



Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA)

Résumé du
Plan d'entreprise – 2023-2024 à 2027-2028
Budget de fonctionnement – 2023-2024 à 2027-2028
Budget d'investissement – 2023-2024 à 2027-2028



Table des matières

Sommaire	3
Aperçu	5
Environnement opérationnel	6
Analyse environnementale	14
Objectifs stratégiques, activités et initiatives prioritaires	15
Principaux risques organisationnels	24
Aperçu financier	26
ANNEXE A : Lettre du ministre concernant les attentes	32
ANNEXE B : Structure de gouvernance d'entreprise	35
ANNEXE C : Résultats prévus	38
ANNEXE D : Attestation de la chef des services financiers	52
ANNEXE E : États financiers et budgets	53
ANNEXE F : Risques et réponses aux risques	61
ANNEXE G : Conformité aux exigences législatives et aux politiques	64
ANNEXE H : Priorités et orientations du gouvernement du Canada	69

Sommaire

À titre d'autorité fédérale chargée du contrôle de sûreté dans 89 aéroports désignés au Canada, l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) demeure résolument centrée sur son mandat, c'est-à-dire le contrôle de la sûreté de l'aviation civile.

Soutenue par des agents et agentes de contrôle dévoués embauchés au moyen d'ententes de services conclues avec des fournisseurs de services de contrôle tiers, l'ACSTA a contrôlé 57,6 millions de passagers en 2022-2023, une augmentation de 134,7 % par rapport aux 24,8 millions de passagers contrôlés en 2021-2022, et de 84,8 % par rapport au nombre de passagers enregistrés en 2018-2019, avant la pandémie. Cette augmentation reflète la reprise vigoureuse du trafic passagers à la suite de sa diminution marquée au plus fort de la pandémie.

Le tableau ci-dessous résume le trafic passagers prévu par exercice et présente une estimation des heures de contrôle préembarquement et de contrôle des bagages enregistrés que l'ACSTA prévoit acheter aux fournisseurs de service de contrôle, ainsi qu'une estimation du nombre d'agentes et d'agents de contrôle nécessaire pour assurer nos services obligatoires.

Exercice financier	Trafic passagers (en millions)	Heures de contrôle préembarquement et des bagages enregistrés (en millions)	Nombre total d'agents de contrôle* (estimations)
2023-2024	71,2	10,4	9 518
2024-2025	74,4	10,8	10 334
2025-2026	77,3	10,6**	10 196
2026-2027	79,8	10,8	10 337
2027-2028	81,8	10,9	10 489

* Remarque : l'estimation du nombre d'agents de contrôle est basée sur le nombre d'heures de contrôle nécessaires pour favoriser la croissance annuelle du nombre de passagers, un niveau de service relatif au temps d'attente amélioré qui correspond au financement octroyé au début de 2024-2025 et l'introduction d'un modèle de contrôle complet des non-passagers, tel qu'il a été mis à l'essai.

**Remarque : en dépit d'une augmentation du nombre de passagers prévu en 2025-2026, l'ACSTA s'attend à réaliser des gains d'efficacité opérationnelle en raison des améliorations aux processus et de la familiarisation avec les nouvelles technologies.

À mesure que l'ACSTA et l'industrie de l'aviation civile s'adaptent à une nouvelle réalité post-pandémique, l'organisation continuera à se concentrer sur les initiatives et les innovations clés visant à progresser dans la réalisation des objectifs stratégiques dans trois grands secteurs :

- **L'EXCELLENCE DU SERVICE ET L'INNOVATION CONTINUE** – mettre l'accent sur l'efficacité de la sûreté, l'efficacité opérationnelle, l'expérience optimale des passagers au sein de la population diverse du Canada et la saine gestion des actifs.
- **UN EFFECTIF DIVERSIFIÉ ET ENGAGÉ** – faire en sorte que l'ACSTA soit en mesure de recruter et 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.

Plus précisément, l'ACSTA mettra l'accent sur les principales initiatives suivantes au cours de la période de planification :

- atteindre ou dépasser la cible d'efficacité de la sûreté de l'organisation tout en améliorant la conformité et l'uniformité opérationnelles;
- atteindre un niveau de service relatif au temps d'attente des passagers amélioré dans les aéroports de classe 1 sur une base annuelle d'ici le début de 2024-2025;
- continuer à collaborer et à partager des informations avec Transports Canada, les administrations aéroportuaires, les transporteurs aériens, les fournisseurs de services de contrôle et d'autres partenaires de l'industrie afin d'assurer des déplacements harmonieux pour les passagers;
- appuyer Transports Canada en ce qui concerne les solutions de faible niveau d'intervention et un nouveau programme des voyageurs vérifiés axé sur le risque;
- demeurer un partenaire essentiel au rétablissement de la pandémie et post-rétablissement de l'industrie de l'aviation civile;
- établir et mettre en œuvre les nouvelles ententes sur les services de contrôle aux aéroports (ESCA) d'ici avril 2024 et poursuivre la transition vers le nouveau fournisseur de services d'entretien de matériel de contrôle;
- accroître les efforts, les engagements et les consultations visant à soutenir les priorités du gouvernement du Canada, telles que les langues officielles, les changements climatiques, l'accessibilité, la réconciliation avec les Autochtones, l'appui à la communauté 2ELGBTQI+ et la diversité et l'inclusion, en adoptant des technologies et des procédures respectueuses des valeurs de diversité et d'inclusion au Canada dans la mesure permise par le cadre réglementaire;
- mettre en œuvre la norme visant le contrôle de tous les non-passagers (CNP à 100 %);
- assurer la gestion continue du cycle de vie des immobilisations tout en mettant l'accent sur l'introduction de la tomodensitométrie (TDM) et des nouveaux scanners corporels aux points de contrôle préembarquement;
- continuer à améliorer l'efficacité du contrôle préembarquement et la surveillance en recourant à l'analytique avancée et en étudiant l'intelligence artificielle;
- continuer à soutenir et à cultiver l'engagement, le perfectionnement et le bien-être du personnel.

Le présent plan d'entreprise comprend des objectifs opérationnels et stratégiques qui sont fondés sur l'hypothèse que l'organisation dispose du financement et des ressources humaines nécessaires pour la période de planification quinquennale complète. Dans le cadre du budget de 2023, l'ACSTA a reçu un financement supplémentaire d'environ 1,8 milliard de dollars sur

trois ans, ce qui offrira une certaine stabilité à l'organisation et permettra une planification stratégique à long terme plus intégrée.

Il importe de noter que les facteurs externes qui sont hors du contrôle de l'ACSTA peuvent limiter son efficacité et sa capacité à entièrement mettre en œuvre ses plans au cours de la période de planification. Par exemple, l'espace physique disponible ou attribué par l'aéroport pour les voies de contrôle a une incidence notable sur la capacité de l'organisation à assurer un niveau de service relatif au temps d'attente donné.

De plus, l'ACSTA continuera à surveiller de près les détails entourant l'initiative du gouvernement du Canada visant à réduire les dépenses admissibles d'environ 3 % d'ici 2026-2027 et à réduire les budgets des consultations, des services professionnels et des déplacements.

Aperçu

Mandat

En tant que société d'État mandataire, l'ACSTA est financée par des crédits parlementaires et rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Transports.

Le *mandat* de l'ACSTA consiste à empêcher les articles interdits d'entrer dans le système de transport aérien civil en appliquant systématiquement quatre services de sûreté complémentaires :

- **le contrôle préembarquement (CPE)** : contrôle de tous les passagers, ainsi que de leurs bagages de cabine et de leurs effets personnels, avant qu'ils entrent dans la zone sécurisée d'une aérogare.
- **le contrôle des bagages enregistrés (CBE)** : contrôle de tous les bagages enregistrés (ou bagages de soute) des passagers afin de détecter des articles interdits, comme les explosifs, avant qu'ils soient chargés dans un aéronef.
- **le contrôle des non-passagers (CNP)** : contrôle des non-passagers, tels que le personnel navigant, le personnel de piste et les fournisseurs de services, ainsi que leurs effets personnels – y compris les véhicules et leur contenu – qui pénètrent dans les zones réglementées des aéroports qui présentent les risques les plus élevés.
- **la carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR)** : gestion du système qui utilise des lecteurs biométriques de l'iris et des empreintes digitales pour permettre aux non-passagers d'accéder aux zones réglementées de l'aéroport. L'administration aéroportuaire est l'autorité de dernière instance en matière de l'accès aux zones réglementées d'un aéroport.

L'ACSTA a également une entente avec Transports Canada pour offrir des services de contrôle du fret aux aéroports plus petits, là où la capacité de contrôle existe. Ce programme, destiné à

contrôler de petites quantités de fret en dehors des heures de pointe, prévoit l'utilisation des ressources, des technologies et des procédures en place.

En 2018, la *Loi sur la modernisation des transports* conférait à l'ACSTA le pouvoir de fournir des services de contrôle supplémentaires à condition que la prestation de ces services n'occasionne pas de frais. L'Administration peut fournir ces services aux aéroports désignés et non désignés selon le principe de recouvrement des coûts aux termes de cette loi et sur approbation du ministre des Transports.

Mission et vision

La *mission* de l'ACSTA est de protéger le public en assurant la sûreté des aspects critiques du système de transport aérien.

La *vision* de l'ACSTA est d'être un chef de file mondial reconnu en matière de contrôle de sûreté dans l'aviation. L'Administration la concrétise grâce aux facteurs suivants :

Notre service : Nous utilisons des technologies innovantes et une approche agile pour maintenir le plus haut niveau de sécurité et offrir la meilleure expérience possible aux passagers. Nous offrons de la valeur à la population canadienne en utilisant nos ressources de façon optimale.

Notre capital humain : Nous attirons, constituons et soutenons un effectif diversifié et engagé.

Nos partenariats : Nous collaborons avec nos partenaires en vue d'atteindre des objectifs et des intérêts communs.

Rapport annuel de l'ACSTA

L'ACSTA a présenté le *Rapport annuel de 2022* au ministre des Transports le 30 juin 2022. Ce rapport est accessible sur le site Web de l'ACSTA.

Environnement opérationnel

Introduction

L'ACSTA compte sur du personnel hautement qualifié et diversifié, à l'administration centrale, à ses bureaux régionaux et aux points de contrôle de sûreté, pour mettre en œuvre des programmes, des processus et des procédures aidant à assurer la sécurité et la sûreté des passagers et des non-passagers qui interagissent avec le système d'aviation civile canadien.

Gestion des ressources humaines

L'ACSTA est une organisation aux ressources très modestes, composée d'une main-d'œuvre comptant 448 équivalents temps plein (ETP). L'effectif de l'organisation est demeuré relativement constant au cours des huit dernières années, surtout après la mise en œuvre du Plan d'action pour la réduction du déficit entre 2012-2013 et 2014-2015. L'ACSTA a notamment réduit son effectif de 10,7 % en 2012-2013 et de 6,4 % supplémentaires en 2014-2015.

Malgré la capacité d'adaptation de l'organisation et ses initiatives continues de priorisation au cours des dernières années, il est devenu de plus en plus difficile de maintenir les programmes et les activités mandatés, ainsi que les services généraux, compte tenu de la profondeur limitée des ressources et de la demande de soutien d'un nombre croissant d'initiatives et de projets importants. Alors que la demande de planification, d'élaboration de politiques et de programmes, d'établissement de rapports, d'entretien continu et de formation continue ne cesse d'augmenter, les ressources de l'ACSTA sont restées stagnantes.

Selon le travail approfondi de l'ACSTA pour cerner les besoins en ressources, l'effectif de l'organisation sera augmenté de 84 ETP au cours de la période de planification pour aider à répondre aux pressions accrues sur les opérations de base en mettant surtout l'accent sur le déploiement de technologies, la formation, la surveillance et la cybersécurité, ainsi qu'aux attentes accrues liées aux priorités du gouvernement du Canada. Cette augmentation tient compte des nouveaux postes nets ainsi que de la conversion de certains postes à durée déterminée en postes ETP à durée indéterminée.

Sans ces ETP supplémentaires, les problèmes de capacité de longue date s'aggraveront. L'ACSTA ne sera pas en mesure de soutenir les charges de travail actuelles ou de favoriser un environnement de travail sain, ce qui occasionnerait du stress et du mécontentement chez le personnel ainsi qu'une diminution de la résilience et du rendement de l'organisation au fil du temps, y compris une capacité limitée aux fins de l'innovation.

Le tableau ci-dessous présente la répartition à haut niveau prévue des ETP de l'ACSTA. Les équipes régionales de prestation de services sont déployées dans tous les aéroports de classe 1 de chacune des quatre régions administratives de l'ACSTA, où elles sont responsables de la planification, de la prestation et de la surveillance globales des opérations de contrôle.

Année	ETP	Cadres	Administration centrale	Régions
2021-2022	448	5	290	153
2022-2023	448	5	290	153
2023-2024	507	5	318	184
2024-2025	522	5	324	193
2025-2026	532	5	334	193
2026-2027	532	5	334	193
2027-2028	532	5	334	193

Le modèle de prestation de services pour les services de contrôle adopté par l'ACSTA prévoit l'embauche d'un fournisseur de services de contrôle tiers dans le but de faire appel à des agents et agentes de contrôle certifiés et dévoués pour mener les activités de contrôle aux 89 aéroports désignés dans l'ensemble du Canada. Les fournisseurs de services de contrôle qui ont actuellement un contrat dans les régions administratives de l'ACSTA sont : *Securitas Transport Aviation Security Limited* pour la région de l'Est; *GardaWorld* pour la région du Centre; *GardaWorld* pour la région des Prairies et *Allied Universal Security Services of Canada* pour la région du Pacifique.

Opérations de contrôle dans un paysage d'aviation civile en constante évolution

En 2022, l'industrie de l'aviation civile a commencé à se rétablir des répercussions importantes de la pandémie. L'ACSTA a réagi aussi rapidement que possible à la volatilité et à l'imprévisibilité du paysage opérationnel et à la relance prolongée de l'industrie, y compris l'imprédictibilité du trafic passagers, en adaptant ses opérations lorsqu'il le fallait tout en demeurant centrée sur son mandat de sûreté.

En 2022-2023, l'ACSTA a contrôlé 57,6 millions de passagers, ce qui représente une augmentation de 134,7 % par rapport à 2021-2022 et de 84,8 % par rapport au nombre de passagers enregistré en 2018-2019, avant la pandémie. L'organisation a commencé à se préparer à ce rebond du trafic passagers au printemps 2021 en travaillant de concert avec les fournisseurs de services de contrôle pour rappeler les agentes et agents de contrôle licenciés. En dépit de ces efforts, l'ACSTA a connu des défis opérationnels pendant le début de la période de rétablissement surtout en raison des conditions difficiles du marché du travail connues par de nombreux secteurs de services de première ligne ainsi que l'augmentation rapide et sans précédent du trafic passagers au printemps et à l'été 2022. D'autres autorités en matière de contrôle partout dans le monde ont également fait face à ces défis.

L'ACSTA a intensifié ses efforts et sa collaboration avec ses fournisseurs de services de contrôle, Transports Canada et d'autres partenaires de l'industrie pour gérer les pressions opérationnelles et les retards à certains points de contrôle du pays.

Relance et paysage post-pandémique de l'aviation civile

La forte diminution du trafic passagers et la reprise économique subséquente volatile se sont avérées difficiles pour tous les partenaires de l'industrie et les intervenants. Outre les répercussions importantes sur les activités de l'ACSTA, d'autres intervenants de l'industrie ont subi des pressions financières et ajusté leurs opérations.

Le volume de passagers a atteint un niveau historiquement bas en avril 2020, lorsque le trafic contrôlé a connu une réduction de plus de 97 % par rapport à avril 2019. L'ACSTA a réagi à cette baisse en adaptant ses opérations et en mobilisant proactivement ses fournisseurs de services de contrôle pour conserver 75 % de l'effectif prépandémique d'agents de contrôle. Étant donné que le processus d'obtention des habilitations de contrôle de sûreté pour les agentes et agents de contrôle et la formation des nouvelles recrues peuvent prendre plusieurs mois, la relance de l'industrie n'aurait pas été possible à l'été 2022 sans cette stratégie de maintien en poste. Cette approche a également permis d'éviter un nombre de licenciements beaucoup plus important, atténuant ainsi des répercussions à long terme plus graves sur les activités et les intervenants du secteur d'aviation. Cependant, étant donné le caractère imprévisible de la rapidité et de la nature d'une telle reprise, l'ACSTA pourrait devoir envisager de maintenir un plus grand nombre d'agentes et d'agents de contrôle advenant qu'une situation similaire se produise à l'avenir.

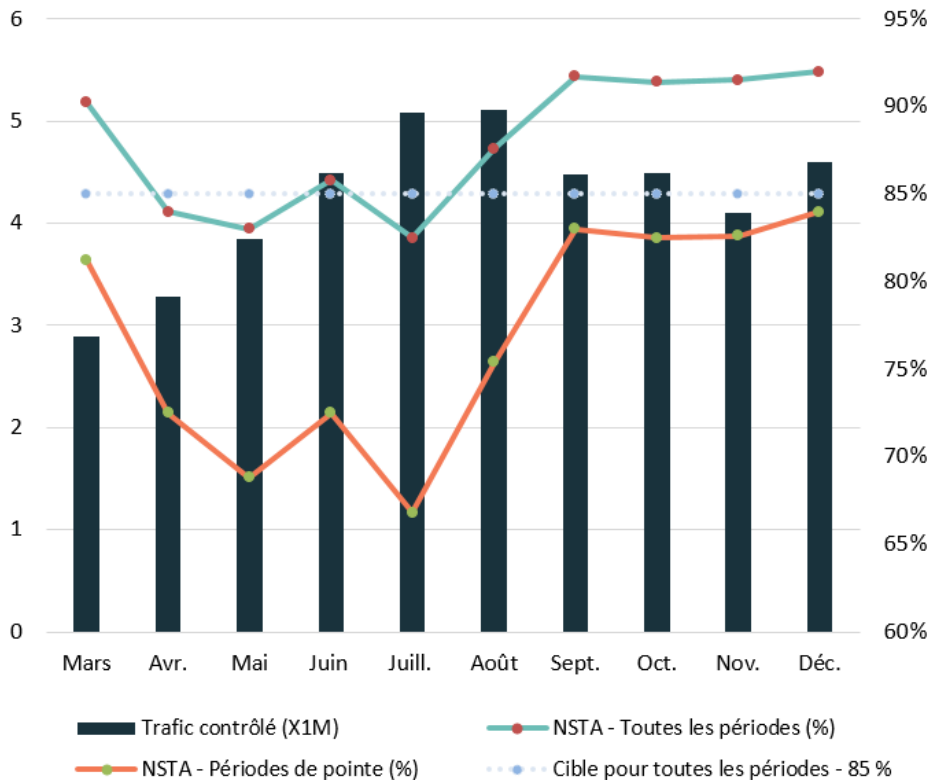
En outre, au début du printemps 2021, l'ACSTA a demandé à ses fournisseurs de services de contrôle de rappeler les agentes et agents de contrôle licenciés et d'embaucher de nouveaux agents en prévision du rebond du trafic passagers et des saisons de voyage de pointe. Comme pour de nombreux services de première ligne dans plusieurs secteurs, certains agents de contrôle ont choisi de ne pas revenir au travail. Les efforts de recrutement se sont poursuivis en prévision d'une croissance des voyages à compter de décembre 2021, dans les limites des restrictions de voyage et de santé publique en cours.

Au printemps et à l'été 2022, le Canada et d'autres régions du monde ont connu une demande significative et sans précédent du trafic passagers. Plus précisément, la rapidité à laquelle le trafic passagers a augmenté a eu des répercussions notables sur les temps d'attente des passagers à certains aéroports, notamment à divers points de contrôle des aéroports internationaux de Toronto-Pearson, Vancouver et Montréal-Trudeau.

Le tableau ci-dessous du trafic passagers et des niveaux de service relatifs au temps d'attente en 2022 indique que les volumes de passagers ont augmenté de façon constante, ce qui a eu des répercussions négatives considérables sur les niveaux de service relatifs au temps d'attente pendant une partie du printemps et de l'été 2022, surtout pendant les périodes de pointe. Toutefois, les temps d'attente ont commencé à se normaliser à mesure que des nouveaux

agents de contrôle ont été embauchés et formés. En fait, l'ACSTA s'est entièrement rétablie et elle enregistre un rendement supérieur à son niveau de service relatif au temps d'attente financé après quelques mois.

Trafic contrôlé et niveaux de service relatifs au temps d'attente (pour toutes les périodes et en période de pointe) - 2022



Afin de veiller à ce que les temps d'attente atteignent les niveaux cibles financés et d'offrir une expérience positive aux passagers, les fournisseurs de services de contrôle de l'ACSTA ont accéléré leurs activités de dotation en cours en embauchant et formant plus de 1 800 agents de contrôle entre avril et août 2022, ainsi qu'en embauchant 500 agents supplémentaires en décembre 2022 en vue des prévisions du trafic des fêtes fournies par les transporteurs aériens.

Il convient de noter que, pendant ce temps, les fournisseurs de services de contrôle ont connu des conditions de marché du travail difficiles, comme de nombreux secteurs au Canada et dans le monde. Les problèmes de dotation en personnel étaient systémiques dans toute l'industrie, allant des ressources traitant les demandes d'habilitation à l'émission des CIZR et à la disponibilité des candidats.

En outre, les fournisseurs de services de contrôle et les syndicats ont négocié des conventions collectives dans un contexte de fortes pressions inflationnistes. L'ACSTA a utilisé certains leviers pour appuyer les efforts consentis par les fournisseurs de services de contrôle pour recruter des

agents et agentes de contrôle, comme la demande d'une exemption en vertu du Programme d'habilitation de sécurité en matière de transport pour la formation et le recours à du personnel de contrôle non certifié pour des fonctions non liées à la sûreté.

Pour répondre à la hausse du nombre d'embauches, l'ACSTA a considérablement augmenté sa capacité de formation et a plaidé pour une rationalisation du processus d'habilitation afin d'assurer une intégration efficace des agentes et agents de contrôle. Le tableau précédent illustre dans quelle mesure l'intensification de l'effectif a eu des répercussions significatives et positives sur les niveaux de service relatifs au temps d'attente pendant toutes les périodes, y compris en période de pointe. À mesure qu'un plus grand nombre d'agentes et d'agents de contrôle était embauché, formé et déployé vers les opérations de première ligne, les niveaux de service relatifs au temps d'attente ont diminué.

Outre les mesures qu'a prises l'organisation à titre préventif pour se préparer à l'éventuelle augmentation du trafic passagers, qui a débuté au printemps de 2021, l'ACSTA a travaillé avec les partenaires de l'industrie pour gérer les pressions opérationnelles et les retards imprévus à divers points de contrôle au printemps et à l'été 2022. Bien que l'ACSTA ait principalement concentré ses efforts sur le rétablissement des effectifs d'agents et d'agentes de contrôle, l'organisation a travaillé étroitement avec les fournisseurs de services de contrôle pour renforcer la capacité de l'effectif et a collaboré avec Transports Canada pour demander de la souplesse réglementaire qui permettrait d'accélérer la formation tout en demeurant centré sur l'efficacité de la sûreté.

Aller de l'avant en fonction des leçons tirées

En allant de l'avant et en misant sur les leçons tirées de l'expérience acquise au printemps 2022, l'ACSTA a commencé à prévoir les opérations de l'été 2023 au début de l'automne 2022 en collaborant avec divers partenaires de l'industrie, y compris le gouvernement du Canada. Cette préparation comprenait une évaluation des besoins en ressources d'agents de contrôle pour répondre au trafic passagers prévu et l'élaboration de plans de recrutement et de formation pour favoriser l'atteinte de ces objectifs. En raison des expériences vécues lors du rétablissement de la pandémie, l'ACSTA a continué de réexaminer ou d'innover les processus internes dans les domaines du développement de la formation et de la prestation des programmes pour être plus agile et plus souple tout en respectant le cadre réglementaire et le contexte de sûreté plus larges.

En outre, en réponse aux perturbations du marché du travail tout au long de 2022-2023, l'ACSTA a collaboré de près avec ses fournisseurs de services de contrôle pour s'assurer que les questions d'attrition des agents de contrôle et de recrutement de remplaçants étaient réglées promptement.

La reprise initiale rapide a également mis en évidence le fait que certains secteurs de l'organisation doivent accroître leur résilience. Par exemple, la capacité de formation de

l'organisation, qui était déjà utilisée au maximum, a été davantage affaiblie par le besoin d'accélérer l'intégration de milliers d'agents de contrôle dans un délai plus court que prévu. Le défi que représente l'intégration de milliers de nouveaux membres du personnel de contrôle a été aggravé par le taux élevé d'attrition des agents de contrôle enregistré au cours de la seconde moitié de 2022. Afin d'atténuer ces pressions internes et de répondre à la demande anticipée pour l'été 2023, l'ACSTA a obtenu de l'espace de formation supplémentaire et a réaffecté des employés afin d'appuyer le personnel de formation existant. L'embauche et le maintien en poste d'un nombre adéquat de membres du personnel de formation sont indispensables aux opérations futures de l'organisation, tel qu'il est reflété dans le présent plan d'entreprise.

En plus de déployer des efforts de dotation, l'organisation a appuyé la relance en collaborant avec le gouvernement et les partenaires de l'industrie, notamment en conjuguant ses efforts à ceux du comité de rétablissement opérationnel dans les aéroports et du groupe de travail sur la reprise après la COVID-19. Malgré des mandats et des impératifs différents, cette collaboration essentielle a été indispensable au rétablissement de l'aviation civile, et a été propice à l'établissement de la stratégie de l'ACSTA pour réduire les temps d'attente aux points de contrôle de sûreté. Pour favoriser davantage la collaboration, l'ACSTA a régulièrement communiqué des données et des renseignements essentiels aux principaux intervenants, y compris Transports Canada, afin de s'assurer que le gouvernement du Canada était bien conscient des défis, ainsi que des améliorations, dans les opérations de l'organisation.

L'ACSTA continuera de travailler de manière proactive et collaborative avec tous les partenaires et les intervenants en vue d'explorer des solutions novatrices aux défis qui attendent l'industrie à la suite de la pandémie, particulièrement lorsqu'il y a chevauchement des intérêts et des possibilités afin de créer un meilleur déplacement global pour les passagers.

L'organisation continuera à favoriser une communication ouverte et transparente entre tous les partenaires afin de mettre à profit les leçons tirées pour se préparer et s'adapter à toute future interruption du système. Cette collaboration, et la communication opportune de renseignements exploitables parmi les intervenants, s'est avérée essentielle pendant la période de reprise post-pandémique et continuera de s'appliquer dans un contexte opérationnel plus normal. À mesure que progresse le rétablissement de l'industrie et que le trafic passager poursuit sa remontée, l'ACSTA s'efforcera d'atteindre ses résultats dans les limites des niveaux de financement, de l'influence et du régime réglementaire de l'organisation.

Harmonisation avec les orientations et les priorités du gouvernement du Canada

En tant que société d'État mandataire axée sur ses objectifs, que membre du gouvernement fédéral et que partenaire national et international de la sûreté aérienne, l'ACSTA appuie de façon active les programmes sociaux, économiques, environnementaux et de gouvernance générale du gouvernement du Canada qui s'inscrivent dans un ensemble plus large, le cas échéant.

La lettre du ministre des Transports concernant ses attentes envers la présidente du Conseil d'administration de l'ACSTA (annexe A), datée de mars 2023, confirmait qu'il était entendu que l'ACSTA aide le ministre à faire avancer les priorités du gouvernement du Canada en assurant une collaboration soutenue avec ce dernier. La lettre d'attentes aborde trois thèmes :

- l'amélioration de la prestation de services;
- l'amélioration de la responsabilisation et l'intégration aux autres exploitants du secteur aérien;
- un contrôle qui respecte les valeurs de diversité et d'inclusion au Canada.

Un survol plus détaillé de la manière dont l'ACSTA compte répondre aux attentes de la lettre du ministre figure dans le tableau de mise en correspondance à l'annexe A, et l'engagement de l'organisation à l'égard des priorités générales du gouvernement du Canada se trouve à l'annexe H.

Partenaires clés

Bien que l'ACSTA soit l'autorité canadienne en matière de contrôle de sûreté dans le domaine de l'aviation civile, la sûreté aérienne est une responsabilité partagée. L'écosystème aéroportuaire dans lequel l'ACSTA exerce ses activités est fortement intégré, complexe et en constante évolution, et comprend plusieurs organisations différentes chargées de responsabilités précises en matière de sûreté. Par conséquent, l'organisation collabore étroitement avec les transporteurs aériens, les administrations aéroportuaires, les tiers fournisseurs de services de contrôle et les organismes locaux d'application de la loi. L'ACSTA collabore également avec bon nombre d'autres ministères et organismes fédéraux, principalement son organisme de réglementation, Transports Canada, ainsi que l'Agence des services frontaliers du Canada, la Gendarmerie royale du Canada et le Service canadien du renseignement de sécurité, tous des partenaires de sûreté clés. L'organisation continuera de travailler avec tous les partenaires en mettant l'accent sur les partenariats proactifs dans l'intérêt collectif de toutes les parties concernées, surtout en ce qui a trait à l'atteinte d'un niveau élevé d'efficacité de la sûreté et à l'amélioration des déplacements des passagers.

L'ACSTA travaille aussi en étroite collaboration avec de nombreux partenaires internationaux, dont notamment la Transportation Security Administration (TSA) des États-Unis, d'autres organismes de contrôle aéroportuaire étrangers, l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), la Conférence européenne de l'Aviation civile (CEAC) et l'Association du transport aérien international (IATA).

Analyse environnementale

L'analyse environnementale de l'ACSTA décrit les forces, les faiblesses, les possibilités et les défis principaux auxquels l'organisation fait face et auxquels elle fera face au cours de la période de planification. L'ACSTA suivra l'évolution rapide du paysage de l'aviation civile et adaptera cette analyse en fonction des besoins.

Résumé des principales forces, faiblesses, possibilités et principaux défis	
<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none">• Personnel hautement qualifié et dévoué• Adaptabilité, résilience et innovation organisationnelles et technologiques• Leadership établi et expertise en matière de contrôle de sûreté	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none">• Absence de financement à long terme durable au-delà de trois ans• Capacité en ressources humaines
<p style="text-align: center;">Possibilités</p> <ul style="list-style-type: none">• Adoption accélérée de technologies et de processus novateurs pour renforcer l'efficacité de la sûreté et améliorer l'expérience des passagers• Collaboration proactive renforcée des intervenants à l'appui des objectifs communs et des objectifs du gouvernement du Canada• Continuer à parrainer une approche axée sur le risque pour contrôler les passagers et les non-passagers	<p style="text-align: center;">Défis</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacité à répondre aux attentes des passagers et de l'industrie à l'égard des temps d'attente et des niveaux de service• Réalisation continue des activités tout en s'adaptant au contexte évolutif de l'industrie• Influence sur l'environnement réglementaire intérieur et international• Répercussions des conditions du marché du travail en constante évolution sur l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée• Optimiser l'espace physique aux aéroports

Objectifs stratégiques, activités et initiatives prioritaires

L'ACSTA regroupe ses objectifs stratégiques en trois thèmes complémentaires.

- **L'EXCELLENCE DU SERVICE ET L'INNOVATION CONTINUE** – mettre l'accent sur l'efficacité de la sûreté, l'efficacité opérationnelle, l'expérience optimale des passagers au sein de la population diverse du Canada et la saine gestion des actifs.
- **UN EFFECTIF DIVERSIFIÉ ET ENGAGÉ** – faire en sorte que l'ACSTA soit en mesure de recruter et 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.

A. L'EXCELLENCE DU SERVICE ET L'INNOVATION CONTINUE

L'excellence du service et l'innovation continue sont au cœur même du mandat de l'ACSTA. Ces piliers englobent l'engagement de l'organisation à l'égard de l'efficacité de la sûreté, l'efficacité opérationnelle, l'expérience optimale des passagers au sein de la population diverse du Canada et la gestion saine des actifs.

Objectif 1 : Efficacité en matière de sûreté

Prévenir l'entrée d'articles interdits et non permis dans le système de transport aérien en appliquant systématiquement les services de contrôle de sûreté obligatoires de l'ACSTA.

L'évolution des menaces et les modifications réglementaires continues nécessitent que l'ACSTA investisse dans un certain nombre de domaines prioritaires, y compris :

- mettre en œuvre le contrôle de tous les non-passagers qui accèdent aux zones sécurisées servant aux activités de l'aviation internationale en réponse à la norme de contrôle établie par l'OACI, en collaboration avec Transports Canada;
- améliorations au contrôle préembarquement :
 - procéder à la recapitalisation et au remplacement de la technologie radioscopique actuelle aux points de CPE par la technologie à TDM, et introduire de nouvelles technologies et de nouveaux essais dans le cadre des plans de gestion du cycle de vie;
 - procéder à la recapitalisation et au remplacement des scanners corporels existants aux points de CPE par la plus récente technologie qui utilise des algorithmes de détection améliorés, de même que déployer des scanners supplémentaires à la position primaire;

- collaborer avec Transports Canada afin de continuer à explorer les possibilités d'optimiser les ressources de contrôle pour appuyer l'augmentation du nombre de voyageurs en mettant en œuvre le contrôle axé sur le risque (par exemple, les améliorations au programme des voyageurs vérifiés);

Contrôle axé sur le risque

Étant donné qu'on prévoit que le trafic passagers dépassera les niveaux d'avant la pandémie en 2023-2024, l'ACSTA continuera de travailler avec Transports Canada afin d'explorer les options de contrôle axé sur le risque qui maintiennent l'efficacité de la sûreté tout en permettant d'optimiser l'utilisation des ressources et d'améliorer l'expérience des passagers. L'une de ces options est l'amélioration potentielle du programme des voyageurs vérifiés, y compris l'adaptation des procédures visant à améliorer ou à accélérer le processus de contrôle de certains voyageurs. De telles améliorations devront être appuyées par des changements réglementaires.

- poursuivre la mise à niveau du matériel de contrôle existant en y intégrant les plus récents algorithmes de détection;
- continuer à étudier l'application de techniques d'analytique avancée et d'intelligence artificielle pour améliorer les programmes de surveillance et de formation.

Objectif 2 : Efficacité opérationnelle

Assurer l'efficacité optimale du contrôle et des niveaux de service relatifs au temps d'attente en mettant à profit les ressources disponibles, y compris le personnel, les systèmes et le matériel.

L'ACSTA s'efforce d'atteindre une efficacité optimale sans compromettre l'efficacité du contrôle de sûreté. L'augmentation du nombre de voyageurs, les demandes de Transports Canada concernant les modifications aux activités en raison de la nature évolutive de l'aviation civile, au matériel de contrôle et aux initiatives ainsi que d'autres besoins changeants exercent une pression sur les ressources de l'ACSTA. En outre, la mise en œuvre de nouvelles technologies peut avoir des répercussions négatives sur le temps d'attente des passagers et le flux de passagers au début du déploiement, en raison des délais de traitement plus longs attribuables au manque de familiarisation des agents et agentes de contrôle avec ces technologies. Par conséquent, on doit attribuer les ressources de manière stratégique, c'est pourquoi l'organisation explore et met constamment en œuvre des façons améliorées de planifier les ressources humaines, le matériel et les systèmes, d'investir dans ceux-ci et de les déployer en vue d'appuyer la sûreté aérienne.

Voici des exemples notoires de stratégies qu'emploiera l'ACSTA au cours de la période de planification en vue de réaliser des gains d'efficacité opérationnelle.

- Conclure de nouvelles ententes avec des fournisseurs de services de contrôle tiers.
- Mettre en œuvre la surveillance et la modélisation à distance liées au contrôle de tous les non-passagers.
- Veiller à ce que les agents et agentes de contrôle aient accès à des occasions d'apprentissage continu et d'amélioration des processus par l'entremise de programmes de formation en première ligne élargis et améliorés.
- Minimiser le temps d'indisponibilité du matériel en travaillant de près avec les fournisseurs de services d'entretien et les fabricants de matériel pour veiller à ce que tout le matériel de contrôle soit bien entretenu et que les réparations soient effectuées en temps opportun.
- Élaborer des outils de modélisation et examiner les données opérationnelles pour appuyer les efforts de relance de l'industrie et, ainsi, cerner et gérer les points de pression et tirer le meilleur parti des effectifs et du matériel de contrôle.
- Concevoir, configurer et exploiter des voies de contrôle afin d'optimiser le flux de passagers.
- De concert avec Transports Canada, s'engager activement à renforcer la collaboration avec les intervenants de l'industrie en vue de réaliser des gains d'efficacité permettant de faciliter les voyages des passagers.
- Mettre en œuvre des technologies de nouvelle génération et des procédures afin d'optimiser l'efficacité du traitement, y compris en diminuant le nombre de fausses alarmes du matériel de détection à l'aide de l'intelligence artificielle et de l'analytique avancée.

Niveaux de service améliorés relatifs au temps d'attente

Même avant que la pandémie présente des défis uniques et sans précédent en matière de temps d'attente, les intervenants de l'industrie de l'aviation civile canadienne ont exprimé un désir clair et retentissant voulant que l'ACSTA s'efforce d'atteindre un niveau de service relatif au temps d'attente plus ambitieux, en portant particulièrement attention aux périodes de pointe. Sous réserve des fonds disponibles pour la période de planification entière, l'ACSTA s'efforcera d'atteindre un niveau de service relatif au temps d'attente amélioré dans les aéroports de classe 1 sur une base annuelle.

La première année (2023-2024) de préparation à la hausse du niveau de service relatif au temps d'attente implique la formation d'agentes et d'agents de contrôle et la collaboration avec les administrations aéroportuaires afin d'adapter l'aménagement de l'espace, entre autres activités initiales. L'atteinte du niveau de service accru relatif au temps d'attente est fortement tributaire de l'espace physique alloué aux voies de contrôle par les aéroports ou disponible dans ces derniers. Si les aéroports ne sont pas en mesure de fournir à l'ACSTA l'espace nécessaire à l'aménagement de voies de contrôle préembarquement supplémentaires dans certains aéroports, cela pourrait avoir des répercussions sur la capacité de l'organisation d'atteindre la cible du niveau de service relatif au temps d'attente. D'autres changements comme, entre autres, les niveaux de dotation en personnel des agents de contrôle et de

l'ACSTA, les conditions du marché du travail et les horaires de vol des transporteurs aériens, peuvent exacerber ce défi.

Ententes sur les services de contrôle aux aéroports

Les ESCA de l'ACSTA avec les fournisseurs de services de contrôle tiers viendront à échéance en 2024. La planification d'acquisition a commencé en 2021-2022 et les travaux liés à la demande de propositions sont en bonne voie. L'ACSTA prévoit signer un contrat à l'hiver 2023-2024, avec une date de début des services fixée au 1^{er} avril 2024.

Conformément aux politiques et aux procédures de l'ACSTA applicables aux contrats de services et d'acquisitions, l'organisation veillera à ce que les exigences opérationnelles soient toujours respectées et que le processus favorise la transparence, l'ouverture, l'équité et l'optimisation des ressources.

Objectif 3 : Expérience optimale du passager

Atteindre des niveaux élevés de satisfaction et de confiance des passagers dans leurs interactions avec l'ACSTA.

Le contexte de l'aviation civile est touché par plusieurs facteurs externes qui ont une incidence sur le contrôle de sûreté et l'expérience des passagers. L'ACSTA s'est engagée à faire en sorte que la circulation des passagers soit harmonieuse et ordonnée et à atteindre des niveaux élevés de satisfaction de la clientèle et de confiance dans leurs interactions avec l'Administration.

Au cours de la période de planification, l'ACSTA priorisera les initiatives suivantes pour faire en sorte que l'expérience des passagers soit optimale.

- Accroître les efforts, les engagements et les consultations visant à soutenir les priorités du gouvernement du Canada, telles que les langues officielles, les changements climatiques, l'accessibilité, la réconciliation avec les Autochtones, l'appui à la communauté 2ELGBTQI+ et la diversité et l'inclusion, en adoptant des technologies et des procédures respectueuses des valeurs de diversité et d'inclusion au Canada dans la mesure permise par le cadre réglementaire.
- Respecter l'engagement d'offrir une expérience de contrôle de sûreté accessible à tous les passagers en mettant en œuvre le plan d'accessibilité de l'ACSTA et le plan d'action qui a été élaboré en réponse au rapport intitulé *Les transports accessibles aux personnes en situation de handicap* (2023) du Bureau du vérificateur général.
- Continuer d'insister sur l'importance de comprendre l'histoire autochtone et d'intégrer les renseignements sur le contrôle des objets sacrés et spirituels des Autochtones à la formation destinée au personnel de l'organisation et aux agents et agentes de contrôle, alors que l'ACSTA poursuit son engagement à contrôler ces objets de manière respectueuse.

- Mettre en œuvre les initiatives du plan d'action pour l'ACS Plus et avancer l'intégration de l'ACS Plus afin de s'assurer que l'ACSTA prend en compte et fait progresser les besoins d'une population diversifiée dans ses services et ses prises de décision.
- Procéder au déploiement complet de la technologie de désinfection par rayons ultraviolets C, intégrée aux voies ACSTA Plus, afin d'accroître la confiance des passagers à l'égard des mesures de désinfection aux points de contrôle.
- Continuer à promouvoir le cadre *d'engagement envers les passagers en matière de service à la clientèle* à la fois auprès des agents et agentes de contrôle et des passagers, et se concentrer sur l'amélioration de l'expérience des passagers en donnant la priorité à l'apprentissage continu.
- Améliorer davantage l'expérience de contrôle de sûreté en diminuant les exigences en matière de retrait des effets personnels pour les passagers en introduisant la technologie de radioscopie à TDM au cours des cinq à six prochaines années aux points de contrôle préembarquement, sous réserve de modifications réglementaires.
- S'efforcer de répondre aux obligations en matière de langues officielles et aux attentes des passagers à cet égard en offrant de la formation et en apportant constamment des améliorations.

Objectif 4 : Gestion saine des actifs

Acquérir le matériel de contrôle et les systèmes connexes, les protéger, assurer leur entretien et veiller à leur recapitalisation de manière responsable.

Outre l'expertise du personnel de contrôle, l'ACSTA compte sur plusieurs éléments technologiques dans le cadre de ses activités de contrôle. Ces composantes technologiques essentielles doivent être entretenues et remplacées conformément aux règlements et aux pratiques de gestion du cycle de vie de l'ACSTA.

Voici des exemples notoires de gestion saine des actifs.

- Mettre en œuvre un plan robuste de gestion du cycle de vie pluriannuel.
- Maintenir un système actif d'entretien de routine pour la totalité du matériel de l'organisation, afin de satisfaire aux exigences concernant les besoins opérationnels, la surveillance du rendement du matériel et les spécifications du fabricant.
- Surveiller les avancées technologiques, y compris l'installation de voies ACSTA Plus, les mises à niveau possibles du matériel existant, comme les scanners corporels et les CIZR, afin de cerner des occasions d'évaluer du nouveau matériel de contrôle qui pourrait améliorer l'efficacité de la sûreté, l'efficacité du contrôle et l'expérience des passagers quant au processus de contrôle, et pour assurer une uniformité continue avec les partenaires de sûreté.

- Continuer de se tenir au courant des nouvelles cybermenaces et tendances connexes tout en assurant la protection du réseau, des systèmes et des appareils de l'ACSTA au moyen des outils et programmes de cybersécurité.

B. UN EFFECTIF DIVERSIFIÉ ET ENGAGÉ

L'atteinte des objectifs en matière de prestation des services obligatoires de l'ACSTA dépend de sa capacité à maintenir un effectif diversifié et dévoué dans un milieu de travail sain et inclusif axé sur le soutien. L'organisation tient compte des conditions uniques du marché du travail et utilise divers programmes et stratégies pour maintenir en poste du personnel motivé, compétent et spécialisé.

L'ACSTA ne ménage aucun effort pour recruter du personnel et le maintenir en poste, alors que de plus en plus d'employés et employées sont admissibles à la retraite, et contrer les effets d'un marché du travail toujours plus compétitif qui a posé plusieurs défis non seulement en regard du recrutement de candidats, mais aussi pour le maintien en poste du personnel.

Pour mettre en place et maintenir un milieu de travail sain, l'ACSTA a réalisé des sondages à l'échelle de l'organisation afin d'obtenir de précieux renseignements sur les points de vue du personnel en ce qui concerne sa culture organisationnelle et son milieu de travail. L'ACSTA réalise également des sondages Point de contact auprès de son personnel afin d'évaluer son engagement et de recueillir ses commentaires.

Objectif 1 : Milieu de travail inclusif et diversifié

Parvenir à se doter d'un effectif équilibré qui s'efforce de refléter la diversité au Canada et promouvoir un milieu de travail positif et favorable qui respecte et préserve des valeurs sociales et culturelles diverses, et qui promeut l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail.

L'ACSTA continuera à se concentrer sur :

- la promotion d'un lieu de travail flexible qui subvient aux besoins du personnel tout en tenant compte des objectifs organisationnels;
- la promotion et le soutien des deux langues officielles en milieu de travail et aux points de contrôle de sûreté dans les aéroports désignés bilingues, y compris la prestation de formation en langue seconde au personnel de l'ACSTA;
- l'adoption de pratiques en matière de ressources humaines qui appuient la diversité à l'embauche, la rémunération et la mise en œuvre du plan d'équité en matière d'emploi et du plan d'équité salariale;
- la mise en œuvre des initiatives du plan d'action pour l'ACS Plus et l'avancement de l'intégration de l'ACS Plus afin de s'assurer que l'organisation prend en compte et fait progresser les besoins d'une population diversifiée dans ses services et ses prises de décision;

- la mise en œuvre des initiatives du plan d’accessibilité et du plan d’action qui a été élaboré en réponse au rapport intitulé *Les transports accessibles aux personnes en situation de handicap* (2023) du Bureau du vérificateur général;
- l’appui d’initiatives dans le lieu de travail pour comprendre et accepter la diversité.

L’ACSTA continuera également de soutenir son Réseau pour la diversité et l’inclusion, un groupe de travail composé de membres du personnel de l’ACSTA de l’ensemble de l’organisation qui étudie et encourage les pratiques positives en milieu de travail et les priorités organisationnelles qui reflètent les principes d’équité en matière d’emploi, de diversité et d’inclusion.

Objectif 2 : Engagement et soutien du personnel

Attirer et retenir un personnel productif et dévoué en apportant un soutien relatif à l’apprentissage et au perfectionnement des compétences et à la santé et au bien-être des employés et employées, ainsi qu’en célébrant les réalisations individuelles et collectives.

Pendant la période de planification, les efforts de l’ACSTA en ce qui concerne l’engagement et le soutien du personnel seront centrés sur ce qui suit :

- mettre en œuvre un plan des effectifs quinquennal axé sur les talents des effectifs, l’apprentissage et le rendement;
- mettre en pratique des approches responsables et durables à la gestion de la charge de travail dans un environnement où les priorités changent constamment, tout en continuant d’appuyer la santé et le bien-être globaux de l’effectif de l’organisation;
- offrir un soutien en matière de santé mentale au personnel à tous les niveaux, et poursuivre son engagement à l’égard de la santé et la sécurité au travail;
- utiliser de manière stratégique des ressources pour des périodes déterminées et recourir aux services professionnels au besoin.

Objectif 3 : Leadership transformateur

Exemplifier les approches créatives d’amélioration continue, d’innovation et de collaboration et appuyer activement ces dernières.

On fait appel à la haute direction de l’ACSTA pour appuyer activement les approches en matière d’amélioration continue, de recherche des idées, d’innovation et de collaboration, tout en appuyant et en encourageant le personnel sur le plan de la croissance personnelle et professionnelle, du perfectionnement et de la santé mentale positive.

Tout au long de la période de planification, l’ACSTA se concentrera sur les initiatives suivantes afin d’appuyer la haute direction :

- élaborer un plan stratégique clair qui trace la voie à suivre pour l'organisation, qui régira les futurs plans opérationnels;
- poursuivre la mise en œuvre du Programme d'excellence du leadership, qui est conçu pour veiller à ce que la haute direction de l'ACSTA soit outillée pour favoriser la mobilisation et la motivation du personnel en dirigeant, en orientant et en influençant un comportement permettant d'atteindre avec succès les objectifs stratégiques;
- continuer à utiliser le Centre d'innovation afin de faire connaître à tout le personnel les innovations à l'échelle de l'organisation et de communiquer le succès de l'ACSTA dans la mise au point de solutions en réponse aux nouveaux défis qui se posent;
- soutenir le nouveau président et chef de la direction ainsi que le nouveau président et les nouveaux membres du Conseil d'administration pour assurer la transition en douceur des cadres.

C. DES PARTENARIATS EFFICACES ET PROACTIFS

L'ACSTA évolue dans un environnement grandement intégré, comprenant un vaste éventail de partenaires et une gamme d'activités vaste et complexe.

Le terme *partenaires* désigne d'autres organisations gouvernementales fédérales, provinciales/territoriales et locales, des administrations aéroportuaires, des transporteurs aériens et des fournisseurs de services ainsi que des partenaires et des homologues internationaux.

Le terme *activités* désigne la planification de vols, l'enregistrement des passagers, le contrôle des passagers et des bagages, le chargement des bagages enregistrés, l'embarquement à bord d'un aéronef, la réponse aux infractions au contrôle connues ou perçues, de même que l'adaptation aux réalités qui évoluent comme l'environnement de menaces, les obligations réglementaires et les innovations technologiques.

Reconnaissant que tous doivent travailler en parfait accord pour assurer une sécurité optimale et le déplacement efficace des personnes et des biens, l'ACSTA s'engage à créer et à renforcer continuellement des relations de collaboration avec les partenaires de l'industrie, les intervenants et la communauté en général.

Objectif 1 : Collaboration avec l'industrie et le gouvernement

Établir et entretenir des relations de travail solides et positives entre l'ACSTA, ses partenaires de sûreté, les autres membres de l'industrie de l'aviation civile et le gouvernement du Canada afin d'accomplir des progrès dans l'atteinte des objectifs et des intérêts communs.

L'ACSTA poursuivra son engagement à l'égard des communications et de la coordination avec les partenaires de l'industrie et les intervenants, ainsi qu'avec le gouvernement du Canada. L'organisation centrera ses efforts sur la collaboration positive et une compréhension claire des intérêts et des objectifs communs, depuis les relations de travail au quotidien avec les administrations aéroportuaires aux questions qui revêtent une importance stratégique. De plus, l'ACSTA tirera parti de ses relations avec ses homologues et ses partenaires de la communauté internationale, en échangeant de manière proactive des renseignements et des plans d'innovation à venir, et en continuant à travailler étroitement avec l'OACI, l'IATA et le Conseil international des aéroports.

Cette coopération sera essentielle à la relance de l'industrie de l'aviation civile. L'ACSTA est impatiente de mobiliser ses partenaires et les intervenants de l'industrie et du gouvernement de manière proactive et de collaborer avec eux en vue d'étudier et de mettre en œuvre des solutions novatrices pour veiller à ce que l'industrie soit à nouveau prospère.

L'objectif de l'ACSTA est d'établir et d'entretenir des relations de travail solides et positives avec ses partenaires de sûreté, les membres de l'industrie de l'aviation civile et le gouvernement du Canada pour favoriser l'atteinte des objectifs et des intérêts communs. Ces objectifs et intérêts comprennent notamment les suivants :

- mobiliser activement Transports Canada et les intervenants de l'industrie afin de proposer des idées créatives pour réaliser des gains d'efficacité permettant de faciliter les voyages des passagers;
- obtenir un financement durable à long terme pour les opérations et les investissements de l'ACSTA au-delà de 2025-2026;
- fournir, selon le principe de recouvrement des coûts, des services de contrôle de sûreté aux aéroports désignés et non désignés intéressés ou à d'autres intervenants de l'industrie, comme les transporteurs aériens, sous réserve de l'approbation du ministre des Transports ;
- continuer à soutenir activement l'initiative de solution de faible niveau d'intervention dans le mode aérien de Transports Canada, au besoin;
- collaborer avec les administrations aéroportuaires en vue d'évaluer et de normaliser les approches en matière d'options pour les files d'attente;
- poursuivre les travaux avec les homologues de la TSA des États-Unis afin d'établir une reconnaissance mutuelle des procédures de contrôle, surtout celles qui s'appliquent aux voyageurs vérifiés.

Objectif 2 : Relations avec la communauté

Établir et entretenir des relations étroites et favorables avec les intervenants clés dans la communauté en général.

L'ACSTA s'engage à assurer la sécurité et le bien-être des voyageurs, ce qui comprend aider à protéger l'environnement et favoriser un avenir plus durable.

Dans le budget de 2021, on a annoncé que les sociétés d'État dont les actifs s'élèvent à moins d'un milliard de dollars doivent faire preuve de leadership climatique en adoptant les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques, lesquelles comprennent la divulgation des risques et des possibilités liés aux changements climatiques, d'ici 2024-2025. Alors que l'ACSTA effectue des travaux en prévision de l'adoption de cette norme, nous approfondirons notre compréhension de l'incidence des changements climatiques sur nos activités et vice versa, et nous préparerons à établir des rapports sur les mesures et les cibles climatiques pertinentes.

De plus, l'ACSTA continuera à entreprendre des initiatives auprès des membres de l'ensemble de la communauté, y compris les Aînés autochtones, les groupes d'intérêt en matière d'accessibilité et de diversité, la communauté 2ELGBTQI+ et les communautés de langue officielle en situation minoritaire.

Principaux risques organisationnels

Le programme de gestion des risques de l'entreprise de l'ACSTA intègre la gestion des risques à la prise de décisions stratégiques et l'affectation des ressources, ce qui permet à l'organisation de prendre des décisions éclairées au chapitre de l'exécution de son plan d'entreprise.

L'annexe sur les *risques et réponses aux risques* décrit plus en détail les risques, ainsi que les mesures d'atténuation et de contrôle des risques qui pourraient influencer sur la capacité de l'organisation à réaliser ses activités obligatoires et à atteindre ses objectifs stratégiques ou à remplir les exigences législatives (annexe F).

Risques liés aux services obligatoires

En raison de la nature évolutive de la sûreté du transport aérien, l'ACSTA pourrait ne pas disposer des ressources requises pour détecter tous les articles menaçants présentant un risque élevé et les contournements aux points de contrôle.

Risque lié à la prestation de services par des tiers

L'ACSTA pourrait éprouver des problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement et des répercussions négatives sur la prestation de services en raison de sa dépendance à l'égard des fournisseurs de services tiers.

Risque lié aux ressources humaines

L'ACSTA pourrait éprouver des difficultés à recruter ou maintenir en poste du personnel en raison de divers facteurs, ce qui pourrait entraîner une diminution du rendement de l'organisation.

Risque lié aux relations avec les voyageurs et les intervenants

Les défis qui touchent l'ensemble de l'industrie pourraient avoir des répercussions sur le rendement ou la réputation de l'ACSTA, ce qui altérerait ainsi ses relations avec certains intervenants.

Risque lié aux technologies de l'information

Les cybermenaces ou les cyberattaques pourraient nuire à l'infrastructure de TI de l'ACSTA ou compromettre l'intégrité des renseignements sensibles ou secrets sur le plan organisationnel en raison du caractère évolutif du contexte des cybermenaces.

Capacité du personnel de l'ACSTA

La capacité du personnel de l'ACSTA, dans certains domaines, peut être insuffisante pour soutenir la charge de travail et favoriser un environnement de travail sain, ce qui entraînerait le mécontentement du personnel et une diminution du rendement de l'organisation au fil du temps.

Aperçu financier

Financement

En tant que société d'État tributaire de crédits parlementaires, l'ACSTA remplit son mandat en matière de contrôle de la sûreté de l'aviation civile selon les ressources qui lui sont attribuées par le gouvernement du Canada.

Depuis 2015, le financement des activités de base de l'ACSTA a été assorti de financements supplémentaires pour maintenir ses opérations. L'ACSTA a reçu un financement adéquat pour 2023-2024 à 2025-2026, déduction faite d'un montant de 10 millions de dollars par année par rapport à sa demande de financement initiale. Un financement supplémentaire sera requis en 2026-2027 et au-delà afin que l'ACSTA puisse continuer à assurer la prestation des activités prévues à son mandat.¹

Plan financier

Les budgets de fonctionnement et d'investissement sont présentés selon la comptabilité de caisse. Le compte rendu suivant tient compte des objectifs stratégiques élaborés par l'ACSTA, sous réserve des fonds disponibles.

Les priorités clés de l'organisation qui ont une incidence financière importante comprennent ce qui suit, sans s'y limiter :

- réaliser les activités obligatoires de l'ACSTA, notamment cibler un niveau de service relatif au temps d'attente amélioré dans les aéroports de classe 1 annuellement;
- mettre en œuvre le contrôle de tous les non-passagers qui entrent dans les zones réglementées servant aux activités de l'aviation internationale en réponse à la norme de contrôle établie par l'OACI et réglementée par Transports Canada;
- remplacer la technologie radioscopique actuelle aux points de CPE partout au pays par la technologie de TDM, et introduire de nouvelles technologies et de nouveaux essais dans le cadre du plan de gestion du cycle de vie de l'ACSTA;
- procéder à la recapitalisation et au remplacement des scanners corporels existants par la plus récente technologie qui utilise des algorithmes de détection améliorés, et poursuivre l'introduction du scanner corporel comme principal outil de contrôle aux points de CPE;
- assurer la gestion du cycle de vie d'autres systèmes de détection d'explosifs et d'autres immobilisations non liées aux SDE selon leur durée de vie estimative.

¹ Sans financement supplémentaire pour la période de 2026-2027 à 2027-2028, le manque à gagner de l'ACSTA est de 1,4 milliard de dollars : 693,4 millions de dollars pour 2026-2027 et 750,2 millions de dollars pour 2027-2028.

Le tableau ci-après résume les résultats financiers pour 2021-2022, les résultats financiers et le budget pour 2022-2023, ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement pour 2023-2024 à 2027-2028 par activité de programme, selon le financement approuvé pour l'ACSTA.

Plan financier par programme (en milliers de dollars)	Montants réels 2021-2022	Prévisions 2022-2023	Budget 2022-2023	Planifié 2023-2024	Planifié 2024-2025	Planifié 2025-2026	Planifié 2026-2027	Planifié 2027-2028
Dépenses de fonctionnement								
CPE	379 526 \$	535 288 \$	510 881 \$	571 607 \$	632 962 \$	635 524 \$	243 479 \$	244 345 \$
CBE	100 770	122 865	134 401	139 173	149 436	156 322	71 378	71 089
CNP	147 395	141 692	159 736	203 826	259 274	265 754	94 198	93 621
CIZR	2 176	3 889	3 564	3 722	3 465	3 489	3 808	3 808
Services généraux	44 961	49 682	50 432	50 148	52 287	53 356	54 566	54 566
Total partiel	674 828 \$	853 416 \$	859 014 \$	968 476 \$	1 097 424 \$	1 114 445 \$	467 429 \$	467 429 \$
Revenus et autres produits	(203)	(2 389)	-	-	-	-	-	-
Dépenses de fonctionnement nettes financées par les crédits parlementaires	674 625 \$	851 027 \$	859 014 \$	968 476 \$	1 097 424 \$	1 114 445 \$	467 429 \$	467 429 \$
Dépenses d'investissement								
CPE	5 365 \$	6 974 \$	26 518 \$	55 817 \$	65 523 \$	64 866 \$	63 640 \$	70 817 \$
CBE	1 663	6 181	27 573	39 781	25 898	16 721	23 178	18 772
CNP	27	28	4 486	5 526	518	197	142	207
CIZR	226	401	2 066	2 263	498	498	567	522
Services généraux	2 854	3 156	3 032	2 649	6 785	7 573	6 473	3 682
Total partiel	10 135 \$	16 740 \$	63 675 \$	106 036 \$	99 222 \$	89 855 \$	94 000 \$	94 000 \$
Total des dépenses nettes financées par les crédits parlementaires	684 760 \$	867 767 \$	922 689 \$	1 074 512 \$	1 196 646 \$	1 204 300 \$	561 429 \$	561 429 \$

La section suivante présente les principaux points saillants du plan financier de l'ACSTA. Pour la période comprise entre 2026-2027 et 2027-2028, l'ACSTA nécessitera un financement supplémentaire afin de poursuivre ses activités obligatoires pendant l'exercice financier complet.

2023-2024 à 2027-2028

Opérations de contrôle

Les services de contrôle nécessaires à l'exécution des programmes de CPE, de CBE et de CNP inscrits au mandat de l'ACSTA composent la grande partie de ses activités, et représentent donc la quasi-totalité de son budget de fonctionnement. Ces coûts sont principalement constitués des paiements versés à des tiers pour la prestation des services de contrôle effectués par les agents et agentes de contrôle.

Le plan financier prévoit l'augmentation des coûts des services de contrôle nécessaires à l'exécution des activités de base de l'ACSTA. L'augmentation est principalement due aux heures

de contrôle supplémentaires requises afin de répondre à l'augmentation du trafic passagers et à un niveau de service relatif au temps d'attente amélioré, et à mettre en œuvre la norme visant le contrôle de la totalité des non-passagers. Elle est également attribuable aux tendances inflationnistes des taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle. Ces heures de contrôle supplémentaires nécessiteront d'importants effectifs d'agents et d'agentes de contrôle, ce qui créera des occasions d'emploi dans les collectivités canadiennes.

La reprise de l'industrie de l'aviation civile étant bien amorcée, on s'attend à ce que le trafic passagers dépasse les niveaux d'avant la pandémie d'ici 2023-2024. Malgré ces résultats positifs, les activités de contrôle de l'ACSTA continuent de connaître des défis, conjugués aux conditions difficiles du marché du travail et à l'établissement de nouvelles ESCA en 2024 avec les fournisseurs de services de contrôle tiers. L'ACSTA continuera à suivre l'évolution de la pandémie et ses éventuelles répercussions à long terme sur les schémas de voyage, au fur et à mesure que le secteur se remet de la pandémie.

Initiatives nouvelles ou permanentes

Le plan financier de l'ACSTA met l'accent sur des investissements dans l'adoption accélérée de technologie nouvelle et avancée au cours de la période de planification, afin d'améliorer les activités et l'expérience des passagers. Ces investissements comprendront la mise à niveau continue du matériel de contrôle existant en y intégrant les plus récents algorithmes de détection, de même que l'application de techniques d'analytique avancée et d'intelligence artificielle pour améliorer les programmes de surveillance et de formation. Outre ces investissements, l'ACSTA continuera à collaborer avec Transports Canada en vue d'explorer les possibilités de mettre en œuvre le contrôle axé sur le risque, y compris les améliorations au programme des voyageurs vérifiés.

Depuis mars 2020, l'ACSTA a mis en œuvre un certain nombre de mesures de santé et de sécurité aux points de contrôle de sûreté en réponse à la pandémie. L'organisation s'attend à ce que plusieurs de ces mesures demeurent en place pendant une certaine partie de la période de planification, y compris les exigences de désinfection accrue aux points de contrôle de sûreté et le déploiement de la technologie de désinfection par rayon ultraviolet C aux voies ACSTA Plus à compter de 2023-2024.

L'ACSTA continuera de faire des investissements dans plusieurs initiatives organisationnelles qui auront d'importantes répercussions sur ses activités. Ces investissements comprennent la mise en œuvre d'un lieu de travail flexible, la modernisation du modèle de prestation de services de la TI de l'ACSTA au moyen d'investissements stratégiques et de partenariats et l'introduction de contrôles de cybersécurité supplémentaires pour renforcer les défenses en cybersécurité de l'organisation.

Enfin, le plan financier de l'ACSTA prévoit la mise en œuvre d'une entente avec un nouveau fournisseur de services d'entretien. La transition des activités d'entretien a été amorcée en

2022-2023 et devrait être achevée au début de 2023-2024. Une transition réussie constitue l'une des priorités pour les activités de l'ACSTA.

Gestion du cycle de vie des immobilisations et nouvelles technologies

L'introduction de matériel de contrôle de nouvelle génération en vue d'améliorer l'efficacité de la sûreté et l'expérience des passagers est une priorité pour les plans d'investissement de l'ACSTA au cours de la période de planification. Afin d'appuyer cette priorité, les plans de gestion du cycle de vie de l'ACSTA comprennent le remplacement de la technologie radioscopique existante aux points de CPE des aéroports de classe 1 et 2 au cours des cinq à six prochaines années, ce qui peut diminuer les exigences en matière de retrait des effets personnels pour les passagers, tel que cela a été observé ou engagé par d'autres compétences, sous réserve de l'approbation de Transports Canada. Dans le cadre de ce programme, l'ACSTA remplacera également les appareils de radioscopie à vue unique par des appareils à vues multiples aux points de CNP et aux aéroports de classe 3. De plus, le plan d'investissement de l'ACSTA comprend le remplacement des scanners corporels existants par la plus récente technologie qui utilise des algorithmes de détection améliorés, ainsi que le déploiement d'appareils supplémentaires pour le contrôle primaire. Le plan prévoit également le déploiement de matériel de contrôle supplémentaire pour répondre à un niveau de service relatif au temps d'attente amélioré, l'ajout de voies ACSTA Plus et le remplacement du matériel et des systèmes non liés aux SDE à mesure que les actifs actuels arrivent à la fin de leur durée de vie utile.

Lorsqu'elle fait l'acquisition de matériel de contrôle, l'ACSTA suit sa politique d'approvisionnement et de passation de marchés qui garantit la transparence et la cohérence dans l'établissement des exigences opérationnelles et des stratégies d'approvisionnement en matériel de contrôle. En ce qui a trait aux exigences particulières relatives au matériel de contrôle, ce dernier doit respecter les normes de rendement de Transports Canada en matière de détection, qui sont habituellement harmonisées à celles de la TSA ou de la CEAC. Les facteurs clés pris en compte dans le cadre d'une acquisition d'immobilisations comprennent des évaluations techniques, commerciales et financières qui garantissent que le matériel répond aux exigences fonctionnelles de l'ACSTA et offre un bon rapport qualité-prix.

Il importe de noter que les circonstances imprévues, y compris l'incertitude entourant les perturbations des chaînes d'approvisionnement et les retards possibles accusés par les partenaires de l'industrie alors qu'ils continuent à se concentrer sur la stabilité financière, peuvent influencer sur le calendrier des projets d'investissement et occasionner divers retards qui sont hors du contrôle de l'ACSTA. Par conséquent, l'organisation pourrait avoir besoin de reporter des fonds pour tenir compte de tout retard imprévu dans les projets d'immobilisations.

Hypothèses principales et risques financiers

Projections du trafic passagers — En 2022-2023, l'ACSTA a contrôlé environ 57,6 millions de passagers, ce qui représente une augmentation approximative de 135 % par rapport aux niveaux de 2021-2022. Les projections actuelles du volume de passagers de l'ACSTA sont basées sur une série de scénarios prévisionnels relatifs aux passagers obtenus d'Oxford Economics à l'été 2022, qui indiquent un retour du trafic passagers à des niveaux prépandémiques en 2023-2024. À mesure que se poursuit la reprise de l'industrie de l'aviation civile, l'environnement opérationnel de l'ACSTA demeurera volatile. C'est pourquoi les prévisions du trafic passagers continueront à évoluer et à changer. Tout écart significatif des prévisions de l'ACSTA relatives aux passagers aura des répercussions notables sur les besoins financiers de l'organisation.

Dotation d'agents et d'agentes de contrôle — Tout au long de décembre 2022, plus de 2 300 agents et agentes de contrôle ont été embauchés et formés partout au Canada en réponse à l'augmentation dramatique du trafic passagers. Compte tenu de la mise en œuvre progressive d'un niveau de service relatif au temps d'attente amélioré d'ici le début de 2024-2025, de l'introduction du contrôle de la totalité des non-passagers et de l'augmentation annuelle continue du trafic passagers prévue, une augmentation significative de l'effectif d'agents et d'agentes de contrôle demeure nécessaire. Le plan financier suppose que les fournisseurs de services de contrôle seront en mesure d'embaucher et de garder le nombre d'agents et d'agentes de contrôle nécessaire pour répondre au volume de passagers et de non-passagers au cours de l'horizon de planification. Si les défis liés au marché du travail persistent et que les fournisseurs de services de contrôle ne peuvent embaucher le nombre d'agents et d'agentes de contrôle nécessaire, cela pourrait entraîner des attentes plus longues, ce qui aura des répercussions sur l'ensemble de l'industrie de l'aviation.

Niveau de service relatif au temps d'attente amélioré — La capacité de l'ACSTA d'atteindre une cible de niveau de service relatif au temps d'attente est fortement tributaire de l'espace physique alloué aux voies de contrôle par les aéroports ou disponible dans ces derniers. Le plan financier suppose que l'espace physique dans les aéroports sera disponible afin d'y aménager des voies supplémentaires, le cas échéant, un facteur clé de l'atteinte de toute cible de niveau de service relatif au temps d'attente. L'exercice 2023-2024 représente la période de mise en œuvre et un niveau de service relatif au temps d'attente amélioré devrait être atteint, en moyenne, sur une base annuelle dans les aéroports de classe 1 en 2024-2025. De plus, le plan financier est fondé sur les opérations actuelles et ne prend pas en compte les changements apportés à l'environnement réglementaire ou opérationnel de l'ACSTA, y compris les éventuelles avancées futures dans les technologies de contrôle, qui peuvent augmenter ou diminuer l'efficacité avec laquelle le contrôle est effectué. Enfin, le plan financier comprend un certain nombre d'heures de contrôle et d'ETP de l'ACSTA supplémentaires qui sera nécessaire pour atteindre un niveau de service relatif au temps d'attente amélioré.

Taux d'inflation et de facturation — L'environnement inflationniste actuel est sans précédent dans l'histoire de l'ACSTA. Bien que l'ACSTA subisse des pressions inflationnistes dans l'ensemble des secteurs de l'organisation, les frais de main-d'œuvre représentent la plus grande source

d'inflation dans ses activités courantes. Ces frais sont basés sur les modalités des contrats actuels de l'ACSTA, qui reflètent une hausse annuelle du taux d'inflation. En mars 2024, les ESCA actuelles de l'ACSTA viendront à échéance. Aucune modification importante des taux de facturation actuels n'a été prise en compte dans le plan financier de l'ACSTA pour ces renouvellements de contrats, et aucun coût de transition n'a été inclus au cas où les contrats d'ESCA seraient adjugés à de nouveaux fournisseurs. Des changements significatifs des taux de facturation ou des hypothèses inflationnistes pour ces services auront d'importants effets sur les exigences financières de l'ACSTA à l'avenir.

Taux de change — Les projections financières reflètent un taux de change américain de 1,30 pour la période de planification, à l'exception des coûts liés à l'entretien pour une partie de 2023-2024, pour lesquels un taux de change d'environ 1,36 a été prévu. L'ACSTA continuera de surveiller ses engagements et elle signera de nouveaux contrats de couverture, conformément à sa stratégie de couverture approuvée. Toute fluctuation importante des taux de change pour les montants non couverts aura d'importantes répercussions sur les besoins financiers de l'ACSTA.

Reports — Étant donné que l'organisation n'a pas l'autorisation de reporter des fonds, les demandes de réaffectation du capital font maintenant partie du processus annuel de gestion financière de l'ACSTA. Le plan financier suppose que l'ACSTA continuera à recevoir l'approbation des demandes de report de fonds d'investissement.

Recentrer les dépenses gouvernementales — En dépit des fortes pressions à la hausse exercées sur les coûts de fonctionnement de l'ACSTA en raison des forces de l'inflation et du marché, l'organisation continue à chercher des occasions de maintenir ou réduire ses niveaux de dépenses dans la mesure du possible. Outre les réductions de 10 millions de dollars par année prévues dans le budget de 2023, l'ACSTA compte maintenir ses dépenses à un niveau égal ou inférieur à celui d'avant la pandémie au cours de la période de planification, et ce, dans plusieurs secteurs de dépenses. Le plan financier de l'ACSTA comprend des prévisions des coûts liés au déplacement, qui sont stables par rapport aux niveaux d'avant la pandémie; des coûts liés aux installations réduits attribuables à une réduction de l'espace loué, à raison de 1 million de dollars par année; et des coûts liés aux réseaux réduits à la suite d'un nouveau contrat de services gérés. L'ACSTA continuera à collaborer avec Transports Canada et les organismes centraux dans le cadre de l'initiative *Recentrer les dépenses gouvernementales*.

Transfert à l'interne — Le plan financier est fondé sur l'hypothèse que l'ACSTA recevra l'approbation pour des transferts des budgets internes, soit du budget d'investissement au budget de fonctionnement, afin de faire correspondre les niveaux de référence de l'Administration à son budget. L'approbation des transferts à l'interne au cours d'une année donnée est essentielle pour que l'ACSTA puisse compenser les coûts de fonctionnement additionnels en recourant aux fonds d'investissement disponibles lorsque les coûts d'investissement de l'Administration sont inférieurs au financement approuvé pour l'exercice en question. Le plan financier 2023-2024 comprend un transfert de 36,5 millions de dollars du budget d'investissement au budget de fonctionnement.

ANNEXE A : Lettre du ministre concernant les attentes

24 mars 2023

Thao Pham

Présidente du Conseil d'administration

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

Madame,

Permettez-moi d'abord de vous féliciter pour votre nomination à titre de présidente de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA). Je vous suis reconnaissant d'avoir accepté d'assumer la présidence de cette société d'État étant donné le rôle important qu'elle joue dans la prestation efficace de services de contrôle à la population canadienne.

Je tiens également à remercier le Conseil d'administration de l'ACSTA, ainsi que la haute direction et le personnel de l'organisation, des efforts déployés au cours du printemps et de l'été 2022 pour réduire la congestion dans les aéroports canadiens et de leur collaboration auprès des principaux intervenants de l'industrie en vue d'améliorer les services aux passagers.

Comme vous le savez, la hausse rapide de la demande des passagers, jumelée à une pénurie de main-d'œuvre, a exercé des pressions sur tous les aspects du réseau des voyages aériens. Bien que d'autres industries aient connu des situations similaires, le transport aérien a été particulièrement touché en raison de la complexité et de l'interdépendance du réseau et du nombre considérable de personnes déplacées au quotidien. De plus, les défis survenus au cours de la saison de voyage estivale m'ont convaincu de la nécessité d'envisager le réseau du transport aérien dans son ensemble, y compris la prestation des services de contrôle.

Vous savez également que Transports Canada a envisagé la commercialisation de l'ACSTA comme une solution qui servirait au mieux les intérêts de l'industrie et du gouvernement. Cependant, à la suite de récentes discussions avec l'Administration de contrôle désignée et de consultations auprès de l'industrie, je vous avise que le processus de commercialisation est suspendu pour le moment. Néanmoins, j'estime que nous devons entreprendre certaines réformes des services de contrôle des passagers, et je vous demande de travailler avec les responsables de Transports Canada pour trouver des moyens d'améliorer l'expérience des passagers tout en assurant la sûreté du transport aérien au Canada. Je vous encourage à collaborer avec le ministère et d'autres intervenants du réseau de transport aérien, au besoin, dans les secteurs suivants.

Amélioration de la prestation de services

Au cours de l'été 2022, le niveau de service relatif au temps d'attente de l'ACSTA n'a pas toujours répondu aux besoins de l'industrie ou des passagers pendant les périodes de pointe. À

l'avenir, je m'attends à ce que l'ACSTA étudie des améliorations à apporter à ses activités afin de garantir que les passagers sont contrôlés à des niveaux de service comparables à ceux d'autres pays, précisément en vue d'améliorer le débit de passagers en période de pointe. Je m'attends également à ce que l'ACSTA travaille avec Transports Canada pour poursuivre la mise en œuvre de solutions numériques et de technologies avant l'été 2023 et étudier l'utilisation de solutions novatrices, y compris en réalisant des projets pilotes à certains aéroports, afin d'atteindre ces niveaux de service.

Comme vous le savez, la solution de faible niveau d'intervention dans le mode aérien constitue une initiative prioritaire dans la lettre de mon mandat et, en tant que l'un des principaux exploitants d'aéroports, la participation active de l'ACSTA à cette initiative est essentielle à sa réussite. En outre, j'invite l'ACSTA et les fonctionnaires de mon ministère à collaborer de façon continue pour mettre au point une nouvelle procédure de contrôle axée sur le risque aux voies réservées aux voyageurs dignes de confiance en vue d'améliorer la prestation de services et l'expérience client aux principaux aéroports d'ici l'été 2023. J'invite également l'ACSTA à élaborer des plans d'investissement et de déploiement ambitieux pour les technologies, comme la tomodensitométrie, afin de permettre l'amélioration de l'expérience de contrôle des passagers.

Le récent lancement de la demande de propositions de l'ACSTA pour les ententes sur les services de contrôle aux aéroports représente aussi l'occasion de parvenir à des améliorations et à une plus grande transparence en ce qui concerne la prestation de services de contrôle tout en optimisant les ressources. L'ACSTA doit s'efforcer d'intégrer les leçons tirées de l'été dernier à ses nouvelles ententes de services de contrôle. Il importera pour l'Administration d'avoir des heures d'exploitation claires et des agents de contrôle bien formés pour assurer de façon uniforme les niveaux de service plus élevés susmentionnés aux principaux aéroports du Canada. Je m'attends en outre à ce que les nouvelles ententes sur les services de contrôle fassent progresser les priorités du gouvernement du Canada liées aux langues officielles, à la diversité et l'inclusion et à l'accessibilité. Compte tenu des pénuries de main-d'œuvre récentes et durables et du recours accru aux technologies de contrôle de pointe, je m'attends également à ce que l'Administration augmente ses capacités de formation afin qu'elle puisse continuer à répondre aux demandes de services de contrôle en temps opportun.

Amélioration de la responsabilisation et de l'intégration aux autres exploitants du secteur aérien

La pandémie a mis en lumière le manque de coordination opérationnelle entre les divers intervenants du secteur aérien (p. ex., l'ACSTA, les transporteurs aériens, les aéroports désignés et NAV CANADA) qui mènent leurs activités dans l'écosystème aéroportuaire. J'invite l'ACSTA à participer activement, de concert avec Transports Canada, au renforcement de la collaboration avec les administrations aéroportuaires et les autres intervenants en vue de réaliser des gains d'efficacité qui facilitent les voyages des passagers. Je vous demande de proposer des moyens créatifs d'atteindre cet objectif, et de travailler avec mes fonctionnaires.

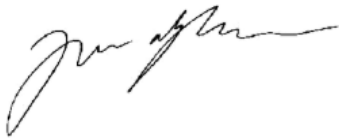
Contrôle qui respecte les valeurs de diversité et d'inclusion au Canada

La société canadienne est diversifiée et évolue constamment. Nous devons continuer de promouvoir le multiculturalisme et en faire plus pour assurer le respect des valeurs et croyances religieuses. En ce sens, je m'attends à ce que l'ACSTA redouble d'efforts à cet égard. Il importe d'écouter les gens et de discuter régulièrement avec eux afin que nos agents de contrôle traitent les objets religieux, ainsi que les objets autochtones sacrés et cérémoniels avec le plus grand respect et les meilleurs soins. L'ACSTA doit également accorder plus d'attention aux questions liées à la communauté LGBTQ+ en introduisant de meilleures technologies et des procédures de résolution d'alarmes plus respectueuses. J'aimerais que l'ACSTA reste à l'avant-garde de ces questions et devienne le meilleur exemple de l'importance qu'accorde le gouvernement du Canada à la diversité et l'inclusion.

Le prochain plan d'entreprise de l'ACSTA devrait refléter les mesures que vous proposez pour répondre aux attentes énumérées plus haut, et vous devriez m'informer de vos progrès relatifs à ces réformes sur une base trimestrielle. Je suis impatient de collaborer avec vous et votre équipe pour relever les défis constants qui se posent à l'industrie du transport aérien.

Encore une fois, je tiens à vous remercier, vous, le Conseil d'administration de l'ACSTA ainsi que la haute direction et le personnel de l'Administration, de servir la population canadienne en cette période d'incertitude.

Je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de mes sentiments distingués.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Omar Alghabra', written in a cursive style.

L'honorable Omar Alghabra, C.P., député, ministre des Transports

ANNEXE B : Structure de gouvernance d'entreprise

Rapports hiérarchiques

L'ACSTA est une société d'État mandataire dotée d'un Conseil d'administration nommé par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre des Transports.

Conseil d'administration

L'ACSTA est régie par un Conseil d'administration composé de 11 membres. Deux des administrateurs sont nommés par l'industrie aérienne et deux autres par l'industrie aéroportuaire. Les membres sont indépendants de la direction de l'ACSTA. Le Conseil d'administration et ses comités se rencontrent généralement tous les trimestres et au besoin, afin de surveiller efficacement les activités de la société.

Le gouvernement du Canada a récemment nommé une nouvelle présidente du Conseil à la suite d'un processus de nomination exhaustif. En outre, le mandat de trois membres du Conseil d'administration a expiré et il y a deux postes vacants. L'ACSTA demeure résolue à travailler avec Transports Canada afin d'appuyer des nominations en temps opportun par le gouvernement du Canada.

Le Conseil d'administration assume plusieurs responsabilités permanentes, notamment :

- établir l'orientation stratégique de l'ACSTA par le biais de son plan d'entreprise annuel, et protéger ses ressources en approuvant les rapports annuels et les budgets d'investissement et de fonctionnement;
- approuver le plan d'entreprise de l'ACSTA aux fins de recommandation au ministre;
- assurer la réalisation du mandat de la société;
- surveiller le rendement organisationnel;
- s'assurer que les principaux risques associés aux activités de l'ACSTA sont définis et que les systèmes de gestion de ces risques sont en place;
- approuver les objectifs du président et chef de la direction pour l'année et évaluer son rendement;
- rédiger, modifier ou abroger des règlements administratifs;
- examiner et approuver le plan de relève de la haute direction.

Comités du Conseil d'administration

Le *Comité d'audit* aide le Conseil d'administration dans ses responsabilités de surveillance liées, entre autres, aux rapports financiers, à la gestion des risques financiers, aux divulgations relatives aux changements climatiques, à la cybersécurité, aux contrôles internes, aux audits internes et externes et aux budgets. Tous les membres font partie de ce comité.

Le *Comité de gouvernance, des ressources humaines et du régime de retraite* (GRHRR) aide le Conseil d'administration à superviser les questions de gouvernance, notamment, les ressources humaines et la rémunération, ainsi que la gestion des plans de relève, les politiques et processus associés à la conduite et au comportement éthique du personnel, les objectifs annuels du président et chef de la direction, la gestion et l'administration des régimes de retraite du personnel et toute autre question qui lui est assignée par le Conseil. Tous les membres font partie de ce comité.

Le *Comité de transaction* offre une aide au Conseil relativement à divers processus ayant trait à l'éventuelle vente ou liquidation des actifs et passifs de l'ACSTA à l'administration de contrôle désignée, au besoin. Ce Comité a été formé le 10 septembre 2019.

En date du 31 mars 2022, le Conseil d'administration de l'ACSTA était composé des membres que voici :

Membre du Conseil	Rémunération totale (2022-2023)	Date de nomination	Date d'expiration du mandat
Thao Pham, présidente	1 212 \$	2023-03-13	2028-03-12
Melissa Coulson *	17 749 \$	Premier mandat : 2014-01-30 Reconduction : 2018-02-21 Reconduction modifiée : 2022-12-16	2023-02-21
Patricia Anne Kennedy <i>Nommée à titre de représentante de l'Association du transport aérien du Canada</i>	18 660 \$	Premier mandat : 2015-03-26 Reconduction : 2018-06-25	2021-06-24
Sharon Duggan *	18 855 \$	2018-02-21	2022-02-21
Jean-Philippe Brunet *	14 955 \$	2018-02-21	2022-02-21
Gilles Lalonde	16 125 \$	Premier mandat : 2018-02-21 Reconduction : 2021-05-21	2025-05-21
Diane Trenn <i>Nommée à titre de représentante du Conseil des aéroports du Canada</i>	18 660 \$	Premier mandat : 2018-06-14 Reconduction : 2022-10-28	2026-10-28
Penny Westman *	17 880 \$	2019-03-22	2023-03-22
Rosemary Capparelli <i>Nommée à titre de représentante du Conseil national des lignes aériennes du Canada</i>	7 570 \$	2022-10-28	2026-10-28
Jennifer Sullivan <i>Nommée à titre de représentante du Conseil des aéroports du Canada</i>	7 375 \$	2022-10-28	2026-10-28
Anciens membres du Conseil			
Marguerite Nadeau, présidente	10 740 \$	2017-09-13	2022-09-13
William Restall <i>Nommé à titre de représentant du Conseil des aéroports du Canada</i>	6 625 \$	Premier mandat : 2014-09-29 Reconduction : 2018-06-14	2021-06-14 A démissionné le 28 octobre 2022
Allan Rowe <i>Nommé à titre de représentant du Conseil national des lignes aériennes du Canada</i>	0 \$	Premier mandat : 2012-05-03 Reconduction : 2018-03-13	2021-03-12 A démissionné le 28 octobre 2022

En vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques, tout membre (autre que le président) dont le mandat est expiré peut continuer d'occuper ses fonctions jusqu'à la nomination de son successeur.

* Membres du Comité de transaction

Équipe de la haute direction de l'ACSTA

Michael Saunders a été président et chef de la direction de l'ACSTA jusqu'au 3 avril 2023. L'Administration a accueilli une nouvelle présidente et chef de la direction le 3 avril 2023. Nada Semaan a été nommée pour un mandat de cinq ans par décret.

En 2022-2023, le président et chef de la direction de l'ACSTA était secondé par d'autres membres de la haute direction, y compris :

Neil Parry	Vice-président principal, Opérations
Nancy Fitchett	Vice-présidente, Affaires organisationnelles et chef des services financiers
Martin Corrigan	Vice-président et chef de la technologie
Lisa Hamilton	Vice-présidente, Services généraux, avocate générale et secrétaire de la société

Martin Corrigan a quitté l'ACSTA pour prendre sa retraite le 3 avril 2023. Denis Perron (directeur principal, Technologies de contrôle) a été nommé vice-président et chef de la technologie par intérim.

Structure de rémunération des cadres de l'ACSTA

Le maintien d'un régime de rémunération globale concurrentiel est essentiel à la capacité de l'ACSTA à attirer et maintenir en poste un effectif diversifié et qualifié. Par conséquent, le programme de rémunération globale de l'organisation prévoit un salaire de base ainsi que des primes au rendement, des avantages collectifs et un régime de retraite.

Par l'intermédiaire du Comité de gouvernance, des ressources humaines et du régime de retraite, le Conseil d'administration de l'ACSTA examine régulièrement le régime de rémunération afin de s'assurer qu'il est raisonnable et concurrentiel par rapport aux organisations du secteur public similaires.

Conformément à l'alinéa 20(2) de la *Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien*, la rémunération versée au président et chef de la direction est fixée par le gouverneur en conseil par décret (2023-0236), lorsque le salaire de base est compris dans la fourchette entre 244 800 \$ et 287 900 \$ par année.

En 2023-2024, le salaire de base des postes de vice-présidence est entre 207 774 \$ et 373 994 \$. Les vice-présidents de l'ACSTA sont également admissibles à une rémunération incitative de l'ordre de 0 à 30 %, selon leur rendement.

ANNEXE C : Résultats prévus

Résultats attendus et indicateurs de rendement

L'ACSTA a une responsabilité principale, celle de fournir, pour l'aviation civile, des services de contrôle de sûreté efficaces, efficaces et uniformes qui sont dans l'intérêt des voyageurs aux aéroports désignés, au moyen du CPE, du CBE, du CNP et du programme de CIZR.

L'ACSTA se sert de plusieurs indicateurs clés pour fixer des cibles de rendement opérationnel et pour surveiller, évaluer et faire rapport des progrès et des réalisations dans les secteurs essentiels à l'exécution de son mandat et de sa mission, à l'appui des objectifs et des priorités du gouvernement, et à l'entretien de bonnes relations avec les voyageurs et les partenaires de l'aviation civile.

Les objectifs stratégiques de l'ACSTA, les résultats à court terme (immédiats), à moyen terme (intermédiaires) et à long terme (ultimes), les cibles clés mesurées ainsi que les critères et indicateurs utilisés pour mesurer la progression vers leur réalisation figurent aux prochaines pages. De plus, les résultats attendus de l'organisation et les risques atténués par l'atteinte des objectifs stratégiques sont inclus.

Résultats	Mesures de rendement et statistiques clés	Cible	Résultats escomptés	Résultats récents (T3 2022-2023, à moins d'indication contraire)	Sources de données/influences
A. EXCELLENCE DU SERVICE ET INNOVATION CONTINUE					
OBJECTIF 1 : Efficacité en matière de sûreté					
<i>Extrants</i> : Prévenir l'entrée d'articles interdits et non permis dans le système de transport aérien en appliquant systématiquement les services de contrôle de sûreté obligatoires de l'ACSTA.					
RISQUE ATTÉNUÉ : Risque lié aux services obligatoires – Capacités de détection et maintien de la garde et la surveillance des points de contrôle					
Immédiat : Améliorer l'uniformité opérationnelle et la conformité.	<ul style="list-style-type: none"> Uniformité – Procédures de contrôle de sûreté 	<ul style="list-style-type: none"> 96 % 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des résultats pour assurer l'uniformité des procédures de contrôle de sûreté 	<ul style="list-style-type: none"> 94,8 % 	<ul style="list-style-type: none"> Outil de surveillance des services et d'enregistrement des données (OSSED)
INITIATIVE CONNEXE : Continuer d'améliorer les programmes de formation et d'effectuer la surveillance opérationnelle.					
Intermédiaire/ultime : Améliorer la capacité des agentes et agents de contrôle à détecter les articles interdits et non permis et à prévenir leur entrée dans la zone réglementée et dans le système de transport aérien.	<ul style="list-style-type: none"> Efficacité globale en matière de sûreté Efficacité en matière de sûreté au CPE, au CBE et au CNP 	<i>Ces données ne peuvent être divulguées dans un document public en raison de leur classification de sécurité.</i>		<ul style="list-style-type: none"> Rendement relatif aux essais au CPE, au CNP et au CBE Note d'infraction Rendement du Système de projection d'images de menaces (TIPS) au CPE, au CNP et au CBE 	
INITIATIVES CONNEXES : Améliorer le contrôle au CPE; mettre à niveau le matériel de contrôle avec les derniers algorithmes de détection; examiner l'application de l'analytique avancée et de l'intelligence artificielle pour améliorer les programmes de surveillance et de formation; veiller à ce que les agents et agentes de contrôle aient accès à des occasions d'apprentissage continu et d'amélioration des processus par l'entremise de programmes de formation en première ligne élargis et améliorés.					

Résultats	Mesures de rendement et statistiques clés	Cible	Résultats escomptés	Résultats récents	Sources de données/influences
A. EXCELLENCE DU SERVICE ET INNOVATION CONTINUE					
OBJECTIF 2 : Efficience opérationnelle					
<i>Extrants</i> : Assurer l'efficience optimale du contrôle en mettant à profit les ressources disponibles, y compris le personnel, les systèmes et le matériel.					
RISQUES ATTÉNUÉS : Risque lié à la capacité – Financement public adéquat					
Immédiat : Assurer la dotation et la gestion de l'attrition du personnel des fournisseurs de services de contrôle.	<ul style="list-style-type: none"> Taux de roulement national des agents et agentes de contrôle Taux de réussite du Programme national de formation et de certification Cible d'embauche d'agents et d'agentes de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> S. O. 90 % La cible varie en fonction de la région et de l'aéroport 	<ul style="list-style-type: none"> Niveaux adéquats de dotation des agents et agentes de contrôle grâce à une étroite collaboration avec les fournisseurs de services de contrôle et Transports Canada Atteindre les cibles d'embauche d'agents et d'agentes de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> 10,7 % 82,7 % Les cibles seront atteintes d'ici l'été 2023. 	<ul style="list-style-type: none"> Données des fournisseurs de services de contrôle Système de gestion de l'apprentissage Budget des paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle
INITIATIVE CONNEXE : Élaborer des ententes sur les services de contrôle aux aéroports et déployer des ressources de formation supplémentaires.					
Intermédiaire : Faire évoluer l'analytique avancée et la modélisation pour optimiser le contrôle et l'efficience des points de contrôle.	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de service relatif au temps d'attente (NSTA) 	<ul style="list-style-type: none"> Stabilité ou amélioration de l'exactitude des prévisions à court terme concernant les passagers 	<ul style="list-style-type: none"> Moyenne nationale de NSTA de 95/15 ou plus aux aéroports de classe 1 à compter de 2024-2025 	<ul style="list-style-type: none"> 91,7/15² 	<ul style="list-style-type: none"> Données du SSCE sur les passagers contrôlés Temps d'attente des passagers, selon une moyenne annuelle pour l'ensemble des aéroports de classe 1 Horaires de vol

² L'ACSTA a reçu un financement pour atteindre un niveau de service relatif au temps d'attente de 85/15 pour 2022-2023 – 2023-2024 et de 95/15 pour 2024-2025 – 2025-2026.

Résultats	Mesures de rendement et statistiques clés	Cible	Résultats escomptés	Résultats récents	Sources de données/influences
A. EXCELLENCE DU SERVICE ET INNOVATION CONTINUE					
INITIATIVE CONNEXE : Améliorer les niveaux de service relatifs au temps d'attente et la précision des modèles de prévision du trafic à court terme.					
Ultime : Atteindre le niveau de service relatif au temps d'attente ciblé, y compris le niveau cible financé par le gouvernement, et le niveau cible pendant les périodes de pointe. ³	<ul style="list-style-type: none"> NSTA NSTA en période de pointe 	<ul style="list-style-type: none"> NSTA : 95/15 NSTA en période de pointe : 85/15 Amélioration mesurée au fil du temps	<ul style="list-style-type: none"> NSTA maintenu à 95/15 ou plus à compter de 2024-2025 NSTA maintenu à 85/15 ou plus en période de pointe à compter de 2024-2025 	<ul style="list-style-type: none"> 91,7/15² 82,7/15 	<ul style="list-style-type: none"> Temps d'attente des passagers, selon une moyenne annuelle pour l'ensemble des aéroports de classe 1
INITIATIVE CONNEXE : Améliorer le contrôle au CPE et le contrôle de la sûreté axé sur le risque.					
OBJECTIF 3 : Expérience optimale du passager					
<i>Extrants</i> : Atteindre des niveaux élevés de satisfaction et de confiance des passagers dans leurs interactions avec l'ACSTA.					
RISQUE ATTÉNUÉ : Risque lié aux relations avec les intervenants – Réputation de l'ACSTA					
Immédiat : Accroître la sensibilisation des passagers aux processus de contrôle et à d'autres renseignements clés pour favoriser une expérience de contrôle positive. Accroître la sensibilisation et la compréhension de l'histoire autochtone et améliorer la formation sur le contrôle des objets sacrés et spirituels autochtones.	<ul style="list-style-type: none"> Expérience globale des passagers 	<ul style="list-style-type: none"> 85 % 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement mis à jour de l'ACSTA envers les passagers à l'égard du service à la clientèle Satisfaction accrue des passagers à l'égard de leur expérience de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> 87,8 % 	<ul style="list-style-type: none"> Sondages d'interrogation au passage des passagers dans les aéroports de classe 1

³ L'ACSTA continuera à surveiller de près les détails entourant l'initiative du gouvernement du Canada visant à réduire les dépenses admissibles d'environ 3 % d'ici 2026-2027 et les répercussions connexes sur les activités de l'organisation.

Résultats	Mesures de rendement et statistiques clés	Cible	Résultats escomptés	Résultats récents	Sources de données/influences
A. EXCELLENCE DU SERVICE ET INNOVATION CONTINUE					
INITIATIVES CONNEXES : Appuyer les priorités du gouvernement du Canada (accessibilité, langues officielles, réconciliation avec les Autochtones, etc.).					
Intermédiaire : Assurer la conformité aux règlements et aux responsabilités envers les passagers en vertu de la <i>Loi canadienne sur l'accessibilité</i> . Assurer la conformité aux exigences et aux responsabilités envers les passagers en vertu de la <i>Loi sur les langues officielles</i> .	<ul style="list-style-type: none"> Rétroaction des passagers sur l'accessibilité Rétroaction des passagers sur les langues officielles 	<ul style="list-style-type: none"> Conformité 	<ul style="list-style-type: none"> Conformité Réduction des plaintes au fil du temps 	<ul style="list-style-type: none"> En cours 	<ul style="list-style-type: none"> Rétroaction des passagers Résultats des vérifications Données liées aux plaintes Résultats de l'autoévaluation du Modèle de maturité des langues officielles
INITIATIVES CONNEXES : Demeurer résolu à mettre en œuvre le plan d'accessibilité de l'ACSTA; s'efforcer de respecter les obligations et les attentes en matière de langues officielles.					
Ultime : Atteindre des niveaux élevés de satisfaction des passagers à l'égard de leur expérience de contrôle de sûreté.	<ul style="list-style-type: none"> Expérience globale des passagers 	<ul style="list-style-type: none"> Expérience globale des passagers : 85 % 	<ul style="list-style-type: none"> Expérience globale des passagers constamment égale ou supérieure à la cible dans les aéroports de classe 1 	<ul style="list-style-type: none"> 87,8 % 	<ul style="list-style-type: none"> Sondages d'interrogation au passage des passagers dans les aéroports de classe 1
INITIATIVES CONNEXES : Appuyer les priorités du gouvernement du Canada (accessibilité, langues officielles, réconciliation avec les Autochtones, diversité et inclusion, etc.); continuer de promouvoir l' <i>engagement en matière de service à la clientèle</i> , en introduisant la technologie de radioscopie à tomographie par ordinateur (TDM) pour réduire les exigences en matière de retrait des effets personnels aux points de CPE.					

Résultats	Mesures de rendement et statistiques clés	Cible	Résultats escomptés	Résultats récents	Sources de données/influences
A. EXCELLENCE DU SERVICE ET INNOVATION CONTINUE					
OBJECTIF 4 : Gestion saine des actifs					
<i>Extrants</i> : Acquérir le matériel de contrôle et les systèmes connexes, les protéger, assurer leur entretien et veiller à leur recapitalisation de manière responsable.					
RISQUE ATTÉNUÉ : Risque lié à la conformité – Utilisation responsable du financement public					
Immédiat : Assurer la gestion continue du cycle de vie des immobilisations de l'ACSTA, y compris les technologies de contrôle au CBE et au CPE.	<ul style="list-style-type: none"> Succès du déploiement Disponibilité du matériel (CPE, CBE et CNP) 	<ul style="list-style-type: none"> Le déploiement respecte le budget et le calendrier établis Disponibilité du matériel : <ul style="list-style-type: none"> CPE : 99,00 % CBE : 98,00 % CNP : 99,00 % 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion efficace et exécution à temps du cycle de vie Disponibilité ciblée du matériel de contrôle 	Disponibilité du matériel : <ul style="list-style-type: none"> CPE : 99,55 % CBE : 99,05 % CNP : 99,95 % 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité du matériel Engagement auprès des administrations aéroportuaires
INITIATIVE CONNEXE : Établir des plans pluriannuels robustes de gestion du cycle de vie; assurer la transition vers un nouveau fournisseur de services d'entretien.					
Intermédiaire : Déployer les améliorations et l'optimisation du matériel de contrôle.	<ul style="list-style-type: none"> Achèvement des essais et déploiements de diverses améliorations et optimisations 	<ul style="list-style-type: none"> Achèvement 	<ul style="list-style-type: none"> Achèvement de l'essai et du déploiement de nouveaux algorithmes de détection Achèvement de l'essai et du déploiement des nouvelles mises à jour des logiciels Maximisation de la disponibilité du matériel de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> En cours 	<ul style="list-style-type: none"> Transports Canada Répercussions opérationnelles

Résultats	Mesures de rendement et statistiques clés	Cible	Résultats escomptés	Résultats récents	Sources de données/influences
A. EXCELLENCE DU SERVICE ET INNOVATION CONTINUE					
INITIATIVES CONNEXES : Améliorer le contrôle au CPE; mettre à niveau le matériel de contrôle avec les derniers algorithmes de détection; introduire la technologie de radioscopie à TDM aux points de CPE.					
Ultime : Assurer la disponibilité des technologies de contrôle afin de garantir des ressources pour le contrôle de sûreté.	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité des principales plateformes de technologie de contrôle aux aéroports de classe 1 	<ul style="list-style-type: none"> CPE : 99,00 % CBE : 98,00 % CNP : 99,00 % 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité des principales plateformes de technologie de contrôle égale ou supérieure à la cible aux aéroports de classe 1 	<ul style="list-style-type: none"> CPE : 99,55 % CBE : 99,05 % CNP : 99,95 % 	<ul style="list-style-type: none"> La disponibilité générale des principales plateformes de technologie de contrôle pour les opérations de contrôle.
B. EFFECTIF DIVERSIFIÉ ET ENGAGÉ					
OBJECTIF 1 : Milieu de travail inclusif et diversifié					
<i>Extrants</i> : Parvenir à se doter d'un effectif équilibré qui s'efforce de refléter la diversité au Canada et promouvoir un milieu de travail positif et favorable qui respecte et préserve des valeurs sociales et culturelles diverses, et qui promeut l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail.					
RISQUES ATTÉNUÉS :					
Risque lié aux ressources humaines – Recrutement et maintien en poste du personnel					
Risque lié à la capacité – Capacité du personnel de l'ACSTA					
Immédiat/intermédiaire/ultime : Prendre des mesures pour aider les membres du personnel nommés pour une période déterminée et une période indéterminée à satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste grâce à la formation en langue seconde. Promouvoir l'utilisation des deux langues officielles dans les milieux de travail de l'ACSTA.	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de membres du personnel nommés pour une période déterminée et indéterminée qui satisfont aux exigences linguistiques dans des postes désignés bilingues Rétroaction du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Court terme : 75 % Long terme : 85 % 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de membres du personnel qui satisfont aux exigences linguistiques de leur poste égal ou supérieur à l'objectif fixé. Rétroaction favorable du personnel concernant l'utilisation des deux langues officielles dans les milieux de travail de l'ACSTA 	<ul style="list-style-type: none"> 66,5 % (exercice 2022-2023) 	<ul style="list-style-type: none"> Résultats des évaluations linguistiques du personnel (base de données des ressources humaines) Rapport annuel sur les langues officielles Sondages sur la culture auprès du personnel
INITIATIVES CONNEXES : Appuyer les priorités du gouvernement du Canada (accessibilité, langues officielles, réconciliation avec les Autochtones, diversité et inclusion, etc.); promouvoir l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail.					

Résultats	Mesures de rendement et statistiques clés	Cible	Résultats escomptés	Résultats récents	Sources de données/influences
B. EFFECTIF DIVERSIFIÉ ET ENGAGÉ					
<p>Intermédiaire/ultime :</p> <p>Accroître la représentation de l'effectif de l'ACSTA parmi les groupes désignés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Données démographiques sur la main-d'œuvre, y compris les femmes (F), les Autochtones (A), les minorités visibles (MV) et les personnes handicapées (PH) 	<p>Cibles relatives aux données démographiques sur l'effectif :⁴</p> <ul style="list-style-type: none"> F : 48,2 % A : 4,0 % MV : 21,3 % PH : 9,1 % <p>Répartition du roulement par groupe désigné :⁴</p> <ul style="list-style-type: none"> F : 45,3 % A : 1,8 % MV : 21,2 % PH : 2,1 % 	<ul style="list-style-type: none"> Représentation accrue parmi les groupes désignés grâce à des méthodes plus diversifiées d'attraction de candidats Données démographiques égales ou supérieures à la cible au sein de l'ACSTA 	<p>Données démographiques sur l'effectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> F : 45,0 % A : 2,3 % MV : 23,4 % PH : 2,7 % <p>Répartition du roulement par groupe désigné (exercice 2022-2023) :</p> <ul style="list-style-type: none"> F : 59,5 % A : 0,0 % MV : 13,2 % PH : 2,7 % 	<ul style="list-style-type: none"> Données démographiques sur l'effectif Rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi
<p>INITIATIVES CONNEXES : Appuyer les priorités du gouvernement du Canada (accessibilité, langues officielles, réconciliation avec les Autochtones, etc.); appliquer des pratiques en matière de ressources humaines qui favorisent la diversité dans l'embauche, la rémunération et l'avancement; mettre en œuvre le plan d'équité en matière d'emploi et le plan d'équité salariale; mettre en œuvre le plan d'action de l'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus); faire progresser l'intégration de l'ACS Plus; soutenir des initiatives en milieu de travail pour comprendre et accepter la diversité.</p>					

⁴ Les cibles de répartition du roulement par groupe désigné et par données démographiques sur l'effectif sont sujettes à changement sur une base annuelle.

Résultats	Mesures de rendement et statistiques clés	Cible	Résultats escomptés	Résultats récents	Sources de données/influences
B. EFFECTIF DIVERSIFIÉ ET ENGAGÉ					
OBJECTIF 2 : Engagement et soutien du personnel					
<i>Extrants</i> : Attirer et retenir un personnel productif et dévoué en apportant un soutien relatif à l'apprentissage et au perfectionnement des compétences et à la santé et au bien-être des employés et employées, ainsi qu'en célébrant les réalisations individuelles et collectives.					
RISQUES ATTÉNUÉS :					
Risque lié à la capacité – Capacité du personnel de l'ACSTA					
Risque lié aux ressources humaines – Recrutement et maintien en poste du personnel					
<p>Immédiat :</p> <p>Évaluer et perfectionner continuellement le modèle de lieu de travail flexible pour répondre aux besoins changeants de l'organisation et de son effectif.</p> <p>INITIATIVES CONNEXES :</p> <ul style="list-style-type: none"> Promouvoir un lieu de travail flexible qui répond aux besoins du personnel tout en tenant compte des objectifs organisationnels. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser des stratégies qui maximisent la souplesse dans un environnement opérationnel dynamique, sans imposer de contraintes excessives au personnel de base. 	<ul style="list-style-type: none"> Stabilité ou amélioration de la satisfaction du personnel Taux d'attrition annuel : 8,0 % Absentéisme : 3 jours par trimestre par employé ou employée 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau élevé de satisfaction du personnel Améliorations au modèle de lieu de travail flexible mises en œuvre Flexibilité continue pour la direction et le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction du personnel : 86 % (stable) Attrition (exercice 2022-2023) : 7,9 % Absentéisme : 2,6 jours/trimestre 	<ul style="list-style-type: none"> Sondages menés auprès du personnel Attrition et absentéisme
<p>Immédiat :</p> <p>Utiliser des pratiques d'embauche efficaces et des services professionnels pour s'assurer que le personnel et les gestionnaires disposent des ressources dont ils ont besoin pour réussir dans leurs rôles.</p> <p>INITIATIVES CONNEXES :</p> <ul style="list-style-type: none"> Utiliser des approches responsables et durables de la gestion de la charge de travail. Utiliser de façon stratégique les ressources nommées pour une durée déterminée et engager des services professionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation stratégique des ressources nommées pour une durée déterminée et des services professionnels 		<ul style="list-style-type: none"> Niveau élevé de satisfaction du personnel 		

Résultats	Mesures de rendement et statistiques clés	Cible	Résultats escomptés	Résultats récents	Sources de données/influences
B. EFFECTIF DIVERSIFIÉ ET ENGAGÉ					
<p>Intermédiaire :</p> <p>Mettre en œuvre des initiatives et des activités qui soutiennent la santé mentale et le bien-être du personnel.</p> <p>INITIATIVES CONNEXES :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir un lieu de travail flexible qui répond aux besoins du personnel tout en tenant compte des objectifs organisationnels; • Soutenir la santé mentale du personnel à tous les niveaux et assurer la santé et la sécurité au travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recours aux mesures de soutien en milieu de travail et optimisation du modèle de lieu de travail flexible pour répondre aux besoins du personnel, tout en respectant les exigences du poste 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité ou amélioration de la satisfaction du personnel • Taux d'attrition annuel : 8,0 % • Absentéisme : 3 jours par trimestre par employé ou employée 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau élevé de satisfaction du personnel • Peu d'absentéisme • Mise en œuvre de ressources pour le personnel en matière de santé mentale et de bien-être 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction du personnel : 86 % (stable) • Attrition (exercice 2022-2023) : 7,9 % • Absentéisme : 2,6 jours/trimestre 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondages menés auprès du personnel • Attrition et absentéisme
OBJECTIF 3 : Leadership transformateur					
<i>Extrants</i> : Exemplifier les approches créatives d'amélioration continue, d'innovation et de collaboration et appuyer activement ces dernières.					
RISQUE ATTÉNUÉ : Risque lié aux ressources humaines – Recrutement et maintien en poste du personnel					
<p>Immédiat :</p> <p>Planifier les principes de leadership et les programmes d'introduction au leadership afin d'offrir des possibilités fondamentales de croissance et d'apprentissage aux leaders de l'ACSTA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de plans • Exécution de plans 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et exécution réussies du plan pour les programmes de leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilités accrues de croissance et de perfectionnement professionnel grâce aux programmes de leadership de l'ACSTA 	<ul style="list-style-type: none"> • En cours 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondages menés auprès du personnel • Rétroaction du Conseil d'administration

Résultats	Mesures de rendement et statistiques clés	Cible	Résultats escomptés	Résultats récents	Sources de données/influences
B. EFFECTIF DIVERSIFIÉ ET ENGAGÉ					
INITIATIVE CONNEXE : Mettre en œuvre des programmes de leadership de façon continue.					
Intermédiaire/ultime : Promouvoir l'innovation parmi le personnel et la direction, en favorisant une vision et des comportements qui soutiennent une culture transformatrice.	<ul style="list-style-type: none"> Améliorations apportées aux moyens actuels (Forum des dirigeants de l'ACSTA, journée de réflexion des employés et employées, communications au personnel) Engagement des dirigeants à rester à l'affût des besoins de la main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration complète des véhicules existants 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation accrue de l'organisation aux projets et aux programmes liés à la création d'un environnement inclusif et sans obstacle Amélioration des résultats des sondages auprès du personnel au fil du temps 	<ul style="list-style-type: none"> En cours 	<ul style="list-style-type: none"> Sondages menés auprès du personnel Rétroaction du Conseil d'administration
INITIATIVE CONNEXE : Continuer à trouver des occasions de promouvoir une culture d'innovation.					

Résultats	Mesures de rendement et statistiques clés	Cible	Résultats escomptés	Résultats récents	Sources de données/influences
C. PARTENARIATS EFFICACES ET PROACTIFS					
OBJECTIF 1 : Collaboration avec l'industrie et le gouvernement					
<i>Extrants</i> : Établir et entretenir des relations de travail solides et positives entre l'ACSTA, ses partenaires de sûreté, les autres membres de l'industrie de l'aviation civile et le gouvernement du Canada afin d'accomplir des progrès dans l'atteinte des objectifs et des intérêts communs.					
RISQUE ATTÉNUÉ : Risque lié aux relations avec les intervenants – Réputation de l'ACSTA					
Immédiat/intermédiaire/ultime : Continuer de favoriser des partenariats proactifs avec les intervenants de l'industrie et du gouvernement, grâce à un engagement réciproque et mutuel.	<ul style="list-style-type: none"> Processus formels et informels bien établis pour favoriser un dialogue et une collaboration avec l'industrie Réaction aux demandes de l'industrie, y compris pour les services de contrôle de sûreté fondés sur le principe de recouvrement des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> Approche proactive des partenariats Relations étroites, respectueuses et productives Réponse rapide et significative aux demandes de l'industrie 	<ul style="list-style-type: none"> Relations proactives et productives avec les intervenants Approche collaborative pour contribuer aux priorités du gouvernement Délais de réponse efficaces aux demandes des intervenants Engagement réciproque et mutuel et échange d'information entre tous les partenaires et les intervenants du gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> Se reporter à la section Aperçu, à la page 5. 	<ul style="list-style-type: none"> Consultations et commentaires de l'industrie Ententes négociées pour l'amélioration du contrôle de sûreté fondé sur le principe de recouvrement des coûts, s'il y a lieu
INITIATIVES CONNEXES : Travailler en collaboration avec les administrations aéroportuaires pour évaluer et normaliser les approches relatives à l'aménagement des files d'attente; continuer de travailler avec les homologues de la Transportation Security Administration des États-Unis afin d'établir une reconnaissance mutuelle des procédures de contrôle, en particulier pour les voyageurs vérifiés.					

Résultats	Mesures de rendement et statistiques clés	Cible	Résultats escomptés	Résultats récents	Sources de données/influences
C. PARTENARIATS EFFICACES ET PROACTIFS					
OBJECTIF 2 : Relations avec la communauté					
<i>Extrants</i> : Établir et entretenir des relations étroites et favorables avec les intervenants clés dans la communauté en général.					
RISQUE ATTÉNUÉ : Risque lié aux relations avec les intervenants – Réputation de l'ACSTA					
Immédiat/intermédiaire/ultime : Continuer d'accorder la priorité à la prestation d'une expérience positive aux passagers grâce à des communications efficaces avec le public voyageur.	<ul style="list-style-type: none"> • Processus formels et informels bien établis de rétroaction recueillie à partir de consultations avec les voyageurs • Moyens efficaces de communiquer avec les voyageurs • Expérience globale des passagers 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations étroites, respectueuses et productives • Réponse rapide et significative aux demandes et aux plaintes du public et de la communauté • Expérience globale des passagers : 85 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats liés à l'expérience globale des passagers égaux ou supérieurs à la cible • Réputation positive pour l'engagement communautaire et les communications 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultations liées au plan d'accessibilité • Consultations avec les groupes culturels • Expérience globale des passagers : 87,8 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultations et communications avec les intervenants • Demandes de renseignements, suggestions et plaintes du public et des passagers

Résultats	Mesures de rendement et statistiques clés	Cible	Résultats escomptés	Résultats récents	Sources de données/influences
C. PARTENARIATS EFFICACES ET PROACTIFS					
Immédiat/intermédiaire/ultime : Collaborer avec les principaux intervenants, y compris Transports Canada et les partenaires de l'industrie, afin d'atteindre des objectifs communs.	<ul style="list-style-type: none"> Processus formels et informels bien établis de communication et de rétroaction avec les intervenants de la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> Relations étroites, respectueuses et productives Réponse rapide et significative aux demandes et aux plaintes du public et de la communauté Soutien des priorités et des objectifs du gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> Relations collaboratives avec les principaux intervenants Travaux continus à l'appui des priorités et des objectifs du gouvernement 	Se reporter à la section Aperçu, à la page 5, ainsi qu'à l'annexe H.	<ul style="list-style-type: none"> Consultations et communications avec les intervenants
INITIATIVES CONNEXES : Appuyer les priorités et les objectifs du gouvernement du Canada; travailler en collaboration avec les administrations aéroportuaires pour évaluer et normaliser les approches relatives à l'aménagement des files d'attente; continuer de travailler avec les homologues de la Transportation Security Administration des États-Unis afin d'établir une reconnaissance mutuelle des procédures de contrôle, en particulier pour les voyageurs vérifiés.					

Engagement de la présidente et chef de la direction

À titre de présidente et chef de la direction de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, je suis tenue de rendre des comptes au Conseil d'administration pour la mise en œuvre des initiatives et des objectifs décrits dans le présent plan d'entreprise et présentés dans la présente annexe. Je confirme que cet engagement s'appuie sur l'utilisation équilibrée de toutes les mesures de rendement et des informations sur les évaluations disponibles et pertinentes.

Nada Semaan

Présidente et chef de la direction

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

September 8, 2023

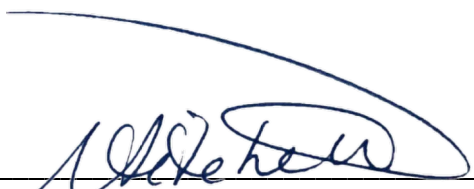
Date

ANNEXE D : Attestation de la chef des services financiers

En ma qualité de chef des services financiers de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA), responsable devant le Conseil d'administration de l'ACSTA par l'entremise de la chef de la direction, j'ai examiné le Plan d'entreprise et les budgets 2023-2024 – 2027-2028, ainsi que d'autres renseignements jugés pertinents, et ce, à la date de signature indiquée ci-dessous. Cet examen de diligence raisonnable m'a permis d'arriver aux conclusions suivantes :

1. La nature et la portée des renseignements financiers et connexes sont raisonnablement décrites, et les hypothèses ayant une incidence importante sur les exigences financières associées ont été indiquées et sont étayées.
2. Les risques importants ayant une incidence sur les besoins financiers, la vulnérabilité des besoins financiers à la modification des principales hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques connexes ont été communiqués.
3. Les exigences en matière de ressources financières ont été communiquées, et elles cadrent avec les hypothèses avancées. Des options visant à contenir les coûts ont été envisagées.
4. Le financement n'est pas suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue du plan d'entreprise. Il faut cependant tenir compte des observations suivantes : le financement des activités de base de l'ACSTA pour 2026-2027 à 2027-2028 couvrira les coûts permettant de poursuivre les activités obligatoires pendant une partie de ces exercices seulement.
5. Le plan d'entreprise et les budgets cadrent avec les lois et les politiques de gestion financière, et les pouvoirs appropriés de gestion financière sont en place.
6. Des contrôles financiers clés sont en place pour appuyer la mise en œuvre des activités proposées et soutenir les opérations quotidiennes de l'ACSTA.

À mon avis, les informations financières présentées dans le plan d'entreprise et les budgets suffisent à appuyer la prise de décisions, sauf en ce qui concerne le financement, tel qu'il est noté au point 4 ci-dessus.



Nancy Fitchett, CPA, CA

Vice-présidente, Affaires organisationnelles et chef des services
Financiers Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

September 8, 2023
Date

ANNEXE E : États financiers et budgets

Faits saillants des états financiers

Les états financiers de l'ACSTA sont préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) publiées par le Conseil des normes comptables internationales (CNCI) et approuvées par le Conseil des normes comptables du Canada (CNCC).

Aliénations

L'ACSTA gère ses actifs, y compris leur aliénation, selon un régime de cycle de vie ou en fonction des nouvelles exigences technologiques. L'aliénation d'actifs est régie par une politique et des procédures organisationnelles qui assurent le respect des lois et des règlements applicables en matière de disposition des biens de la Couronne. Dans ses états financiers annuels (voir le Rapport annuel de l'ACSTA), l'Administration déclare des passifs éventuels associés à l'aliénation du matériel lié aux systèmes de détection d'explosifs, qui contient parfois des matières dangereuses et est installé dans des aéroports de partout au Canada, et aux activités de remise en état des installations pour respecter les modalités des contrats de location.

État de la situation financière

État de la situation financière	Montants réels	Prévisions	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
(en milliers de dollars)	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
ACTIFS							
Actifs courants							
Trésorerie	7 581 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$
Clients et autres débiteurs	100 670	137 318	170 173	189 510	190 704	88 564	88 564
Stocks	11 406	11 105	11 284	10 016	9 144	8 375	7 600
Dépenses payées d'avance	6 835	7 770	8 003	8 243	8 490	8 745	9 008
Actifs financiers dérivés	34	1 473	-	-	-	-	-
	126 526 \$	167 666 \$	199 460 \$	217 769 \$	218 338 \$	115 684 \$	115 172 \$
Actifs non courants							
Immobilisations corporelles et incorporelles							
Liées aux SDE	384 129 \$	359 687 \$	413 751 \$	459 488 \$	489 673 \$	519 070 \$	546 136 \$
Non liées aux SDE	23 342	20 548	28 274	28 818	29 012	28 489	23 639
	407 471 \$	380 235 \$	442 025 \$	488 306 \$	518 685 \$	547 559 \$	569 775 \$
Actifs au titre de droits d'utilisation	16 569	13 575	13 756	11 803	8 705	7 592	16 045
Actif au titre des avantages du personnel	56 950	60 599	60 946	62 258	63 573	64 840	66 083
Actifs financiers dérivés	6	40	-	-	-	-	-
	607 522 \$	622 115 \$	716 187 \$	780 136 \$	809 301 \$	735 675 \$	767 075 \$
PASSIFS							
Passifs courants							
Fournisseurs et autres créditeurs	106 748 \$	147 811 \$	180 666 \$	200 003 \$	201 197 \$	99 057 \$	99 057 \$
Retenues de garantie	1 637	-	-	-	-	-	-
Provisions	200	-	-	-	-	-	-
Obligations locatives	3 129	2 166	3 395	3 568	3 706	3 446	2 904
Financement public différé lié aux charges d'exploitation	18 241	18 875	19 287	18 259	17 634	17 120	16 608
	129 955 \$	168 852 \$	203 348 \$	221 830 \$	222 537 \$	119 623 \$	118 569 \$
Passifs non courants							
Obligations locatives	14 107 \$	12 264 \$	12 171 \$	9 851 \$	6 296 \$	5 022 \$	14 163 \$
Financement public différé lié aux dépenses en immobilisations	406 579	379 509	441 469	487 867	518 363	547 354	569 687
Passif au titre des avantages du personnel	19 107	17 011	18 405	19 799	21 194	22 588	23 982
	439 793 \$	408 784 \$	472 045 \$	517 517 \$	545 853 \$	574 964 \$	607 832 \$
Capitaux propres							
Surplus accumulé	37 774 \$	44 479 \$	40 794 \$	40 789 \$	40 911 \$	41 088 \$	40 674 \$
	607 522 \$	622 115 \$	716 187 \$	780 136 \$	809 301 \$	735 675 \$	767 075 \$

État du résultat global et capitaux propres

État du résultat global et des variations des capitaux propres	Montants réels	Prévisions	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
(en milliers de dollars)	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Charges							
Contrôle préembarquement	391 517 \$	542 210 \$	580 165 \$	646 169 \$	652 858 \$	264 961 \$	270 030 \$
Contrôle des bagages enregistrés	161 558	152 669	169 612	182 580	191 097	107 265	108 745
Contrôle des non-passagers	149 831	143 295	205 161	261 387	267 702	95 825	95 202
Programme de carte d'identité pour les zones réglementées	3 598	4 838	4 759	4 896	4 870	5 211	5 273
Services généraux	48 911	52 530	54 277	55 933	57 533	59 270	60 203
Total des charges	755 415 \$	895 542 \$	1 013 974 \$	1 150 965 \$	1 174 060 \$	532 532 \$	539 453 \$
Autres charges (produits)							
Perte de valeur d'immobilisations corporelles	1 940 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Pertes (gains) de change	1 128	(35)	-	-	-	-	-
Charges financières	203	275	338	316	247	243	569
Radiation d'immobilisations corporelles et incorporelles	196	-	-	-	-	-	-
(Gain) perte net sur la juste valeur des instruments financiers dérivés	(1 237)	(1 473)	1 513	-	-	-	-
Total des autres charges (produits)	2 230 \$	(1 233) \$	1 851 \$	316 \$	247 \$	243 \$	569 \$
Revenus							
Autres produits	268 \$	2 427 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total des revenus	268 \$	2 427 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Performance financière avant le financement public	757 377 \$	891 882 \$	1 015 825 \$	1 151 281 \$	1 174 307 \$	532 775 \$	540 022 \$
Financement public							
Crédits parlementaires pour les charges d'exploitation	677 463 \$	850 393 \$	968 064 \$	1 098 452 \$	1 115 070 \$	467 943 \$	467 941 \$
Crédits parlementaires pour les paiements de loyers	3 876	3 483	2 504	3 711	3 815	3 949	4 015
Amortissement du financement public différé lié aux dépenses en immobilisations	78 986	40 327	41 572	49 113	55 544	61 060	67 652
Total du financement public	760 325 \$	894 203 \$	1 012 140 \$	1 151 276 \$	1 174 429 \$	532 952 \$	539 608 \$
Performance financière	2 948 \$	2 321 \$	(3 685) \$	(5) \$	122 \$	177 \$	(414) \$
Autres éléments du résultat global							
Élément qui ne sera pas reclassé ultérieurement dans la performance financière							
Réévaluation des régimes à prestations définies	21 320 \$	4 384 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Total du résultat global	24 268 \$	6 705 \$	(3 685) \$	(5) \$	122 \$	177 \$	(414) \$
Capitaux propres							
Surplus accumulé à l'ouverture de l'exercice	13 506 \$	37 774 \$	44 479 \$	40 794 \$	40 789 \$	40 911 \$	41 088 \$
Total du résultat global	24 268	6 705	(3 685)	(5)	122	177	(414)
Surplus accumulé à la clôture de l'exercice	37 774 \$	44 479 \$	40 794 \$	40 789 \$	40 911 \$	41 088 \$	40 674 \$

État des flux de trésorerie

État des flux de trésorerie	Montants réels	Prévisions	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
(en milliers de dollars)	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Flux de trésorerie liés aux :							
Activités d'exploitation							
Performance financière	2 948 \$	2 321 \$	(3 685) \$	(5) \$	122 \$	177 \$	(414) \$
Éléments sans effet sur la trésorerie :							
Amortissement	80 662	43 929	44 863	52 431	58 910	64 462	71 361
Perte de valeur d'immobilisations corporelles	1 940	-	-	-	-	-	-
Autres transactions sans effet sur la trésorerie	1 515	163	-	-	-	-	-
Radiation d'immobilisations corporelles et incorporelles	196	-	-	-	-	-	-
Amortissement du financement public différé lié aux dépenses en immobilisations	(78 986)	(40 327)	(41 572)	(49 113)	(55 544)	(61 060)	(67 652)
Actif (passif) net au titre des avantages du personnel	(2 052)	(1 361)	1 047	82	80	127	151
Variation de la juste valeur des instruments financiers à la juste valeur par le biais du résultat net	(1 237)	(1 473)	1,513	-	-	-	-
Variation nette des soldes du fonds de roulement	24 497	4,016	-	-	-	-	-
	29 483 \$	7 268 \$	2 166 \$	3 395 \$	3 568 \$	3 706 \$	3 446 \$
Activités d'investissement							
Crédits parlementaires reçus pour le financement d'immobilisations	16 217 \$	13 293 \$	103 532 \$	95 511 \$	86 040 \$	90 051 \$	89 985 \$
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles :							
Matériel lié aux SDE	(47 184)	(12 420)	(90 253)	(87 835)	(78 118)	(82 454)	(85 640)
Matériel non lié aux SDE	(1 339)	(2 510)	(13 279)	(7 676)	(7 922)	(7 597)	(4 345)
	(32 306) \$	(1 637) \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Activités de financement							
Paiement du capital des obligations locatives	(3 682) \$	(3 212) \$	(2 166) \$	(3 395) \$	(3 568) \$	(3 706) \$	(3 446) \$
	(3 682) \$	(3 212) \$	(2 166) \$	(3 395) \$	(3 568) \$	(3 706) \$	(3 446) \$
Diminution de la trésorerie	(6 505) \$	2 419 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	14 086 \$	7 581 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$
Trésorerie à la clôture de l'exercice	7 581 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$

Rapprochement de la performance financière (IFRS) avec les crédits de fonctionnement utilisés

Rapprochement de la performance financière et des crédits parlementaires utilisés pour le financement des charges d'exploitation	Montants réels	Prévisions	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
(en milliers de dollars)	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Performance financière avant le financement public	757 377 \$	891 882 \$	1 015 825 \$	1 151 281 \$	1 174 307 \$	532 775 \$	540 022 \$
Charges sans effet sur la trésorerie							
Amortissement	(80 662)	(43 929)	(44 863)	(52 431)	(58 910)	(64 462)	(71 361)
Perte de valeur d'immobilisations corporelles	(1 940)	-	-	-	-	-	-
Perte de change hors trésorerie comptabilisé en performance financière	(211)	(123)	-	-	-	-	-
Radiation d'immobilisations corporelles et incorporelles	(196)	-	-	-	-	-	-
Charges financières sans effet sur la trésorerie en lien avec les baux	(194)	(271)	(338)	(316)	(247)	(243)	(569)
Charges au titre des avantages du personnel	2 052	1 361	(1 047)	(82)	(80)	(127)	(151)
Variation de la juste valeur des instruments financiers à la juste valeur par le biais du résultat net	1 237	1 473	(1 513)	-	-	-	-
	677 463 \$	850 393 \$	968 064 \$	1 098 452 \$	1 115 070 \$	467 943 \$	467 941 \$
Autres éléments affectant le financement							
Variation nette des dépenses payées d'avance et des stocks	(2 838) \$	634 \$	412 \$	(1 028) \$	(625) \$	(514) \$	(512) \$
Total des crédits parlementaires utilisés pour le financement des charges d'exploitation	674 625 \$	851 027 \$	968 476 \$	1 097 424 \$	1 114 445 \$	467 429 \$	467 429 \$

Plans de fonctionnement et d'investissement

Les budgets de fonctionnement et d'investissement quinquennaux tiennent compte des niveaux de financement approuvés de l'ACSTA, alors que le financement prévu au budget pour 2026-2027 et au-delà sera ramené au financement des activités de base de l'Administration. Alors que l'ACSTA continue d'appuyer Transports Canada dans l'élaboration d'une stratégie de financement à long terme qui soit efficace sur le plan opérationnel, un financement supplémentaire sera requis pour qu'elle puisse maintenir ses opérations courantes. Le compte rendu suivant tient compte des plans stratégiques élaborés par l'ACSTA, sous réserve des fonds disponibles.

Fonctionnement

Plan de fonctionnement par catégorie principale de dépenses	Montants réels	Prévisions	Budget	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
(en milliers de dollars)	2021-2022	2022-2023	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT								
Services de contrôle et autres coûts connexes	548 480	714 087	720 054	814 966	937 522	948 484	309 429	309 429
Exploitation et entretien du matériel	38 134	42 726	43 015	50 455	51 390	55 238	51 000	51 000
Soutien des programmes et services généraux	88 214	96 603	95 945	103 055	108 512	110 723	107 000	107 000
TOTAL PARTIEL	674 828	853 416	859 014	968 476	1 097 424	1 114 445	467 429	467 429
Revenus et autres produits	(203)	(2 389)	-	-	-	-	-	-
TOTAL	674 625	851 027	859 014	968 476	1 097 424	1 114 445	467 429	467 429

Résultats financiers pour 2022-2023

Les dépenses de fonctionnement nettes totalisaient 851,0 millions de dollars, un montant inférieur de 8,0 millions de dollars au budget du plan d'entreprise de 859,0 millions de dollars. Les principaux facteurs attribuables à l'écart étaient la baisse des dépenses surtout due à l'achat d'un nombre d'heures de contrôle moins élevé que prévu, partiellement compensée par l'introduction d'un programme d'incitation à l'assiduité du personnel de contrôle pour la période de pointe estivale et les besoins de formation des nouveaux agents et des nouvelles agentes de contrôle.

Tout au long de 2022-2023, les dépenses de l'ACSTA en réponse à la pandémie ont considérablement diminué par rapport à celles engagées en 2021-2022. Au cours de l'année précédente, les dépenses liées à la pandémie comprenaient la mise en œuvre de la vérification de la température jusqu'en août 2021, conformément aux directives du gouvernement du Canada, ainsi que l'achat d'équipement de protection individuelle supplémentaire, la désinfection accrue aux points de contrôle et l'installation de cloisons en acrylique. Les coûts relatifs à ces articles liés à la pandémie ont considérablement diminué, passant de 25,1 millions de dollars à 5,5 millions de dollars en 2022-2023.

Points saillants du plan financier de 2023-2024 à 2027-2028

Les besoins financiers relatifs aux services de contrôle et autres coûts connexes augmenteront au cours de la période de planification, principalement en raison des heures de contrôle supplémentaires nécessaires pour appuyer un niveau de service relatif au temps d'attente amélioré, de la croissance du volume de passagers, de la mise en œuvre du contrôle de la totalité des non-passagers et de l'augmentation des taux de facturation des fournisseurs de services de contrôle.

Les dépenses liées à l'exploitation et l'entretien du matériel comprennent les coûts du soutien pour le matériel lié et non lié aux SDE. Les besoins financiers dans ce poste budgétaire augmentent au cours de la période de planification en raison du déploiement de nouvelles technologies plus avancées, en plus des coûts de soutien à l'entretien plus élevés en raison du contrat avec le nouveau fournisseur de services d'entretien. En outre, le déploiement de nouvelles technologies plus avancées nécessitera de la formation pour le fournisseur de services d'entretien de l'ACSTA.

Le poste Soutien des programmes et services généraux comprend les salaires et les avantages sociaux pour appuyer la main-d'œuvre de l'ACSTA. Au cours de la période de planification quinquennale, les besoins financiers augmentent en raison de la hausse du taux d'inflation et d'autres coûts liés au soutien de diverses initiatives organisationnelles, y compris la modernisation de la TI et la cybersécurité. Le nombre de membres du personnel de l'ACSTA nommés pour une période indéterminée augmente au cours de la période de planification dans le but d'appuyer la reprise de l'industrie en affectant des ressources clés aux fonctions critiques à maintenir.

Budget d'investissement

Plan d'investissement par initiative principale	Montants réels	Prévisions	Budget	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié	Planifié
(en milliers de dollars)	2021-2022	2022-2023	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT								
Matériel lié aux systèmes de détection d'explosifs (SDE)								
CPE	3 394	4 700	23 415	45 269	62 014	61 404	59 369	66 880
CBE	1 575	6 083	27 083	39 681	25 796	16 617	23 057	18 658
CNP	3	-	4 006	5 303	25	97	28	102
Total pour le matériel lié aux SDE	4 972 \$	10 783 \$	54 504 \$	90 253 \$	87 835 \$	78 118 \$	82 454 \$	85 640 \$
Matériel non lié aux SDE								
CPE	1 971	2 274	3 103	10 548	3 509	3 462	4 271	3 937
CBE	88	98	490	100	102	104	121	114
CNP	24	28	480	223	493	100	114	105
CIZR	226	401	2 066	2 263	498	498	567	522
Services généraux	2 854	3 156	3 032	2 649	6 785	7 573	6 473	3 682
Total pour le matériel non lié aux SDE	5 163 \$	5 957 \$	9 171 \$	15 783 \$	11 387 \$	11 737 \$	11 546 \$	8 360 \$
TOTAL	10 135 \$	16 740 \$	63 675 \$	106 036 \$	99 222 \$	89 855 \$	94 000 \$	94 000 \$

Résultats financiers pour 2022-2023

Les dépenses d'investissement totalisaient 16,7 millions de dollars, un montant inférieur de 47,0 millions de dollars au budget du plan d'entreprise de 63,7 millions de dollars. Cette diminution est principalement liée aux retards dans des projets d'investissement découlant de problèmes dans la chaîne d'approvisionnement éprouvés par les fournisseurs de l'ACSTA ainsi que des calendriers d'aéroports révisés. Par conséquent, l'ACSTA cherchera à obtenir l'approbation de Finances Canada pour reporter des fonds d'investissement de 44,8 millions de dollars de 2022-2023 à 2023-2024. Ces fonds ont été prévus dans le budget d'investissement pour 2023-2024.

Les priorités clés en ce qui concerne les dépenses d'investissement en 2022-2023 comprennent le lancement de deux projets d'envergure pour la gestion du cycle de vie des SDE, lesquels se poursuivront au cours des futures périodes de planification. Ces programmes ont pour but de mettre à niveau tous les scanners corporels existants en les remplaçant par la plus récente technologie aux points de CPE, et de remplacer les appareils de radioscopie existants pour les bagages surdimensionnés au CBE par des appareils à technologie de TDM. De plus, l'ACSTA a acheté du matériel de CBE pour augmenter la capacité de contrôle des bagages enregistrés à l'aéroport international Montréal-Trudeau et à l'aéroport de Kitchener-Waterloo ainsi que du matériel ACSTA Plus supplémentaire à déployer à l'aéroport international de Vancouver.

Points saillants du plan financier de 2023-2024 à 2027-2028

La gestion du cycle de vie du matériel lié aux SDE et des systèmes de l'ACSTA est une priorité clé et représente une partie importante des dépenses d'investissement annuelles. Au cours de la période de 2023-2024 à 2027-2028, le plan d'investissement pour le CPE comprend le remplacement du matériel radioscopique de CPE par du matériel de TDM à compter de 2023-2024, le déploiement de voies de contrôle préembarquement supplémentaires pour répondre à

un niveau de service relatif au temps d'attente amélioré, de même que la poursuite du remplacement de tous les scanners corporels existants. Au CBE, les appareils de radioscopie existants pour les bagages surdimensionnés continueront d'être remplacés par des appareils de TDM, alors que les dernières années du plan comprennent le financement nécessaire pour entamer le remplacement des appareils de TDM à haute vitesse qui approchent la fin de leur cycle de vie utile.

Dans le cadre du plan de gestion du cycle de vie, l'ACSTA explorera les nouvelles technologies dans le but d'optimiser les activités de contrôle et d'assurer l'harmonisation avec ses partenaires internationaux. Pour chaque scénario de déploiement, les travaux seront coordonnés avec les administrations aéroportuaires afin de minimiser les interruptions des activités de contrôle.

Le plan d'investissement de l'ACSTA prévoit également la gestion du cycle de vie du matériel non lié aux SDE et des systèmes, y compris l'infrastructure du réseau de TI, les caméras de TVCF et les remplacements de la plateforme du système d'identification et de suivi de l'emploi du temps et du système de gestion de l'apprentissage. Le budget comprend également les paiements annuels du bail.

Étant donné qu'il peut y avoir des retards dans certains projets d'investissement, l'ACSTA collaborera avec les administrations aéroportuaires et les fournisseurs en vue de respecter les modifications apportées aux plans de projet. Par conséquent, l'Administration pourrait avoir besoin de reporter des fonds pour tenir compte de retards dans les projets d'investissement.

ANNEXE F : Risques et réponses aux risques

La gestion des risques est intégrée dans la prise de décisions stratégique et l'affectation des ressources de l'ACSTA, ce qui permet à l'organisation de prendre des décisions éclairées au chapitre de l'organisation et des opérations.

Profil de risques de l'ACSTA (en date de janvier 2023)

Risques liés aux services obligatoires

Capacités de détection et maintien de la garde et la surveillance des points de contrôle

En raison de la nature évolutive des menaces qui pèsent sur la sûreté du transport aérien, il existe un risque que l'ACSTA ne dispose pas de la technologie, des informations sur les menaces et les risques, des processus ou de la capacité humaine pour détecter tous les articles menaçants présentant un risque élevé ou les menaces nouvelles et émergentes, et pour empêcher les contournements du contrôle aux points de contrôle opérationnels. Cela pourrait avoir des conséquences importantes pour le réseau de l'aviation civile.

Atténuation du risque et contrôles :

L'ACSTA surveille en permanence l'efficacité de ses programmes opérationnels au moyen de tests, de programmes de surveillance et de mesures de rendement. L'organisation veille aussi à se tenir au courant des règlements de Transports Canada et de toute exigence d'équivalence en matière de sûreté aérienne émanant de ses homologues nationaux et internationaux.

Risque lié à la prestation des services par des tiers

Interruptions légales et illégales de travail

Étant donné le modèle de fournisseur de services tiers de l'ACSTA, il existe un risque que celle-ci ait une influence limitée pour empêcher une interruption de travail légale ou pour maintenir les niveaux de service pendant une interruption de travail illégale déclenchée par les agents et agentes de contrôle syndiqués. Les interruptions de travail peuvent entraîner des attentes plus longues et une augmentation des plaintes des passagers, et nuire à la réputation de l'ACSTA.

Dépendance à l'égard de la sous-traitance des services de contrôle, des services d'entretien du matériel ou des principaux fournisseurs

Si un entrepreneur ne peut ou ne veut plus fournir les services ou les biens décrits dans un contrat, il existe un risque que la dépendance de l'ACSTA à l'égard de la sous-traitance des services de contrôle, des services d'entretien du matériel ou des principaux fournisseurs puisse avoir des répercussions négatives sur la prestation des services.

Atténuation du risque et contrôles :

L'ACSTA effectue une surveillance continue des conditions du marché du travail dans toutes ses régions afin de repérer d'éventuelles perturbations du travail. L'organisation dispose également de modalités contractuelles qui lui permettent d'exercer un recours si un entrepreneur ou un fournisseur de services n'est pas en

mesure de fournir les services prévus. L'ACSTA continue de surveiller les répercussions sur sa chaîne d'approvisionnement découlant de facteurs externes.

L'organisation surveille également les tendances du marché du travail et les événements liés à la chaîne d'approvisionnement qui pourraient avoir une incidence sur ses activités de façon à prévenir une éventuelle atteinte à la réputation ou une perte de la confiance du public.

Risque lié à la capacité

Capacité du personnel de l'ACSTA

Il existe un risque que la capacité actuelle du personnel de l'ACSTA, dans certains domaines, soit insuffisante pour soutenir la charge de travail et favoriser un environnement de travail sain, ce qui entraînerait le mécontentement du personnel et une diminution du rendement de l'organisation au fil du temps.

Atténuation du risque et contrôles :

L'ACSTA surveille la satisfaction du personnel au moyen de sondages réguliers et suit de près les niveaux de vacance, l'attrition et les taux de roulement.

Risque lié aux relations avec les intervenants et les voyageurs

Risque lié à la réputation

Il existe un risque que l'ACSTA doive faire face à des événements qu'elle ne pourra gérer efficacement, ce qui pourrait nuire à sa réputation auprès de ses intervenants et des voyageurs, entraînant une perte de confiance du public à son égard ou de confiance généralisée pour la sûreté du transport aérien.

Atténuation du risque et contrôles :

Le site Web de l'ACSTA fournit au public des renseignements importants sur ses activités, ses niveaux de service relatifs au temps d'attente et son rendement. De plus, l'organisation mène régulièrement des sondages auprès des passagers et élabore des stratégies de communications externes afin de répondre aux divers enjeux qui peuvent toucher les intervenants. Ces mécanismes permettent à l'organisation de s'assurer qu'elle conserve la confiance du public dans le cadre de l'exécution des activités prévues dans son mandat.

Risque lié aux ressources humaines

Recrutement et maintien en poste du personnel

En raison des conditions actuelles du marché du travail ou des stratégies globales de l'ACSTA en matière de ressources humaines, il y a un risque que l'Administration éprouve des difficultés à recruter ou maintenir en poste du personnel qualifié clé ou spécialisé, ce qui pourrait entraîner une perte de la mémoire corporative ou une diminution du rendement global de l'organisation.

Atténuation du risque et contrôles :

L'ACSTA surveille le taux d'attrition chaque trimestre et en fait rapport. De plus, l'organisation a mis en œuvre un modèle de lieu de travail flexible afin de répondre aux besoins changeants de l'effectif après la pandémie. L'organisation a également effectué un examen de la rémunération globale en 2022-2023.

Risque lié aux technologies de l'information Cyberattaques contre l'infrastructure de TI
Il y a un risque que les cybermenaces ou les cyberattaques nuisent à l'infrastructure de TI de l'ACSTA ou compromettent l'intégrité des renseignements sensibles ou secrets sur le plan organisationnel en raison du caractère évolutif du contexte des cybermenaces. Cela pourrait se traduire par une perte de confiance du public et par une éventuelle atteinte à la réputation de l'ACSTA.

Atténuation du risque et contrôles :

L'ACSTA continue de renforcer ses défenses en cybersécurité en continuant d'élaborer son Programme de gestion des incidents et événements de sécurité ainsi qu'en appliquant des contrôles de cybersécurité supplémentaires.

ANNEXE G : Conformité aux exigences législatives et aux politiques

Cadres législatif et réglementaire

En vertu de la *Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien* (la *Loi sur l'ACSTA*) et dans le cadre de la *Loi sur l'aéronautique*, l'ACSTA doit fournir, dans les aéroports désignés partout au pays, des services de contrôle des personnes qui accèdent aux aéronefs ou aux zones réglementées, des biens en leur possession ou sous leur contrôle, et des effets personnels qu'elles remettent à un transporteur aérien pour leur transport.

De plus, un certain nombre de cadres législatifs, réglementaires et politiques établissent la base sur laquelle l'ACSTA élabore ses procédures normalisées d'exploitation et ses programmes de formation connexes qui orientent le personnel de contrôle dans l'exécution de ses tâches. D'autres lois et directives du Conseil du Trésor du Canada abordent la responsabilité financière, les langues officielles, les évaluations des répercussions, la protection des renseignements personnels, l'accès à l'information et le multiculturalisme.

Les autres instruments législatifs et réglementaires qui s'appliquent directement au mandat de l'ACSTA comprennent :

- *la Loi sur la commercialisation des services de contrôle de sûreté;*
- *le Règlement canadien sur la sûreté aérienne de 2012;*
- *la Mesure de sûreté sur le contrôle.*

L'ACSTA collabore étroitement avec le gouvernement du Canada pour réaliser son mandat en conformité avec tous les instruments législatifs et réglementaires ci-dessus grâce à l'application d'un solide programme de surveillance et de production de rapports. En outre, l'organisation est assujettie à un certain nombre d'instruments législatifs et réglementaires qui ne sont pas liés à la portée de son mandat. Par exemple, l'ACSTA respecte et observe les exigences des dispositions suivantes :

- *la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP), Partie X;*
- *le Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État;*
- *le Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État;*
- *les Directives du Conseil du Trésor du Canada;*
- *la Loi sur les transports au Canada;*
- *le Règlement sur les renseignements relatifs au transport.*

L'ACSTA est responsable de fournir des services de contrôle de sûreté à une population diversifiée de passagers et de non-passagers et, par conséquent, l'organisation rend compte de sa conformité aux lois suivantes dont les détails sont abordés tout au long du présent plan d'entreprise :

- la *Loi sur les langues officielles*;
- la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*;
- la *Loi canadienne sur l'accessibilité* et règlements connexes;
- la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et règlements connexes.

Directives de la *Loi sur la gestion des finances publiques*

Réforme du régime de retraite du secteur public

En juin 2019, l'ACSTA a reçu une instruction (décret C.P. 2019-783) en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, laquelle énonce certains principes à l'égard des régimes de retraite de l'ACSTA et remplace le décret C.P. 2014-1382 de décembre 2014. L'ACSTA respecte les dispositions de la directive.

Les voyages et l'accueil

Dans le cadre de son engagement à l'égard d'une gouvernance ouverte et responsable, l'ACSTA confirme que sa politique relative aux dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements cadre avec le décret C.P. 2015-1114, conformément à l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui exige que les politiques, lignes directrices et pratiques de l'ACSTA soient conformes aux politiques, directives et instruments connexes du Conseil du Trésor concernant les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements, de façon à respecter ses obligations légales. Cette politique est accessible sur le site Web de l'ACSTA.

L'ACSTA déclare ses frais d'accueil et de voyages au moyen d'un processus proactif. Cette divulgation proactive satisfait à la norme du Conseil du Trésor en ce qui concerne les dépenses effectuées actuellement en vigueur.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, l'ACSTA est tenue de prendre des mesures appropriées pour mettre en œuvre l'équité en matière d'emploi ainsi qu'un plan triennal d'équité en matière d'emploi.

Le plan d'équité en matière d'emploi a pour objectif de se doter un effectif équilibré qui reflète la diversité et de promouvoir un milieu de travail positif et favorable en respectant le large éventail des valeurs sociales et culturelles tout en s'efforçant de réduire et d'éliminer les écarts dans la représentation des quatre groupes désignés (femmes, Autochtones, membres de minorités visibles et personnes handicapées). Le plan, qui est axé sur diverses initiatives, prend en compte tous les obstacles déterminés précédemment et maintient des pratiques positives

en vue d'augmenter la représentation des quatre groupes désignés tout en englobant des principes de diversité et d'inclusion plus vastes.

L'ACSTA continuera d'accorder la priorité à la mise en œuvre de son plan d'équité en matière d'emploi pour introduire et maintenir des pratiques positives en vue d'augmenter la représentation des quatre groupes désignés, tout en englobant les principes de diversité et d'inclusion plus généraux.

Loi sur les langues officielles

En vertu de la partie IV de la *Loi sur les langues officielles*, l'ACSTA doit fournir au public voyageur des services de contrôle dans les deux langues officielles dans les aéroports dans lesquels transitent un million de passagers ou plus par an, et dans les aéroports où il y a une demande importante de services dans la langue officielle minoritaire. La demande de services dans la langue officielle minoritaire est mesurée, et la liste des aéroports nécessitant des services dans la langue officielle minoritaire est mise à jour à la suite du recensement décennal de la population.

Dans un esprit d'amélioration continue, l'ACSTA interroge des passagers partout au pays sur une base trimestrielle afin de vérifier s'ils ont été servis dans la langue officielle de leur choix. Les résultats de ces sondages, ainsi que les plaintes et les rapports de mesure de la conformité, sont analysés et utilisés pour améliorer le rendement du personnel de première ligne.

L'ACSTA demeure résolue à respecter ses obligations en matière de langues officielles, y compris celles qui ont trait à son effectif. L'organisation continue à collaborer de près avec son comité consultatif sur les langues officielles à l'interne, ainsi qu'avec le Commissariat aux langues officielles et le Centre d'excellence en langues officielles du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, pour progresser davantage vers l'atteinte de ses objectifs en matière de langues officielles.

Loi sur l'accès à l'information et Loi sur la protection des renseignements personnels

L'Administration est assujettie à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et elle s'efforce de respecter l'intention de ces lois et de satisfaire à leurs exigences.

Dans le cadre des engagements de l'organisation envers les obligations prescrites par la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, l'ACSTA a introduit de nouvelles exigences en matière de formation des employés, couvrant les éléments essentiels de la vie privée, notamment la collecte et l'utilisation des renseignements personnels et la mise en œuvre de mesures de protection de la vie privée.

Protection des actifs fédéraux

Comme tous les ministères et organismes fédéraux, l'ACSTA s'est engagée à agir de manière responsable en ce qui a trait à l'acquisition, l'entretien et le remplacement ultime de son matériel de contrôle et des technologies et systèmes connexes. Les plans de gestion du cycle de vie de l'ACSTA visent à assurer l'adoption d'une démarche complète afin de garantir une protection adéquate des actifs fédéraux et une rentabilisation optimale pour la durée de la vie économique prévue du matériel.

Réponse aux vérifications externes

Trois vérifications importantes ont contribué à centrer les efforts de l'ACSTA en matière d'amélioration continue.

- Le rapport d'examen spécial (2015-2016) du Bureau du vérificateur général (BVG) a permis de conclure que les systèmes et pratiques de l'ACSTA fournissent l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés et contrôlés, que les ressources sont gérées de façon économique et efficiente, et que les activités sont réalisées efficacement. L'ACSTA a accepté les sept recommandations du BVG, et toutes les recommandations ont été suivies. Le prochain examen spécial devrait être entamé en 2023-2024.
- À la suite du rapport de vérification du Commissariat aux langues officielles de 2017 sur la prestation de services bilingues de l'ACSTA au public voyageur, l'Administration a continué d'améliorer son approche relative aux langues officielles en prenant l'initiative de donner suite aux conclusions de la vérification et en poursuivant ses activités actuelles en matière de langues officielles. Ce rapport peut être consulté publiquement.
- Le rapport intitulé *Les transports accessibles aux personnes en situation de handicap* (2023) du BVG visait à déterminer si l'ACSTA a cerné et éliminé les obstacles existants à l'accessibilité des transports pour les personnes en situation de handicap et si elle a œuvré à la prévention de ces obstacles. Ce rapport peut être consulté publiquement.

Trois recommandations d'amélioration ont été proposées :

- respecter les normes d'accessibilité pour l'information en ligne;
- offrir de la formation sur l'accessibilité et tenir d'autres consultations avec les personnes en situation de handicap en lien avec cette formation dans les délais prévus;
- élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour améliorer l'analyse des données sur les plaintes.

L'ACSTA a élaboré un plan d'action pour donner suite à chacune des recommandations, et demeure résolue à poursuivre son travail pour éliminer les obstacles au sein du réseau de transports. Les activités décrites dans le plan d'action ont déjà été initiées ou achevées, et la mise en œuvre du plan d'action en entier devrait être achevée en 2024.

ANNEXE H : Priorités et orientations du gouvernement du Canada

L'ACSTA s'est engagée à soutenir les priorités du gouvernement du Canada, comme mentionné dans le Discours du Trône, les plans budgétaires du gouvernement, la lettre de mandat du premier ministre au ministre des Transports et la lettre du ministre des Transports à la présidente du Conseil d'administration de l'ACSTA concernant les attentes (voir l'annexe A). Les initiatives clés qui suivent seront réalisées et appuyées de façon active tout au long de la période de planification.

Bâtir un avenir sain, inclusif et plus résilient

Tirer des leçons de la pandémie

L'ACSTA s'engage à collaborer avec le gouvernement du Canada en vue d'atteindre son objectif de mettre à profit les leçons tirées de la pandémie pour mieux s'adapter et trouver des façons plus agiles et plus efficaces de servir la population canadienne. L'organisation est constamment à la recherche de moyens d'améliorer et de mettre à jour ses pratiques, ses politiques et ses procédures afin de relever les défis de l'heure tout en prévoyant les besoins de demain. Par exemple, en raison de la pandémie et du besoin de veiller à ce que l'expérience de contrôle de sûreté des passagers soit saine, l'ACSTA intégrera une solution de désinfection des bacs par rayon ultraviolet C à l'aménagement des voies ACSTA Plus.

Assurer l'accessibilité pour l'ensemble de la population canadienne

La *Loi canadienne sur l'accessibilité* est entrée en vigueur en 2019. Trois règlements distincts sont entrés en vigueur depuis et s'appliquent maintenant à l'ACSTA :

- le *Règlement sur les transports accessibles aux personnes handicapées* (RTAPH);
- le *Règlement sur l'établissement des plans et des rapports en matière de transports accessibles* (REPRTA);
- le *Règlement canadien sur l'accessibilité* (RCA).

En vue de répondre aux exigences des trois règlements, l'ACSTA a publié son premier plan d'accessibilité avant le 31 décembre 2022. Le plan décrit l'état actuel de la mise en œuvre de politiques, de programmes, de pratiques et de services liés à l'accessibilité par l'ACSTA, et donne un aperçu du plan de l'organisation pour mettre en œuvre les nouvelles mesures de suivi entre 2023-2024 et 2025-2026. Le plan fournit également une liste de toutes les exigences réglementaires découlant du RTAPH, du REPRTA et du RCA qui s'appliquent directement à l'ACSTA.

Avant sa publication, le plan d'accessibilité a fait l'objet d'un processus de consultation publique approfondi. L'ACSTA a consulté le public et a sollicité les commentaires d'organismes précis qui représentent les intérêts des personnes handicapées sur le contenu de son plan

d'accessibilité. Outre l'élaboration du plan, l'organisation a mis sur pied un groupe de travail interfonctionnel pour évaluer les progrès à l'égard des mesures de suivi et des exigences réglementaires en matière d'accessibilité. Ces travaux viennent compléter les efforts soutenus de l'ACSTA pour déterminer, limiter et éliminer les obstacles pour les passagers, les non-passagers, les agents et agentes de contrôle et le personnel de l'Administration en situation de handicap.

Analyse comparative entre les sexes Plus

L'ACSTA intègre les principes de l'ACS Plus à ses processus décisionnels, à ses pratiques d'embauche et de recrutement ainsi qu'à ses procédures opérationnelles. Les progrès de l'organisation à l'égard de la mise en place d'un milieu inclusif et respectueux exempt d'obstacles sont mesurés par rapport à son plan d'action triennal pour l'ACS Plus.

L'ACSTA établit des mesures de suivi en collaboration avec l'ensemble de ses directions générales et avec le soutien de son Réseau pour la diversité et l'inclusion (RDI) afin de célébrer et d'appuyer la diversité de son effectif et du public voyageur.

Veiller à ce que le réseau de transports soit sécuritaire, sûr et efficace

L'ACSTA assure la sécurité des éléments essentiels du réseau de transport aérien, conformément aux directives et au mandat que lui a confié le gouvernement du Canada. L'Administration contribue à la priorité du gouvernement du Canada à veiller à ce que le réseau de transports soit sécuritaire, sûr et efficace.

Processus de sélection ouverts, transparents et fondés sur le mérite qui reflètent la diversité et l'inclusion

L'ACSTA est pleinement résolue à appuyer l'objectif du gouvernement du Canada visant à constituer un effectif qui reflète la diversité de la population canadienne. À cette fin, le *plan d'équité en matière d'emploi* de l'ACSTA établit les objectifs quant aux nombres à atteindre, aux engagements et aux mesures du rendement en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi. Le *plan d'équité en matière d'emploi* met l'accent sur l'augmentation de la représentation interne des groupes de population désignés dans les processus d'embauche, de perfectionnement professionnel, de progression de carrière et de promotion. Ces efforts, complétés par le *Code d'éthique, de conduite et de conflit d'intérêts* de l'ACSTA, sont conçus pour favoriser et renforcer un environnement de travail sûr, respectueux et accueillant pour tous.

L'ACSTA améliore sans cesse la sensibilisation du personnel en collaborant avec le RDI afin de cerner d'éventuels obstacles à l'équité en matière d'emploi, de fournir au personnel des séances et des trousseaux d'outils de gestion de carrière, et de lancer une panoplie d'initiatives et de séances de formation en matière de diversité et d'inclusion.

Les engagements de l'ACSTA en matière de diversité, d'inclusion et d'équité en emploi sont également soutenus par l'adoption de politiques et de pratiques en milieu de travail garantissant que les membres du personnel de diverses origines ont droit à des accommodements raisonnables quant à leurs valeurs et traditions.

Les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de diversité et d'équité en matière d'emploi sont activement mesurés, suivis et évalués. L'ACSTA présente un rapport annuel sur son rendement par rapport à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et la *Loi sur le multiculturalisme canadien*.

Relations avec les Autochtones et réconciliation

L'ACSTA est pleinement résolue à favoriser la réconciliation avec les peuples autochtones. Parmi les mesures qu'a prises l'organisation dans le secteur de la sûreté de l'aviation civile, citons s'efforcer de mettre en place un effectif représentatif des populations autochtones et veiller à ce que les articles spirituels et sacrés soient traités de manière respectueuse pendant le processus de contrôle. Entre 2018 et 2022, l'ACSTA a pris un engagement auprès des Aînés autochtones afin d'en apprendre davantage sur la façon dont le contrôle de sûreté aérienne peut avoir une incidence sur les objets sacrés et spirituels. Cet engagement a permis en définitive de modifier les procédures de contrôle de l'ACSTA généralement applicables aux objets traditionnels sacrés, et a servi de base à une formation sur l'histoire autochtone destinée aux agents et agentes de contrôle, aux superviseurs et au personnel de l'ACSTA. Cette révision et cette formation amélioreront le service offert aux voyageurs autochtones et intégreront les divers antécédents et les diverses expériences, valeurs culturelles et traditions des Autochtones aux activités de l'ACSTA.

Développement durable, changement climatique et gouvernement vert

En tant que société d'État responsable, l'ACSTA maintient des normes de niveau élevé pour ses propres pratiques durables, y compris des mesures comme l'aliénation responsable et sécuritaire du matériel en fin de vie utile, la minimisation de la création de documents papiers en faisant largement appel à des systèmes de données électroniques, ainsi que l'innovation continue pour assurer la sûreté et l'efficacité des voyages pour des raisons personnelles ou d'affaires et appuyer les secteurs récréatifs et touristiques de l'économie.

En outre, afin d'appuyer les objectifs du gouvernement du Canada énoncés dans le budget de 2021, l'ACSTA se prépare à adopter les normes figurant dans les communications du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques d'ici 2024, dans le cadre de son processus d'établissement de rapports de l'entreprise. Dans le cadre de ces préparatifs, une évaluation qualitative des risques et possibilités liés au climat a été réalisée en 2022-2023 et le Conseil d'administration de l'ACSTA a approuvé une politique sur les divulgations relatives aux changements climatiques. Pendant l'exercice 2023-2024,

l'organisation alimentera un inventaire des émissions de gaz à effet de serre, élaborera une stratégie sur le climat, qui décrira l'approche de l'ACSTA à l'égard des risques et possibilités liés au climat, et réalisera une analyse qualitative des scénarios. En fin de compte, l'ACSTA publiera les résultats des nouvelles exigences dans son Rapport annuel 2025.

Recentrer les dépenses gouvernementales pour subvenir aux besoins de la population canadienne

L'ACSTA est consciente de l'annonce du budget de 2023 visant à réduire les dépenses du gouvernement. Plus précisément, l'organisation surveillera de près les détails de l'initiative du gouvernement du Canada pour réduire les dépenses admissibles d'environ 3 % d'ici 2026-2027.

En ce qui concerne l'annonce d'une réduction des budgets des consultations, des services professionnels et des déplacements, l'ACSTA continuera à travailler avec Transports Canada pour mettre en œuvre cette initiative tout en reconnaissant la nature du mandat de contrôle de sûreté des voyages aériens de l'organisation. Néanmoins, l'ACSTA est déterminée à veiller à ce que ses dépenses soient conformes aux attentes du gouvernement du Canada.