

Examen spécial

Rapport de la vérificatrice générale du Canada
au Conseil d'administration de l'Administration
canadienne de la sûreté du transport aérien



**Rapport de l'auditeur
indépendant | 2025**



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le Bureau du vérificateur général du Canada audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

L'étendue des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

This publication is also available in English.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la vérificatrice générale du Canada, 2025

N° de catalogue FA3-196/2024F-PDF

ISBN 978-0-660-74908-2

Photos de la page couverture : solarseven/Shutterstock.com

Table des matières

Sommaire de l'audit	1
Introduction	2
Contexte	2
Objet de l'audit	6
Constatations, recommandations et réponses	7
Méthodes de gestion organisationnelle	7
La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais des améliorations s'imposaient dans certains secteurs	7
Gestion des opérations	15
La Société avait de bonnes méthodes de gestion de ses opérations, mais des améliorations s'imposaient dans certains secteurs	15
Conclusion	25
À propos de l'audit	26
Recommandations et réponses de la Société	31

Sommaire de l'audit

Nous avons examiné la façon dont l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien avait mis en œuvre ses méthodes de gestion organisationnelle et géré ses opérations pendant la période visée par l'audit. Nous n'avons relevé aucun défaut grave dans les méthodes de gestion organisationnelle ni dans les méthodes de gestion des opérations de la Société. Néanmoins, bien que la Société ait satisfait aux critères pour les moyens et méthodes que nous avons examinés dans le domaine de la gestion organisationnelle, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne les nominations au Conseil d'administration et l'indépendance du Conseil, la mesure du rendement et l'atténuation des risques. La Société a également satisfait aux critères pour les moyens et méthodes dans le domaine de la gestion des opérations; toutefois, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la planification opérationnelle, l'intégrité des programmes, et la formation et certification. Des occasions d'amélioration ont aussi été constatées dans les relations avec les partenaires de l'industrie, le ministère responsable et les autres parties intéressées. Enfin, des améliorations étaient nécessaires en ce qui concerne la mise à l'essai de l'équipement de contrôle.

Malgré les faiblesses notées, la Société a mis en œuvre ses moyens et méthodes d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie, et que ses opérations étaient menées avec efficacité.

Introduction

Contexte

Rôle et mandat

1. L'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien a le mandat de prendre des mesures, soit directement, soit par l'entremise d'un fournisseur de services de contrôle, pour fournir un contrôle de sûreté efficace, efficient et uniforme des personnes qui ont accès à un aéronef ou à une zone réglementée par des **points de contrôle**¹. Un contrôle de sûreté est exercé sur :
 - les biens en leur possession ou sous leur garde;
 - les effets personnels ou bagages qu'elles confient à un transporteur aérien en vue de leur transport (voir la [pièce 1](#)).
2. L'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien a été constituée par la [Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien](#) le 1^{er} avril 2002. Il s'agit d'une société d'État qui rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre des Transports.

¹ **Point de contrôle** – Zone où les passagères et passagers, le personnel de l'aéroport et les sous-traitants sont soumis à un contrôle, selon certains paramètres de sûreté, avant d'être acceptés à bord d'un aéronef ou d'entrer dans une zone sécurisée ou réglementée d'un aéroport. L'inspection aux points de contrôle empêche les articles interdits d'entrer dans les zones sécurisées ou réglementées de l'aéroport afin de garantir la sécurité des passagères et des passagers.

Pièce 1 – La Société utilise quatre services de contrôle des passagers et des non-passagers

Services de contrôle	
 <p>Photo : Administration canadienne de la sûreté du transport aérien</p>	<p>Contrôle préembarquement : Contrôle de toutes les passagères et de tous les passagers, de leur bagage de cabine et de leurs effets personnels avant leur entrée dans la zone sécurisée de l'aérogare.</p>
 <p>Photo : Administration canadienne de la sûreté du transport aérien</p>	<p>Contrôle des bagages enregistrés : Contrôle de tous les bagages enregistrés (« bagages de soute ») dans le but de veiller à ce qu'ils ne contiennent pas d'articles interdits avant d'être chargés à bord de l'aéronef.</p>
 <p>Photo : Administration canadienne de la sûreté du transport aérien</p>	<p>Contrôle des non-passagers : Contrôle des personnes qui ne sont pas des passagers – personnel de vol, équipage au sol, fournisseurs de services – et de leurs effets personnels (y compris les véhicules et leur contenu) avant que ces personnes n'entrent dans les zones réglementées de l'aéroport où les risques sont les plus élevés.</p>
 <p>Photo : Administration canadienne de la sûreté du transport aérien</p>	<p>Système de carte d'identité pour les zones réglementées : Gestion du système qui utilise des données biométriques (image de l'iris et empreinte digitale) pour permettre aux non-passagers d'accéder aux zones réglementées de l'aéroport.</p>

Pièce 1 – La Société utilise quatre services de contrôle des passagers et non-passagers

Cette image contient des photos et des descriptions des quatre services de contrôle assurés aux aéroports par l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien :

- La première photo de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien montre le contrôle préembarquement : Le contrôle de toutes les passagères et de tous les passagers, de leur bagage de cabine et de leurs effets personnels avant leur entrée dans la zone sécurisée d'une aérogare. La photo donne une vue d'ensemble d'une voie de contrôle de sûreté vide. Sur une bande transporteuse, il y a quatre bacs dans lesquels les passagères et passagers peuvent mettre les articles qu'ils apporteront dans l'aéronef. Ces bacs sont déplacés par la bande transporteuse vers l'équipement de contrôle. La photo montre aussi les appareils de contrôle que les passagères et passagers traversent. À la fin de la bande transporteuse il y a un espace clos dans lequel les passagères et passagers peuvent entrer après avoir passé le contrôle.
- La deuxième photo de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien montre le contrôle des bagages enregistrés : Le contrôle de tous les bagages enregistrés (« bagages de soute ») pour veiller à ce qu'ils ne contiennent pas d'articles interdits avant d'être chargés à bord d'un aéronef. La photo montre la zone de contrôle des bagages enregistrés dans un aéroport. Dans cette zone, il y a deux grandes machines de contrôle et des bandes transporteuses qui mènent vers les machines. Une des bandes transporteuses déplace une valise vers l'intérieur de la machine de contrôle.
- La troisième photo de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien montre le contrôle des non-passagers : Le contrôle des personnes qui ne sont pas des passagers, comme le personnel de vol, l'équipage au sol et les fournisseurs de services ainsi que de leurs effets personnels (y compris les véhicules et leur contenu) avant que ces personnes n'entrent dans les zones réglementées des aéroports où les risques sont les plus élevés. La photo montre un véhicule blanc stationné. Une personne effectue le contrôle du véhicule en utilisant un bâton avec un miroir au bout pour faire l'inspection sous le véhicule.
- La quatrième photo de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien montre le système de carte d'identité pour les zones réglementées : La gestion du système qui utilise les données biométriques comme l'image de l'iris et les empreintes digitales pour permettre aux non-passagers d'accéder aux zones réglementées des aéroports. La photo montre deux appareils fixés à un mur. Une personne a posé un doigt sur l'appareil pour balayer son empreinte digitale.

Environnement commercial et opérationnel de la Société

3. Même si plus de 500 aéroports au Canada sont réglementés par Transports Canada, seulement 89 de ces aéroports sont désignés et classés dans le [Règlement canadien de 2012 sur la sûreté aérienne](#). La Société est l'autorité fédérale chargée du contrôle de la sûreté de l'aviation civile aux aéroports désignés partout au Canada.

4. La Société exécute son mandat en confiant en sous-traitance des services de contrôle de sûreté et d'entretien de l'équipement de contrôle, lesquels constituent des éléments fondamentaux de ses opérations. Elle accorde des contrats à des entreprises privées pour la prestation de services de contrôle de sûreté partout au pays, chaque contrat couvrant une région administrative particulière (le Pacifique, les Prairies, le Centre ou l'Est). Elle accorde aussi des contrats de service pour la gestion et l'entretien de l'équipement de contrôle et des systèmes connexes. La Société dispose d'employées et employés régionaux dans les aéroports qui connaissent un important trafic de passagères et de passagers. Ces employées et employés ont pour mandat de gérer les activités quotidiennes et de superviser les activités confiées aux fournisseurs de services. Ils se rendent aussi dans les aéroports qui connaissent un trafic de passagères et de passagers plus faible, pour y remplir le même rôle. Les employées et employés régionaux de la Société sont également chargés de former et de certifier les agentes et agents de contrôle et de représenter les intérêts de la Société auprès de ses principaux partenaires de l'industrie dans les aéroports.

5. La Société compte environ 500 employées et employés répartis partout au pays et chargés de superviser près de 9 000 agentes et agents de contrôle en sous-traitance. La Société a déclaré qu'elle avait effectué le contrôle de 66,6 millions de passagères et de passagers en 2023-2024, soit 15 % de plus que lors de l'exercice précédent et 2 % de moins qu'avant la pandémie.

6. La Société est principalement financée par des crédits parlementaires. Pour l'exercice 2023-2024, le total des produits et du financement public de la Société était de 980,2 millions de dollars, et les charges étaient de 980,2 millions de dollars. Environ 78 % des charges de la Société sont liées aux services de contrôle de sûreté et d'entretien de l'équipement de contrôle confiés en sous-traitance, et environ 54 % de ses actifs de 607 millions de dollars sont constitués de l'équipement de contrôle utilisé pour la réalisation de son mandat.

7. La Société exerce ses activités dans un milieu réglementé et intégré. À titre de ministère responsable de la Société, Transports Canada réglemente la sûreté aérienne au Canada. Le Ministère élabore, met en œuvre et supervise le programme de sûreté de l'aviation civile du Canada. Dans le cadre de ce programme, Transports Canada gère les risques pour le système de l'aviation, à l'aide d'un ensemble de politiques, de règlements et de mesures de sûreté, afin de protéger le transport aérien. Bien que la Société soit l'autorité canadienne en matière de contrôle de sûreté dans le domaine de l'aviation civile, la sûreté de l'aviation civile au Canada est une responsabilité que se partagent plusieurs ministères et organismes fédéraux, transporteurs aériens et exploitants d'aéroports.

Objet de l'audit

8. Notre audit visait à déterminer si les moyens et méthodes de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien que nous avons sélectionnés fournissaient à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige le paragraphe 138(1) de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#).

9. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis au paragraphe 138(3), il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Nous signalons des défauts graves lorsque, à notre avis, la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, ou que ses opérations sont menées avec efficacité.

10. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné des moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- Méthodes de gestion organisationnelle
- Gestion des opérations

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

11. La section intitulée [À propos de l'audit](#), à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Méthodes de gestion organisationnelle

La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais des améliorations s'imposaient dans certains secteurs

Contexte

12. La Société est régie par un Conseil d'administration composé de 11 membres, dont la présidente, qui sont nommés par la **gouverneure en conseil**² sur recommandation du ministre des Transports. Les membres du Conseil sont nommés pour un mandat d'au plus cinq ans. Au terme de ce premier mandat, tous sont admissibles à un mandat supplémentaire. Les membres dont le mandat a expiré peuvent continuer de siéger au Conseil jusqu'à la nomination de leur remplaçante ou remplaçant ou jusqu'au renouvellement de leur mandat. Deux comités soutiennent le Conseil d'administration dans son travail : le Comité d'audit et le Comité de gouvernance, des ressources humaines et du régime de retraite.

13. En mars 2023, une nouvelle présidente et chef de la direction a été nommée à la tête de la Société, et une nouvelle présidente a été nommée à son Conseil d'administration. Ces nominations ont entraîné un certain changement dans l'orientation de la Société et du Conseil. De plus, le financement de la Société a été approuvé pour une période de trois ans à partir de l'exercice 2023-2024, alors qu'auparavant il était établi pour une année à la fois. Même si le niveau de financement est à peu près le même que pour les exercices précédents, son approbation sur trois ans permet à la Société d'aborder son processus de planification organisationnelle dans une perspective plus stratégique et à plus long terme.

14. Les objectifs stratégiques de la Société pour la période de planification de 2023-2024 s'articulent autour de trois thèmes :

- L'excellence du service et l'innovation continue – mettre l'accent sur l'efficacité de la sûreté, l'efficacité opérationnelle, l'expérience optimale des passagères et des passagers au sein de la population diverse du Canada et la saine gestion des actifs.

² **Gouverneure en conseil** – La gouverneure générale qui, sur recommandation du Cabinet, agit à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

- Un effectif diversifié et engagé — faire en sorte que la Société soit en mesure de recruter et de conserver le talent dans un marché du travail concurrentiel, en promouvant un milieu inclusif et diversifié ainsi qu'en favorisant l'engagement et le soutien du personnel et le leadership transformateur.
- Des partenariats efficaces et proactifs — participer aux initiatives de collaboration avec l'industrie, les intervenants et le gouvernement, aux consultations et aux relations avec la communauté.

Gouvernance de la Société

15. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société disposait de bons moyens et méthodes en matière de gouvernance, mais que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la nomination des membres du Conseil et l'indépendance du Conseil.

Pièce 2 — Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Nomination et compétence des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	<p>La Société a établi un profil pour le Conseil et identifié les compétences requises pour que le Conseil puisse s'acquitter de ses responsabilités. La Société a fourni au ministère responsable la matrice de compétences du Conseil, qui comprend les besoins en matière de diversité.</p> <p>La Société a communiqué régulièrement avec le ministère responsable au sujet de la nomination des membres du Conseil et du renouvellement de leur mandat.</p> <p>Les membres du Conseil ont bénéficié de séances d'orientation et d'une formation continue.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Il y avait un poste vacant au Conseil, et le mandat de cinq membres était échu.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	<p>Le Conseil prenait ses décisions de façon indépendante de la direction et il a tenu régulièrement des réunions à huis clos sans la présence des membres de la direction.</p> <p>La Société disposait du Code de conduite et d'éthique des administrateurs, qui était complété d'un processus annuel de déclaration des conflits d'intérêts et de reconnaissance de la conformité au Code.</p> <p>Faiblesse</p> <p>La Société n'a pas documenté les raisons pour lesquelles elle n'avait pas pris de mesure dans les cas où des membres du Conseil avaient déclaré des conflits d'intérêts potentiels dans le cadre du processus annuel.</p>	
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	<p>Le Conseil a participé à l'établissement de l'orientation stratégique de la Société.</p> <p>Le Conseil a participé à l'établissement des objectifs de rendement annuel de la présidente et chef de la direction, lesquels cadraient avec l'orientation stratégique de la direction.</p> <p>Le Conseil a évalué le rendement de la présidente et chef de la direction en fonction des objectifs établis.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a rempli son rôle de surveillance de la Société.	<p>Le rôle et les responsabilités du Conseil et de ses comités étaient clairement définis.</p> <p>Le Conseil et ses comités recevaient de l'information en fonction de leurs plans de travail, notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le rendement de la Société sur le plan financier, éthique et opérationnel ainsi que les risques organisationnels; • la conformité de la Société aux lois et aux règlements applicables; • les progrès accomplis relativement aux grands projets et initiatives, dont la passation de marchés pour les services de contrôle de sûreté aux aéroports et la transition vers un nouveau fournisseur de services d'entretien pour l'équipement de contrôle. <p>Des audits internes ont été réalisés régulièrement. Les résultats de ces audits, et notamment les progrès réalisés par rapport aux plans d'action de la direction, ont été présentés au Comité d'audit du Conseil d'administration.</p>	

Légende – Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

16. **Faiblesse – Nomination des membres du Conseil d'administration** – À la fin d'avril 2024, le mandat de 5 membres du Conseil sur 11 était échu, et 1 poste était vacant. Comme le permet la [Loi sur la gestion des finances publiques](#), les membres du Conseil dont le mandat était échu ont continué à siéger au Conseil en attendant le renouvellement de leur mandat ou la nomination de leur remplaçante ou remplaçant. La Société avait déterminé la date d'échéance des mandats des membres du Conseil d'administration et communiqué cette information au ministère responsable. Toutefois, les mesures prises par la Société n'avaient pas permis de nommer de nouveaux membres en temps opportun. Comme il revient à la gouverneure en conseil de nommer les membres du Conseil d'administration, la Société n'était pas en mesure de pourvoir elle-même ces postes. Cette faiblesse est importante, car si de nombreux membres devaient être remplacés en peu de temps ou choisissaient de démissionner avant le renouvellement de leur mandat ou leur remplacement, la mémoire organisationnelle s'en trouverait affectée, ce qui pourrait avoir une incidence sur la capacité du Conseil à exercer une surveillance efficace.

17. **Recommandation** – La Société devrait continuer de communiquer proactivement avec le ministre des Transports pour lui faire part de la nécessité de nommer un nombre suffisant de membres en temps opportun et d'échelonner leurs mandats.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. La Société a communiqué et continuera de communiquer proactivement avec le ministre des Transports pour lui faire part de la nécessité de nommer un nombre suffisant de membres en temps opportun et d'échelonner leurs mandats.*

18. **Faiblesse – Indépendance du Conseil** – Les membres du Conseil d'administration étaient tenus de déclarer tout conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel au début de chaque réunion et une fois par année, conformément au *Code de conduite et d'éthique des administrateurs*. Nous avons constaté que la Société n'avait pas documenté les raisons pour lesquelles elle n'avait pas pris de mesure à l'égard des conflits d'intérêts potentiels que certains membres avaient déclarés dans le cadre du processus annuel. Cette faiblesse est importante, car il est essentiel de documenter les mesures prises à l'égard des conflits d'intérêts potentiels déclarés pour protéger la crédibilité de la Société et favoriser une saine gouvernance et une bonne reddition de comptes.

19. **Recommandation** – La Société devrait documenter toutes les décisions et mesures prises concernant les conflits d'intérêts réels, apparents ou potentiels déclarés par les membres du Conseil d'administration.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. Les conflits d'intérêts potentiels déclarés ont été examinés et il a été conclu qu'il n'y avait pas de conflits d'intérêts réels. En mai 2024, la Société a rétabli son processus existant de documentation des décisions prises concernant les conflits d'intérêts potentiels déclarés. Cela comprend la documentation des décisions prises en réponse à un conflit d'intérêts déclaré pour lequel, après examen, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est réputé exister. Cette mesure est achevée.*

Planification stratégique

20. **Constatations** – Nous avons constaté que la Société disposait de bons moyens et méthodes pour assurer une planification stratégique, mais que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la mesure du rendement.

Pièce 3 – Planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification stratégique	La Société a établi un plan stratégique et des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat.	Le processus de planification stratégique de la Société comprenait des consultations et tenait compte des environnements internes et externes au moment d'évaluer les forces, les faiblesses, les occasions et les menaces. Le plan d'entreprise de la Société comportait des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat.	
Mesure et surveillance du rendement et communication des résultats à cet égard	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuient l'atteinte de ses objectifs stratégiques, a surveillé les progrès par rapport à ces indicateurs et a communiqué les résultats à cet égard.	La Société a surveillé ses progrès par rapport aux indicateurs et aux cibles de rendement établis. La Société a communiqué à la haute direction et au Conseil d'administration, sur une base trimestrielle, les progrès réalisés par rapport aux indicateurs de rendement. Faiblesse Certains des résultats attendus à l'appui des objectifs stratégiques de la Société n'étaient pas accompagnés d'indicateurs ni de cibles de rendement mesurables.	

Légende – Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

21. **Faiblesse – Mesure du rendement** – La Société a établi des objectifs stratégiques, décrit les principaux résultats attendus et défini des indicateurs et des cibles de rendement pour évaluer ses progrès et ses réalisations. Toutefois, nous avons constaté que pour certains des résultats attendus, la Société n'avait pas établi d'indicateurs ni de cibles de rendement clairs, c'est-à-dire mesurables.

22. Par exemple, l'un des résultats attendus de la Société concerne sa collaboration avec l'industrie et le gouvernement. La Société cherche à établir et entretenir de bonnes relations avec ses partenaires de l'industrie, le ministère responsable et les autres parties intéressées. L'un de ses indicateurs de rendement pour ce résultat est de disposer de processus bien établis pour favoriser la collaboration avec l'industrie, et la cible de la Société est l'adoption d'une approche proactive en matière

de partenariats et de relations productives. La Société avait donc défini un indicateur et une cible de rendement pour ce résultat, mais cet indicateur et cette cible n'étaient pas mesurables.

23. **Recommandation** – La Société devrait établir des indicateurs et des cibles de rendement mesurables pour appuyer ses résultats.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. La Société a examiné ses mesures et cibles de rendement en juillet et en août 2024. Les changements aux mesures et aux cibles de rendement seront reflétés dans le prochain plan d'entreprise, qui sera achevé d'ici janvier 2025.*

Gestion des risques organisationnels

24. **Constatation** – Nous avons constaté que la Société disposait de bons moyens et méthodes pour recenser et évaluer les risques ainsi que pour faire le suivi des risques et communiquer de l'information à cet égard. Toutefois, des améliorations s'imposaient en ce qui concerne l'atténuation des risques.

Pièce 4 – Gestion des risques organisationnels : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	<p>Le processus de gestion des risques de la Société comportait un cadre et une politique, lesquels définissaient conjointement les rôles et responsabilités ainsi que les activités de gestion des risques.</p> <p>La Société a recensé ses risques stratégiques et opérationnels, puis les a évalués en fonction de leur probabilité de survenance et de leur incidence possible.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Atténuation des risques	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	<p>La Société a désigné des responsables des risques et a établi des plans d'atténuation des risques qui cadraient avec son appétit pour le risque et ses niveaux de tolérance.</p> <p>La Société a mis en œuvre des mesures d'atténuation des risques, notamment celles présentées dans son plan d'équité en matière d'emploi, lequel décrit ses efforts prévus en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.</p> <p>Faiblesses</p> <p>Certaines mesures d'atténuation des risques présentées dans les plans d'atténuation des risques de la Société n'étaient pas accompagnées d'un calendrier de mise en œuvre précis.</p> <p>Les plans de continuité des activités et d'urgence de la Société n'étaient pas mis à jour annuellement, et des plans de mises à l'essai annuels n'avaient pas été préparés.</p>	
Suivi des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a fait le suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué de l'information à cet égard.	<p>La haute direction a discuté des risques et des mesures d'atténuation avec le Conseil d'administration et ses comités sur une base trimestrielle.</p> <p>La Société mettait régulièrement à jour son registre des risques pour tenir compte des changements apportés aux évaluations des risques et aux mesures d'atténuation.</p>	

Légende – Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

25. **Faiblesse – Atténuation des risques** – Nous avons constaté que certaines des mesures des plans d'atténuation des risques de la Société n'étaient pas accompagnées d'un calendrier de mises en œuvre précis. Par exemple, la mention « en cours » était utilisée comme date d'achèvement prévue pour certaines mesures d'atténuation des risques. Sans calendrier précis, il est difficile pour la haute direction et le Conseil d'administration de déterminer si les mesures d'atténuation des risques seront mises en œuvre de manière opportune afin d'atténuer les risques en question.

26. Nous avons aussi constaté que même si la Société disposait de plans de continuité des activités et d'urgence, elle ne mettait pas ces plans à jour annuellement et ne préparait pas de plans de mises à l'essai annuels, comme l'y obligent ses exigences internes. Cette faiblesse est importante, car la Société ne pouvait par conséquent pas recenser proactivement les vulnérabilités de ses plans et ainsi préparer ses employées et employés à intervenir efficacement et rapidement en cas d'urgence ou de crise.

27. **Recommandation** – La Société devrait assortir ses mesures d'atténuation des risques de calendriers clairement définis.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. Dans le cadre de la mise à jour trimestrielle des plans d'atténuation des risques qui a eu lieu en août 2024, la Société s'est assurée que toutes les activités d'atténuation des risques étaient accompagnées d'un calendrier clairement défini. Cette mesure est achevée.*

28. **Recommandation** – La Société devrait mettre à jour ses plans de continuité des activités et d'urgence une fois par année et préparer des plans de mises à l'essai annuels conformément aux exigences internes.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. En juillet 2024, la Société a effectué la mise à jour de ses plans de continuité des activités et d'urgence, y compris de ses plans de mises à l'essai annuels. Cette mesure est achevée.*

Gestion des opérations

La Société avait de bonnes méthodes de gestion de ses opérations, mais des améliorations s'imposaient dans certains secteurs

Contexte

29. Le mandat de la Société qui consiste à empêcher les articles interdits d'entrer dans le système de transport aérien civil est exécuté par l'application systématique de quatre services de contrôle complémentaires : les contrôles préembarquement, le contrôle des bagages enregistrés, le contrôle des non-passagers et le système de carte d'identité pour les zones réglementées.

30. Les procédures normalisées d'exploitation de la Société définissent le rôle et les responsabilités des agentes et agents aux points de contrôle de sûreté, qui comprennent :

- l'inspection des cartes d'embarquement;
- l'exploitation de l'équipement de contrôle radioscopique;

- la fouille des bagages de cabine et de soute;
- l'exploitation du matériel de détection de traces d'explosifs;
- la gestion de l'utilisation des portiques de détection des métaux et des scanners corporels;
- l'utilisation de détecteurs portatifs de métaux.

31. La Société supervise de diverses façons les activités des services de contrôle qu'elle a confiés à la sous-traitance. Elle observe notamment le contrôle effectué pour s'assurer qu'il est conforme aux procédures normalisées d'exploitation et procède à des tests aléatoires pour déterminer si les agentes et agents de contrôle peuvent détecter les menaces possibles. Cette surveillance permet d'évaluer les services de contrôle et leur rendement en fonction des exigences légales, réglementaires et contractuelles. Elle permet ainsi à la Société d'assurer un suivi à l'égard des activités des services de contrôle qu'elle a confiés à la sous-traitance et d'améliorer la prestation de ces services.

32. La Société a la responsabilité de former et de certifier l'ensemble des agentes et agents de contrôle qui effectuent les activités prévues à son mandat. Son groupe chargé du développement de la formation et de la certification élabore du matériel de formation et de certification destiné aux agentes et agents de contrôle pour assurer le contrôle efficace des passagers, des non-passagers et des bagages. Les agentes et agents doivent être certifiés dans le cadre du Programme national de formation et de certification, établi par la Société, lequel exige une combinaison d'examens, d'encadrement en cours d'emploi et d'activités d'apprentissage récurrentes. L'efficacité du contrôle aux divers points de contrôle de la Société dépend des processus qu'elle établit pour surveiller la conformité aux exigences de formation et de certification et pour élaborer et offrir un contenu de formation de qualité.

33. L'industrie du transport aérien exerce ses activités dans un milieu intégré et changeant au sein duquel les responsabilités liées à la sûreté sont attribuées à divers partenaires. Le contrôle des passagères et des passagers et de leurs effets personnels dans le cadre du processus de contrôle de sûreté exige la coordination et la participation de la Société et de ses partenaires de l'industrie. Dans ce contexte opérationnel, les relations et la collaboration avec les partenaires de l'industrie sont importantes pour assurer l'efficacité d'une industrie de l'aviation civile sûre.

34. La capacité de la Société à s'acquitter de son mandat dépend de l'efficacité de la gestion du cycle de vie d'une infrastructure complexe d'équipement de contrôle et de systèmes connexes. La Société se sert d'équipement de contrôle spécialisé pour assurer l'efficacité et l'efficacité des quatre services de sûreté complémentaires.

35. L'équipement de contrôle acquis et utilisé pour les activités prévues dans le cadre du mandat de la Société est réglementé et assujéti à des exigences de mise à l'essai rigoureuses avant d'être déployé. Le déploiement de l'équipement de contrôle se fait dans le cadre de projets pluriannuels complexes qui touchent souvent tous les aéroports désignés du pays, ce qui exige des efforts de coordination et une collaboration étroite avec le ministère responsable et les administrations aéroportuaires. Par exemple, la Société procède actuellement à la mise en place de scanners corporels dans plusieurs aéroports et s'apprête à procéder au remplacement complet de toutes les plateformes de radioscopie à tomographie dans certains aéroports. Ces deux déploiements s'échelonneront sur plusieurs années.

36. La Société fait appel à des tiers pour effectuer l'entretien préventif et correctif de son équipement de contrôle et pour mener des essais opérationnels.

Planification
opérationnelle, mesure
et suivi du rendement
opérationnel et
communication de
l'information à cet égard

37. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société disposait de bons moyens et méthodes en ce qui concerne la mesure et le suivi du rendement opérationnel et la communication de l'information à cet égard, mais que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la planification opérationnelle.

Pièce 5 – Planification opérationnelle, mesure et suivi du rendement opérationnel et communication de l'information à cet égard : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La planification opérationnelle des services de contrôle et de l'équipement de contrôle cadrait avec les objectifs stratégiques.	<p>La Société a établi pour ses directions générales des plans opérationnels qui cadraient avec ses objectifs stratégiques.</p> <p>Les objectifs de rendement de la haute direction étaient liés aux priorités opérationnelles présentées dans les plans opérationnels des directions générales.</p> <p>Les plans opérationnels des directions générales comportaient des initiatives, une évaluation des exigences budgétaires et une prise en compte des besoins des utilisatrices et utilisateurs internes et externes.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Certaines initiatives des plans opérationnels des directions générales ne comportaient pas de date d'achèvement précise.</p>	
Mesure et suivi du rendement opérationnel et communication de l'information à cet égard	La Société a défini des indicateurs pour mesurer le rendement de ses activités de contrôle et de son équipement de contrôle, a fait le suivi des progrès et a communiqué les résultats à cet égard.	<p>La Société disposait de divers indicateurs pour mesurer son rendement : niveaux de service relatifs au temps d'attente, indice de satisfaction de la clientèle, notes sur l'efficacité du contrôle, et cibles concernant la disponibilité de l'équipement de contrôle et l'activation des mesures d'urgence liées à l'équipement de contrôle.</p> <p>La Société effectuait chaque trimestre un suivi de son rendement et communiquait les progrès réalisés à la haute direction et au Conseil d'administration au moyen du tableau de bord de mesure du rendement organisationnel et dans les rapports d'étape de ses divers projets.</p>	

Légende – Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

38. **Faiblesse – Planification opérationnelle** – Nous avons constaté que certaines initiatives présentées dans les plans opérationnels des directions générales n'étaient pas accompagnées de date d'achèvement précise. Elles étaient plutôt assorties de la mention « en cours ». En l'absence d'échéances ou de jalons précis, il est difficile pour la direction de déterminer si les initiatives seront mises en œuvre assez rapidement pour répondre aux objectifs de l'organisation. En outre, des calendriers clairement définis permettent d'améliorer le processus de reddition de comptes et de suivi des progrès.

39. **Recommandation** – La Société devrait définir clairement les jalons prévus et les dates d'achèvement de toutes les initiatives présentées dans les plans opérationnels des directions générales.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. Dans le cadre de la mise à jour annuelle des plans des directions générales pour 2025–2026, qui a eu lieu à l'été 2024, la Société a mis à jour son processus interne pour s'assurer que toutes les initiatives présentées dans ces plans étaient assorties de calendriers clairement définis. Cette mesure est achevée.*

Gestion des services
de contrôle

40. **Constatations** – Nous avons constaté que la Société disposait de bons moyens et méthodes en ce qui concerne la prestation des services de contrôle, mais que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne l'intégrité des programmes, la formation et la certification, ainsi que les relations avec les partenaires de l'industrie, le ministère responsable et les autres parties intéressées.

Pièce 6 – Gestion des services de contrôle : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Prestation des services de contrôle	La Société a planifié et surveillé efficacement la prestation des services de contrôle.	<p>La Société a établi des exigences claires concernant la nature, l'étendue et le niveau des services de contrôle que les fournisseurs devaient fournir.</p> <p>La Société avait des processus en place pour planifier, communiquer et surveiller les heures des fournisseurs.</p> <p>La Société avait des programmes pour surveiller le rendement des fournisseurs et leur conformité aux engagements contractuels.</p> <p>La Société disposait d'un cadre de surveillance des fournisseurs pour assurer un suivi de la prestation des services de contrôle et favoriser l'amélioration continue.</p>	
Intégrité des programmes	La Société a établi et mis en œuvre des procédures normalisées d'exploitation et a évalué la conformité à la réglementation ainsi que l'efficacité et l'uniformité de ses services de contrôle.	<p>La Société disposait d'un processus pour s'assurer que ses procédures normalisées d'exploitation concernant les services de contrôle cadraient avec les exigences réglementaires. La Société a aussi communiqué les changements de procédure aux agentes et agents de contrôle.</p> <p>La Société avait des activités de surveillance en place pour évaluer la conformité réglementaire ainsi que l'uniformité et l'efficacité de ses services de contrôle.</p> <p>La Société avait des processus en place pour recenser, analyser et atténuer les menaces nouvelles et émergentes et les risques liés au contrôle de sûreté.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Les activités de surveillance de la Société n'étaient pas fondées sur une stratégie axée sur les risques qui était exhaustive et documentée.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Formation et certification	La Société a veillé à ce que ses agentes et agents de contrôle aient les connaissances, le savoir-faire et les compétences nécessaires pour accomplir leurs fonctions.	<p>La Société disposait d'un programme de formation et de certification pour s'assurer que les agentes et agents de contrôle avaient les qualifications, le savoir-faire et les compétences nécessaires pour accomplir leurs fonctions.</p> <p>La Société avait des contrôles de suivi en place pour s'assurer que les agentes et agents de contrôle obtenaient la formation et la certification requises.</p> <p>Faiblesse</p> <p>La Société ne disposait pas d'un moyen officiel d'obtenir les commentaires des agentes et agents de contrôle sur son programme de formation et de certification.</p>	
Relations avec les partenaires de l'industrie, le ministère responsable et les autres parties intéressées	La Société a communiqué efficacement avec ses partenaires de l'industrie, le ministère responsable et les autres parties intéressées, les a consultés et a échangé de l'information avec eux.	<p>La Société a communiqué avec ses partenaires de l'industrie, les a consultés et a régulièrement échangé de l'information avec eux sur des questions relatives aux services actuels, au déploiement de l'équipement de contrôle et aux projets opérationnels.</p> <p>La Société a consulté le ministère responsable et échangé de l'information avec lui notamment sur des questions liées à l'équipement de contrôle et aux procédures réglementaires.</p> <p>La Société a régulièrement sondé les passagères et les passagers et avait des mécanismes en place pour assurer le suivi des plaintes.</p> <p>Faiblesse</p> <p>La Société n'a pas établi d'approche exhaustive de mobilisation des parties prenantes.</p>	

Légende – Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

41. **Faiblesse – Intégrité des programmes** – La Société a surveillé la prestation des services de contrôle au moyen d'un ensemble d'activités et de programmes de surveillance. Le niveau de surveillance exercée était déterminé en fonction de facteurs comme la classification de l'aéroport, le volume de passagères et de passagers à l'aéroport et la disponibilité des ressources. Toutefois, les activités de surveillance de la Société ne reposaient pas sur une évaluation à la fois axée sur les risques, exhaustive et documentée. Une stratégie axée sur les risques comprendrait une évaluation de la mesure dans laquelle les activités de surveillance de la Société cadrent avec le niveau de risque et la tolérance au risque des différents aéroports et points de contrôle.

42. Cette faiblesse est importante parce qu'en l'absence de stratégie de surveillance exhaustive axée sur les risques, la Société ne peut pas évaluer ni déterminer si le niveau de surveillance actuel exercé à l'égard de ses services de contrôle aux différents aéroports et points de contrôle est suffisant. Cela peut donner lieu à des pratiques de surveillance inefficaces, ou, plus important encore, à un risque accru de non-conformité aux procédures normalisées d'exploitation liées aux services de contrôle et de non-détection des menaces possibles.

43. **Recommandation** – La Société devrait établir une stratégie exhaustive axée sur les risques pour la prestation des services de contrôle qui déterminerait le niveau de surveillance requis, et notamment le niveau de tolérance aux risques, par aéroport et par type de point de contrôle. La Société devrait aussi mettre en œuvre des processus pour mesurer et surveiller son rendement par rapport à la stratégie et évaluer si des changements doivent être apportés à sa stratégie de surveillance et à son niveau de tolérance aux risques.

***Réponse de la Société** – Recommandation acceptée. La Société préparera et documentera une stratégie exhaustive axée sur les risques qui sera utilisée pour gérer les activités de surveillance et fera cadrer les secteurs d'intérêts avec les risques recensés. Cette mesure sera achevée d'ici décembre 2024.*

44. **Faiblesse – Formation et certification** – La Société ne disposait pas de moyen officiel d'obtenir les commentaires des agentes et agents de contrôle sur son programme de formation et de certification. Nous avons constaté que même si environ 9 000 agentes et agents de contrôle étaient assujettis au programme de formation et de certification, la Société n'avait reçu que 2 commentaires écrits volontairement. Comme il n'existe pas de moyen officiel de solliciter les commentaires des agentes et agents de contrôle, la Société a raté des occasions d'améliorer l'efficacité de ses formations et de son encadrement en cours d'emploi.

45. **Recommandation** – La Société devrait mettre en œuvre un mécanisme officiel permettant aux agentes et agents de contrôle de fournir une rétroaction en temps opportun sur son programme de formation et de certification.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. En août 2024, la Société a amorcé l'examen de sa stratégie globale d'évaluation de la formation. Les résultats de cet examen éclaireront l'élaboration d'un nouveau programme d'évaluation de la formation, lequel comprendra une approche pour recueillir et évaluer les commentaires du personnel de contrôle à l'égard des activités de formation. L'examen et la nouvelle conception seront achevés d'ici mars 2025. Les mécanismes ou outils pour recueillir et évaluer les commentaires seront mis en œuvre d'ici avril 2025.*

46. **Faiblesse – Relations avec les partenaires de l'industrie, le ministre responsable et les autres parties intéressées** – La Société a rendu compte chaque trimestre de ses activités de mobilisation des partenaires de l'industrie, du ministre responsable et des autres parties intéressées à la haute direction et au Conseil d'administration. Elle n'a toutefois pas établi d'approche exhaustive de mobilisation des parties prenantes pour gérer ses relations avec les partenaires de l'industrie, le ministre responsable et les autres parties intéressées. En l'absence d'une telle approche, la Société pourrait ne pas être en mesure de relever et de hiérarchiser proactivement les besoins, les risques et les occasions et d'évaluer et de surveiller l'efficacité de ses activités de mobilisation et de ses relations.

47. **Recommandation** – La Société devrait établir une approche exhaustive de mobilisation des parties prenantes pour assurer le maintien de relations efficaces et proactives.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. La Société documentera une approche exhaustive pour assurer le maintien de relations efficaces et proactives dans une Stratégie de mobilisation des parties prenantes, qui sera achevée d'ici mars 2025.*

Gestion de l'équipement de contrôle

48. **Constatations** – Nous avons constaté que la Société avait de bons moyens et méthodes en ce qui concerne l'acquisition, le déploiement, l'entretien et l'aliénation de l'équipement de contrôle, mais que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la mise à l'essai de ce type d'équipement.

Pièce 7 – Gestion de l'équipement de contrôle : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Acquisition, mise à l'essai, déploiement et aliénation de l'équipement de contrôle	La Société a acheté, mis à l'essai, déployé et aliéné son équipement de contrôle d'une manière responsable et efficace.	<p>La Société a établi, et le Conseil d'administration a approuvé, un budget d'investissement quinquennal qui concordait avec son plan de gestion annuel du cycle de vie de l'équipement de contrôle.</p> <p>Les activités d'acquisition d'équipement de contrôle menées par la Société cadraient avec les exigences du plan de gestion du cycle de vie.</p> <p>La Société a soumis le nouvel équipement de contrôle à des essais.</p> <p>La Société a préparé des plans de déploiement qui comportaient un budget et un échéancier et tenaient compte des ressources internes et externes.</p> <p>La Société a défini des responsabilités claires en ce qui concerne l'aliénation de l'équipement de contrôle et obtenu des certificats de tiers confirmant que l'équipement avait été éliminé d'une manière écoresponsable.</p> <p>Faiblesse</p> <p>La Société n'avait pas de lignes directrices pour la mise à l'essai du nouvel équipement de contrôle.</p>	
Entretien de l'équipement de contrôle	La Société a planifié, coordonné et supervisé efficacement l'entretien de l'équipement de contrôle afin d'en assurer la longévité et le rendement.	<p>La Société a planifié l'entretien de son équipement de contrôle et en a assuré la coordination avec ses fournisseurs de services d'entretien, en veillant à définir et à communiquer les exigences, les calendriers et les procédures.</p> <p>La Société a surveillé l'entretien préventif et correctif de son équipement de contrôle en rencontrant régulièrement ses fournisseurs de services et en passant en revue l'état des travaux d'entretien.</p>	

Légende – Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

49. **Faiblesse – Mises à l'essai du nouvel équipement de contrôle** – La gestion du cycle de vie de l'équipement de contrôle de la Société comprend un processus pour l'introduction du nouvel équipement. Celui-ci est notamment soumis à des essais afin de vérifier qu'il répond aux normes de la réglementation et aux exigences en matière de sûreté et sécurité. La Société s'assure que son équipement de contrôle répond à ces normes réglementées et aux exigences en le soumettant à des tests dans des environnements simulés et à des essais opérationnels dans des aéroports. Nous avons constaté que même si la Société avait effectué des tests et des essais opérationnels, elle n'avait cependant pas établi de lignes directrices indiquant les rôles et responsabilités, les procédures ainsi que les exigences en matière de documentation et d'approbation pour les diverses étapes des mises à l'essai. Par conséquent, nous avons constaté que la documentation à l'appui des essais n'était pas uniforme.

50. Cette faiblesse est importante parce que des lignes directrices bien définies favoriseraient la conformité des activités de mise à l'essai du nouvel équipement de contrôle aux exigences énoncées par la Société et aux règlements applicables en matière de sûreté. Elles permettraient aussi d'étayer les décisions prises par la Société au moyen d'une documentation appropriée.

51. **Recommandation** – La Société devrait établir des lignes directrices sur la mise à l'essai et l'évaluation de son nouvel équipement de contrôle.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. D'ici décembre 2024, la Société établira des lignes directrices pour les activités liées au nouvel équipement de contrôle, notamment pour les essais et les évaluations, ainsi qu'un processus visant à garantir que ces lignes directrices seront régulièrement mises à jour à l'avenir.*

Conclusion

52. À notre avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons examinés ne comportaient aucun défaut grave. Nous avons conclu que l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes du paragraphe 138(1) de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#).

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, il existait 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;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#), la Société 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;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités sont menées efficacement.

De plus, aux termes du paragraphe 138(2) de la *Loi*, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, « Missions d'appréciation directe », de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*.

Le Bureau du vérificateur général du Canada applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, « Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes ». Cette norme exige que le Bureau conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques ou des procédures conformes aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie pertinentes définies dans les codes de déontologie applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit habituel, nous avons obtenu ce qui suit de la Société :

- la confirmation de la responsabilité de la direction à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous avait fourni tous les renseignements dont elle avait connaissance et qui lui avaient été demandés ou qui pouvaient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et méthodes de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen fournissaient à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige le paragraphe 138(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien. Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Société de s'acquitter de ses obligations aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous nous sommes entretenus avec des membres du Conseil d'administration, de la haute direction et du personnel de la Société. Nous avons testé les moyens et méthodes mis en place pour obtenir le niveau d'assurance d'audit requis. Nos tests ont parfois compris des sondages détaillés dont l'objectif était de nous permettre de tirer une conclusion par rapport aux critères d'examen définis.

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

Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans les pièces tout au long du rapport. Les sources des critères utilisés dans notre examen spécial sont énumérées ci-après.

Gouvernance de la Société

Loi sur la gestion des finances publiques

[*Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien*](#)

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, *Règlements administratifs*

[*Loi sur les conflits d'intérêts*](#)

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, *Matrice de compétences du Conseil d'administration*

Mandat des comités du Conseil d'administration de l'Administration canadienne de la sûreté
du transport aérien

Conseil d'administration de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, *Code
de conduite et d'éthique des administrateurs*

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, *Code d'éthique, de conduite et de
gestion des conflits d'intérêts*

Planification stratégique

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

[Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État](#)

Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB), *Lignes directrices
de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service, 2015*

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide pour les sociétés d'État sur la préparation
des plans d'entreprise et des budgets, 2019*

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, *Politique sur la planification
d'entreprise et l'établissement de rapports*

Gestion des risques organisationnels

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Synthèse : Le
management des risques de l'entreprise – Une démarche intégrée à la stratégie et à la
performance, 2017*

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de
contrôle interne, 2013*

Organisation internationale de normalisation, ISO 31000, « Management du risque – Lignes
directrices », 2018

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, *Politique sur la gestion des
risques de l'entreprise*

Gestion des services de contrôle

Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de
contrôle interne, 2013*

ISACA, Cadre de référence Cobit 5, APO05 (Gérer le portefeuille), BAI01 (Gérer les programmes
et les projets), EDM02 (Assurer la livraison des bénéfices)

Transports Canada, *Mesures de sécurité pour le contrôle de sûreté aérienne, 2022*

[Règlement canadien de 2012 sur la sûreté aérienne](#)

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, *Politique sur la planification
d'entreprise et l'établissement de rapports*

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, Procédures normalisées
d'exploitation (version 4.0), 2023

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, Manuel du fournisseur de services
de contrôle (version 2.0), 2023

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, Cadre de surveillance des
fournisseurs de services de contrôle

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, Politique sur les demandes de
renseignements et les plaintes du public

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, Ententes sur les services de
contrôle aux aéroports

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, Politique sur les acquisitions
et contrats

Gestion de l'équipement de contrôle

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de
contrôle interne*, 2013

ISACA, Cadre de référence Cobit 5, APO05 (Gérer le portefeuille), BAI01 (Gérer les programmes
et les projets), EDM02 (Assurer la livraison des bénéfices)

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, Contrats de services d'entretien de
l'équipement de contrôle aux aéroports

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, Politique sur l'élimination du
matériel excédentaire

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, Politique sur la gestion des
projets – projets d'immobilisations

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, Politique sur la gestion du cycle
de vie

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, Politique sur les acquisitions
et contrats

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1^{er} mai 2023 au 30 avril 2024. Il s'agit de la période
à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux
moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels
nous avons fondé notre conclusion le 5 novembre 2024, à Ottawa, au Canada.

Date de présentation du rapport au Conseil d'administration

Le rapport a été présenté à l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien le 27 janvier 2025.

Équipe d'audit

L'audit a été réalisé par une équipe multidisciplinaire du Bureau du vérificateur général du Canada dirigée par Etienne Matte, directeur principal. Le directeur principal est responsable de la qualité de l'audit dans son ensemble; il doit s'assurer notamment que les audits sont exécutés conformément aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables ainsi qu'aux politiques et au système de contrôle de la qualité du Bureau.

Recommandations et réponses de la Société

Dans le tableau qui suit, le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport.

Recommandation	Réponse
<p>17. La Société devrait continuer de communiquer proactivement avec le ministre des Transports pour lui faire part de la nécessité de nommer un nombre suffisant de membres en temps opportun et d'échelonner leurs mandats.</p>	<p>Réponse de la Société – Recommandation acceptée. La Société a communiqué et continuera de communiquer proactivement avec le ministre des Transports pour lui faire part de la nécessité de nommer un nombre suffisant de membres en temps opportun et d'échelonner leurs mandats.</p>
<p>19. La Société devrait documenter toutes les décisions et mesures prises concernant les conflits d'intérêts réels, apparents ou potentiels déclarés par les membres du Conseil d'administration.</p>	<p>Réponse de la Société – Recommandation acceptée. Les conflits d'intérêts potentiels déclarés ont été examinés et il a été conclu qu'il n'y avait pas de conflits d'intérêts réels. En mai 2024, la Société a rétabli son processus existant de documentation des décisions prises concernant les conflits d'intérêts potentiels déclarés. Cela comprend la documentation des décisions prises en réponse à un conflit d'intérêts déclaré pour lequel, après examen, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est réputé exister. Cette mesure est achevée.</p>
<p>23. La Société devrait établir des indicateurs et des cibles de rendement mesurables pour appuyer ses résultats.</p>	<p>Réponse de la Société – Recommandation acceptée. La Société a examiné ses mesures et cibles de rendement en juillet et en août 2024. Les changements aux mesures et aux cibles de rendement seront reflétés dans le prochain plan d'entreprise, qui sera achevé d'ici janvier 2025.</p>
<p>27. La Société devrait assortir ses mesures d'atténuation des risques de calendriers clairement définis.</p>	<p>Réponse de la Société – Recommandation acceptée. Dans le cadre de la mise à jour trimestrielle des plans d'atténuation des risques qui a eu lieu en août 2024, la Société s'est assurée que toutes les activités d'atténuation des risques étaient accompagnées d'un calendrier clairement défini. Cette mesure est achevée.</p>
<p>28. La Société devrait mettre à jour ses plans de continuité des activités et d'urgence une fois par année et préparer des plans de mises à l'essai annuels conformément aux exigences internes.</p>	<p>Réponse de la Société – Recommandation acceptée. En juillet 2024, la Société a effectué la mise à jour de ses plans de continuité des activités et d'urgence, y compris de ses plans de mises à l'essai annuels. Cette mesure est achevée.</p>

Recommandation	Réponse
<p>39. La Société devrait définir clairement les jalons prévus et les dates d'achèvement de toutes les initiatives présentées dans les plans opérationnels des directions générales.</p>	<p>Réponse de la Société – Recommandation acceptée. Dans le cadre de la mise à jour annuelle des plans des directions générales pour 2025–2026, qui a eu lieu à l'été 2024, la Société a mis à jour son processus interne pour s'assurer que toutes les initiatives présentées dans ces plans étaient assorties de calendriers clairement définis. Cette mesure est achevée.</p>
<p>43. La Société devrait établir une stratégie exhaustive axée sur les risques pour la prestation des services de contrôle qui déterminerait le niveau de surveillance requis, et notamment le niveau de tolérance aux risques, par aéroport et par type de point de contrôle. La Société devrait aussi mettre en œuvre des processus pour mesurer et surveiller son rendement par rapport à la stratégie et évaluer si des changements doivent être apportés à sa stratégie de surveillance et à son niveau de tolérance aux risques.</p>	<p>Réponse de la Société – Recommandation acceptée. La Société préparera et documentera une stratégie exhaustive axée sur les risques qui sera utilisée pour gérer les activités de surveillance et fera cadrer les secteurs d'intérêts avec les risques recensés. Cette mesure sera achevée d'ici décembre 2024.</p>
<p>45. La Société devrait mettre en œuvre un mécanisme officiel permettant aux agentes et agents de contrôle de fournir une rétroaction en temps opportun sur son programme de formation et de certification.</p>	<p>Réponse de la Société – Recommandation acceptée. En août 2024, la Société a amorcé l'examen de sa stratégie globale d'évaluation de la formation. Les résultats de cet examen éclaireront l'élaboration d'un nouveau programme d'évaluation de la formation, lequel comprendra une approche pour recueillir et évaluer les commentaires du personnel de contrôle à l'égard des activités de formation. L'examen et la nouvelle conception seront achevés d'ici mars 2025. Les mécanismes ou outils pour recueillir et évaluer les commentaires seront mis en œuvre d'ici avril 2025.</p>
<p>47. La Société devrait établir une approche exhaustive de mobilisation des parties prenantes pour assurer le maintien de relations efficaces et proactives.</p>	<p>Réponse de la Société – Recommandation acceptée. La Société documentera une approche exhaustive pour assurer le maintien de relations efficaces et proactives dans une Stratégie de mobilisation des parties prenantes, qui sera achevée d'ici mars 2025.</p>
<p>51. La Société devrait établir des lignes directrices sur la mise à l'essai et l'évaluation de son nouvel équipement de contrôle.</p>	<p>Réponse de la Société – Recommandation acceptée. D'ici décembre 2024, la Société établira des lignes directrices pour les activités liées au nouvel équipement de contrôle, notamment pour les essais et les évaluations, ainsi qu'un processus visant à garantir que ces lignes directrices seront régulièrement mises à jour à l'avenir.</p>

