient pas suffisamment détaillés pour permettre à la direction de suivre la progression des projets. Nous avons néanmoins constaté que pour deux des trois projets examinés, la gestion des changements avait été bien documentée et communiquée, comme il se doit, au Comité de la haute direction.

120. **Recommandation** — La Société devrait élaborer une méthodologie pour la gestion des projets et fournir des directives sur la façon de mener à bien les activités de gestion d'un projet. Elle devrait respecter ses processus de gestion des projets et renforcer la surveillance des projets dans trois secteurs : la gestion des risques, les rapports d'étape sur les projets et le suivi des résultats des projets.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La Société a terminé une revue de ses moyens et méthodes de gestion des projets au printemps 2015. Elle mettra en œuvre un nouveau processus de gestion des projets au plus tard le 31 mars 2016.*

Gouvernance de la Société

La Société avait les éléments essentiels d'un bon cadre de gouvernance, mais des améliorations pourraient être apportées dans certains secteurs

Constatation générale →

121. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société avait les éléments essentiels d'un cadre de gouvernance efficace qui satisfaisait aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public. Nous avons cependant constaté que des améliorations pourraient être apportées dans certains secteurs.

122. Cette constatation est importante parce qu'un bon cadre de gouvernance permet à la Société d'avoir l'assurance qu'elle s'acquitte de son mandat et atteint les objectifs législatifs énoncés dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

123. Notre analyse à l'appui de cette constatation aborde ce qui suit :

- gouvernance de la Société.

Contexte

124. La Société est dirigée par un Conseil d'administration (le Conseil), dont les membres sont nommés par le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre des Transports. Le Conseil compte 11 administrateurs, y compris le président, dont 2 sont nommés par l'industrie du transport aérien et 2 autres par l'industrie aéroportuaire. Depuis la mi-juin 2014, le Conseil dispose de trois comités pour l'appuyer : le Comité de stratégie, le Comité d'audit et le Comité de gouvernance, des ressources humaines et du régime de retraite.

Recommandation

125. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 127.

Analyse à l'appui de la constatation

126. **Gouvernance de la Société** — Nous avons constaté que le Conseil avait les éléments essentiels d'un bon cadre de gouvernance, mais que certaines améliorations pourraient être apportées. Nous avons évalué les forces et les faiblesses relativement à sept éléments essentiels du cadre de gouvernance de la Société en les comparant aux pratiques exemplaires (voir la pièce 1).

Pièce 1 Les éléments essentiels du cadre de gouvernance de la Société étaient en place, mais des faiblesses ont été relevées

Éléments essentiels	Constatations (forces et faiblesses)
<p>Profil du Conseil et rôles et responsabilités</p>	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le profil était à jour. Il décrivait les rôles et responsabilités du Conseil d'administration et les compétences, capacités, connaissances et expérience essentielles que devait posséder le Conseil dans son ensemble. • Une analyse des lacunes a été effectuée en comparant le profil de compétences et les compétences réelles des administrateurs. L'analyse indique que le Conseil possédait la plupart des compétences dont il avait besoin. • Les rôles et responsabilités des comités du Conseil étaient clairement définis dans leur mandat respectif. • La direction a procédé à un examen annuel de la conformité afin de comparer les activités menées par le Conseil et ses comités avec les rôles et responsabilités qui ont été définis. <p>Faiblesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil n'a pas clairement défini le rôle qu'il devrait jouer en ce qui a trait à la communication avec la ministre des Transports concernant les postes vacants.
<p>Plan de relève de la Société et continuité au sein du Conseil</p>	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'échelonnement des mandats des administrateurs favorisait la continuité au sein du Conseil. • La direction a défini un plan de relève pour les postes de haut dirigeant, qui a été présenté au Conseil en mars 2014. <p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sur les 10 administrateurs actuellement en poste, 4 ont été nommés après la fin du mandat de leur prédécesseur (entre 1 et 19 mois de délai). • Un poste au sein du Conseil était vacant depuis mars 2014. • Le plan de relève n'englobait pas les postes clés autres que ceux de haut dirigeant, plus particulièrement les postes de gestion régionale.

Pièce 1 Les éléments essentiels du cadre de gouvernance de la Société étaient en place, mais des faiblesses ont été relevées (suite)

Éléments essentiels	Constatations (forces et faiblesses)
Valeurs, éthique et méthodes liées aux conflits d'intérêts	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Société possédait un Code d'éthique, de conduite et de gestion des conflits d'intérêts pour ses employés et les membres de la direction et un Code de conduite et d'éthique pour les administrateurs. Une déclaration annuelle de conformité devait être remplie aux termes de ces deux codes. • Les administrateurs étaient tenus de déclarer tout conflit d'intérêts possible lors des réunions du Conseil ou de ses comités, au besoin. <p>Faiblesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil n'a pas obtenu toute l'information requise pour pouvoir déterminer si le code des employés a été diffusé, mis en œuvre et respecté, ou s'il y a eu des dérogations ou des violations aux dispositions du code.
Orientation et formation	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les nouveaux administrateurs ont reçu des documents corporatifs clés et ils ont assisté à des séances d'orientation. De la formation leur a aussi été offerte en vue de leur permettre de perfectionner leurs compétences et leurs habiletés. <p>Faiblesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Comité de gouvernance, des ressources humaines et du régime de retraite n'a pas fait le suivi de la participation des administrateurs aux cours de formation ou aux conférences.
Évaluation	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil d'administration a réalisé des autoévaluations annuelles. • Les évaluations de rendement et les objectifs de rendement de 2012 à 2014 du chef de la direction ont été envoyés à la ministre des Transports. <p>Faiblesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil n'a pas réalisé de suivi des résultats découlant de l'évaluation du Conseil effectuée en 2013.
Information communiquée au Conseil	<p>Force</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil a reçu en temps opportun l'information pertinente, fiable et complète dont il avait besoin pour prendre des décisions.

Pièce 1 Les éléments essentiels du cadre de gouvernance de la Société étaient en place, mais des faiblesses ont été relevées (suite)

Éléments essentiels	Constatations (forces et faiblesses)
Relations	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil a communiqué de manière continue avec la ministre des Transports et les parties prenantes, le chef de la direction et l'équipe de la haute direction. • Les liens hiérarchiques entre la fonction d'audit interne et le Comité d'audit ont été clairement définis. • Le Comité d'audit a approuvé le plan d'audit interne tous les ans. • La direction a présenté des rapports d'étape sur les plans d'action tous les trimestres au Comité d'audit pour faire le point sur les recommandations formulées dans les rapports d'audit interne. <p>Faiblesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les rapports d'étape sur les plans d'action de la direction ne contenaient aucune information détaillée sur les mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations formulées dans les rapports d'audit interne.

127. **Recommandation** — La Société devrait recenser les postes qui sont d'un niveau inférieur à celui de haut dirigeant, notamment les postes de gestion régionale ou autre poste de gestion, et les intégrer à son plan de relève.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. À compter de l'exercice 2015-2016, les postes clés qui sont d'un niveau inférieur à celui de haut dirigeant, notamment les postes de gestion régionale, seront recensés et intégrés au plan de relève.*

Conclusion

128. Nous avons conclu, compte tenu des critères établis, qu'il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave. La Société a mis en œuvre ces moyens et méthodes d'une manière qui lui fournit l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

À propos de l'audit

Tous les travaux d'audit dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada qui sont présentées dans le Manuel de CPA Canada — Certification. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Dans le cadre de notre processus normal d'audit, nous avons obtenu la confirmation de la haute direction que les constatations figurant dans le présent rapport sont fondées sur des faits.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les 10 ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme d'audit de performance dont l'étendue est fixée par la LGFP.

Dans le cadre d'un examen spécial, le vérificateur général formule une opinion sur les moyens et méthodes de la Société retenus en vue de l'examen. L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et méthodes de la Société lui fournissent-ils l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées avec efficacité?

Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes clés de la Société qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec économie et efficacité, et que ses activités sont menées avec efficacité. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 1 du présent rapport.

Étendue et méthode

Dans le cadre de notre examen, nous avons sélectionné et testé des échantillons prélevés dans des populations d'éléments comme les contrats, les rapports sur un événement de rendement et les agents de contrôle, pour déterminer si les moyens et méthodes avaient été mis en place. Les échantillons ont permis de tester l'efficacité du fonctionnement des contrôles clés sélectionnés ou de déterminer si les attributs ou caractéristiques choisis au sein des populations testées étaient correctement définis et pouvaient donc être jugés fiables. La taille de nos échantillons était suffisante pour nous permettre de tirer une conclusion à l'égard de l'ensemble de la population ou des contrôles clés. La taille des échantillons a été déterminée en fonction de l'évaluation des risques liés à chacune des populations testées. Nous avons aussi eu des entretiens avec l'équipe de la haute direction de la Société, d'autres membres importants de son personnel, le président du Conseil d'administration, le président du Comité d'audit et d'autres membres du Conseil d'administration. Nous avons assisté à certaines réunions du Conseil d'administration et de ses comités pour observer leurs travaux pendant la période visée par l'examen. De plus, nous avons visité certains aéroports pour nous entretenir avec le personnel régional de la Société, le personnel des fournisseurs de services de contrôle et des représentants des compagnies aériennes et des autorités aéroportuaires.

Moyens et méthodes examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité d’audit de la Société un plan d’audit qui recensait les moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l’assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées avec efficacité. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l’examen.

Les critères d’examen ont été choisis de concert avec la Société. Ils sont fondés sur notre expérience de l’audit de performance – en particulier de l’examen spécial de sociétés d’État – et sur notre connaissance de la question examinée. La direction a examiné et accepté la validité des critères utilisés pour l’examen spécial.

Moyens et méthodes examinés	Critères
<p>Opérations de contrôle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relations et communications avec l’organisme de réglementation • Surveillance de la mise en œuvre des règlements • Planification de la taille des effectifs des agents de contrôle • Directives sur l’embauche des agents de contrôle, destinées aux fournisseurs de services • Programme de formation et de certification des agents de contrôle et des gestionnaires régionaux • Plan de relève pour les postes de gestion régionale • Procédures normalisées d’exploitation • Tests de vérification de l’ACSTA • Tests d’infiltration de Transports Canada • Surveillance du programme de rendement pour les fournisseurs de services de contrôle • Programme de surveillance du rendement opérationnel • Analyse de l’information sur les menaces et les risques et procédures de communication • Communication avec les fournisseurs de services de contrôle et suivi des relations de travail entre les fournisseurs de services et les syndicats • Processus pour donner suite aux plaintes, aux réclamations et aux demandes d’information des passagers et des non-passagers • Relations avec les autorités aéroportuaires • Plans d’urgence et procédures en cas d’interruption de travail 	<p>La Société dispose de moyens et de méthodes qui permettent de garantir que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la prestation des services de contrôle est efficace, efficiente et uniforme à l’échelle du Canada et dans l’intérêt public; • les services de contrôle répondent aux exigences réglementaires.

Moyens et méthodes examinés	Critères
<p>Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et rapports sur le rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus de planification organisationnelle • Processus de planification opérationnelle et budgétaire • Cadre de gestion des risques • Gestion des TI et de la sécurité des données • Cadre de mesure du rendement et rapports sur le rendement de la Société 	<p>La Société dispose :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d’orientations stratégiques clairement définies ainsi que d’objectifs précis et mesurables qui lui permettent de remplir son mandat d’ordre législatif et d’intérêt public. Ses orientations et objectifs stratégiques tiennent compte des priorités établies par le gouvernement, des risques recensés, ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d’assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources; • d’un cadre de gestion des risques qui appuie la réalisation de son mandat et l’atteinte de ses objectifs. Elle dispose également de moyens et de méthodes pour recenser, mesurer, atténuer, surveiller et signaler les risques afin de les maintenir à un niveau acceptable, compte tenu des activités de la Société; • d’indicateurs de rendement lui permettant d’évaluer la mesure dans laquelle elle remplit son mandat et atteint ses objectifs législatifs. Elle dispose également de moyens et de méthodes pour s’assurer que les rapports fournissent de l’information complète, exacte, actuelle et équilibrée en vue d’étayer la prise de décisions et la reddition de comptes.
<p>Gestion des contrats et de l’approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus d’attribution des contrats et surveillance par la direction • Suivi et surveillance de la mise en œuvre des contrats 	<p>La Société dispose de moyens et de méthodes lui permettant d’exercer une surveillance efficace et une diligence raisonnable dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la structuration, l’attribution et l’approbation des contrats, y compris un cadre de responsabilisation clairement défini; • l’administration des contrats pour s’assurer que les modalités sont respectées lorsque les services sont confiés à une tierce partie.
<p>Gestion des équipements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification du cycle de vie des équipements et mise en œuvre • Plan de recapitalisation des équipements de contrôle des bagages enregistrés • Tests du fonctionnement des équipements de contrôle et entretien • Communications continues avec Transports Canada • Élaboration et mise en œuvre de plans d’immobilisations et d’entretien • Identification et surveillance des risques et des priorités 	<p>La Société dispose de moyens et de méthodes lui permettant de gérer de façon efficace et efficiente ses équipements de contrôle.</p>

Moyens et méthodes examinés	Critères
<p>Gestion des projets</p> <ul style="list-style-type: none"> • Méthodes de gestion des projets • Surveillance de la gestion des projets • Relations avec les autorités aéroportuaires 	<p>La Société dispose de moyens et de méthodes lui permettant de planifier systématiquement les ressources allouées pour atteindre les objectifs des projets et obtenir les résultats escomptés.</p>
<p>Gouvernance de la Société</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profil et compétences du Conseil d'administration • Continuité au sein du Conseil et échelonnement des mandats • Rôles et responsabilités du Conseil et de ses comités • Information communiquée au Conseil • Valeurs, éthique et méthodes liées aux conflits d'intérêts • Orientation et formation des membres du Conseil • Relations avec la direction et l'actionnaire • Évaluations du Conseil et du chef de la direction • Surveillance par le Conseil • Plan de relève pour la haute direction • Orientation stratégique • Audit interne 	<p>Afin de maximiser son efficacité, la Société est dotée d'un cadre de gouvernance performant qui satisfait aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du Conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.</p>

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur les moyens et méthodes qui étaient en place entre septembre 2013 et octobre 2014. Toutefois, pour mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certaines questions antérieures à la date à laquelle nous avons amorcé notre examen spécial.

Audit interne

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes appuyés sur aucun travail d'audit interne.

Équipe d'audit

Vérificateur général adjoint : Maurice Laplante

Directeur principal : Martin Dompierre

Première directrice : Nathalie Chartrand

Joanne Butler

Chantal Desrochers

Audrey Garneau

Yin-Mei Kwok

Isabelle Marsolais

Joanna Murphy

Caroline Viens

Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<p>Opérations de contrôle</p> <p>32. La Société devrait revoir ses méthodes pour s'assurer que tout changement apporté aux procédures de contrôle est communiqué aux agents de contrôle. (25-31)</p> <p>49. La Société devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • renforcer la surveillance du Programme d'apprentissage continu et des composantes de formation en cours d'emploi de son Programme national de formation et de certification destiné aux agents de contrôle afin de s'assurer que chacun des éléments de ces programmes est donné et suivi, conformément aux exigences; • mettre en place des contrôles appropriés pour assurer l'exactitude et l'exhaustivité des données saisies dans le Système de gestion de l'apprentissage. (33-48) 	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La direction améliorera les méthodes de communication aux agents de contrôle des changements apportés aux procédures. La Société utilisera pour ce faire les matériels didactiques existants en les améliorant et passera en revue les mécanismes de diffusion pour que les agents de contrôle puissent en tirer le meilleur parti. Le format des procédures normalisées d'exploitation et le processus de diffusion des bulletins seront améliorés, et des produits existants et nouveaux viendront mieux appuyer les changements apportés aux procédures normalisées d'exploitation (p. ex. le programme de formation, les outils de travail, les séances d'information organisées lors des quarts de travail). Parallèlement, la Société examinera le processus de suivi des niveaux de saturation des connaissances des agents de contrôle pour l'ensemble du système national. Ces améliorations seront terminées au plus tard le 30 juin 2016.</p> <p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La direction renforcera sa surveillance du Programme d'apprentissage continu et des composantes de formation en cours d'emploi du Programme national de formation et de certification au moyen d'un nouveau programme, qui sera mis en œuvre à l'échelle nationale. Ce programme permettra de surveiller la formation offerte par les fournisseurs de services de contrôle. Cette initiative est déjà en cours et sera mise en œuvre au plus tard le 30 septembre 2015. De plus, la Société ira de l'avant avec la mise à niveau ou le remplacement du Système de gestion de l'apprentissage pour s'assurer que des contrôles appropriés sont en place et que les données contenues dans le système sont exactes et exhaustives. Cette initiative est déjà en cours et sera terminée au plus tard le 31 mars 2017.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et rapports sur le rendement</p>	
<p>77. La Société devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • appliquer son processus de planification à l'échelle des directions générales afin d'établir l'ordre de priorité des projets et définir des plans pour les directions générales qui décrivent les échéances, les responsabilités et les cibles annuelles pour les principaux indicateurs de rendement de chaque direction générale; • déterminer et documenter sa réponse à tous les risques résiduels consignés dans son profil de risque organisationnel, et s'assurer que les mesures prises concordent avec son seuil de tolérance; • procéder à des évaluations des menaces et des risques liés aux TI pour tous les systèmes essentiels et disposer de plans d'action pour chacune des évaluations; • mettre à jour son plan de continuité des activités, notamment effectuer une analyse des répercussions sur les opérations et un plan de reprise après sinistre. (67-76) 	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le processus de planification organisationnelle, le profil de risque organisationnel et le plan de continuité des activités seront mis à jour, conformément à la recommandation formulée, au plus tard le 31 mars 2016, puis revus périodiquement par la suite. À compter de l'exercice 2015-2016, la Société s'assurera que tous les systèmes essentiels sont assujettis à une évaluation périodique des menaces et des risques liés aux TI et que des plans d'action sont élaborés à la suite de chacune des évaluations.</p>

Recommandation	Réponse
<p>86. La Société devrait documenter son cadre de mesure du rendement. Le cadre devrait décrire ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les modalités d'établissement, de suppression et de modification des indicateurs, mesures et cibles de rendement; • les sources des données sur la gestion du rendement; • les systèmes utilisés pour recueillir les données sur le rendement; • la fréquence des collectes de données et les personnes qui en sont responsables; • les échéanciers pour atteindre les cibles de rendement. <p>Le cadre devrait aussi indiquer le calendrier de la Société en ce qui a trait aux examens de qualité de l'information sur le rendement. (78-85)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le cadre de mesure du rendement de la Société sera documenté, conformément à la recommandation formulée, au plus tard le 31 mars 2016, puis mis à jour régulièrement.</p>
<p>Gestion des contrats et de l'approvisionnement</p>	
<p>98. La Société devrait assurer le respect de ses politiques et procédures relatives à la passation des contrats et à l'approvisionnement et veiller à ce que les dossiers d'approvisionnement soient complets. (92-97)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Diverses initiatives sont déjà en cours pour faire en sorte que les politiques et procédures relatives à la passation des contrats et à l'approvisionnement soient systématiquement respectées. La direction perfectionnera également les mesures en vigueur afin de s'assurer que les dossiers d'approvisionnement soient complets. Ces améliorations seront terminées au plus tard le 31 mars 2016.</p>
<p>Gestion des équipements</p>	
<p>120. La Société devrait élaborer une méthodologie pour la gestion des projets et fournir des directives sur la façon de mener à bien les activités de gestion d'un projet. Elle devrait respecter ses processus de gestion des projets et renforcer la surveillance des projets dans trois secteurs : la gestion des risques, les rapports d'étape sur les projets et le suivi des résultats des projets. (114-119)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société a terminé une revue de ses moyens et méthodes de gestion des projets au printemps 2015. Elle mettra en œuvre un nouveau processus de gestion des projets au plus tard le 31 mars 2016.</p>

Recommandation	Réponse
<p data-bbox="207 264 435 296">Gestion des projets</p> <p data-bbox="207 327 649 506">127. La Société devrait recenser les postes qui sont d'un niveau inférieur à celui de haut dirigeant, notamment les postes de gestion régionale ou autre poste de gestion, et les intégrer à son plan de relève. (126)</p>	<p data-bbox="686 327 1409 447">Réponse de la Société — Recommandation acceptée. À compter de l'exercice 2015-2016, les postes clés qui sont d'un niveau inférieur à celui de haut dirigeant, notamment les postes de gestion régionale, seront recensés et intégrés au plan de relève.</p>

