



Transports
Canada

Transport
Canada

Manuel du programme de Transports Canada, Aviation civile

pour la

Direction générale de l'Aviation civile

Bureau émetteur : Transports Canada, Aviation civile

Numéro de dossier : Z 5000-7-1 U

Édition n° : 05

Numéro du SGDDI : 16833326 (English version : RDIMS Number : 14914809)

Date d'entrée en vigueur : 2021-07-27

Canada

Table des matières

1.0	Introduction	4
1.1	Objet.....	4
1.2	Applicabilité	4
1.3	Description des changements.....	4
2.0	Références et exigences	4
2.1	Documents de référence.....	4
2.2	Documents annulés	5
2.3	Définitions.....	5
3.0	Aperçu de Transports Canada.....	6
4.0	Aperçu du programme de l'aviation civile du Canada	7
4.1	Histoire	7
4.2	Responsabilités du programme national de sécurité (PNS).....	8
4.3	Vision et mission de TCAC	8
4.4	Le Système de gestion de la sécurité (SGS) en un coup d'œil	9
4.5	Structure organisationnelle	9
4.6	Structure de gouvernance.....	11
4.7	Structure hiérarchique.....	12
4.8	Responsabilité essentielle RE 1 — Un réseau de transport sûr et sécuritaire	12
4.9	Cadre réglementaire de la sécurité aérienne (P11).....	13
4.10	Surveillance de la sécurité aérienne (P12)	13
4.10.1	Surveillance de la sécurité aérienne (P12) – Activités de supervision	13
4.10.2	Surveillance de la sécurité aérienne (P12) – Activités de service	14
4.11	Services de soutien des activités de l'Aviation civile	14
5.0	Système de gestion	15
5.1	Gestion des risques	16
5.1.1	Méthode de gestion des risques	16
5.2	Responsabilisation de la direction.....	18
5.2.1	Engagement de la direction	18
5.2.2	Valeurs et éthique	18
5.2.3	Intervenants.....	18
5.2.4	Examen de la gestion.....	18
5.3	Gestion des ressources	19
5.3.1	Ressources humaines.....	19
5.3.2	Sensibilisation aux compétences et apprentissage	19
5.3.3	Milieu de travail	19
5.4	Conception et exécution du programme	20
5.5	Mesure et analyse	20
5.5.1	Satisfaction des intervenants	20
5.5.2	Mesure et surveillance	20
5.6	Amélioration continue.....	20

6.0 Pour nous joindre 21
Annexe A — Descriptions de l'organisation de TCAC..... 22

Liste de figures

Figure 1 – Structure organisationnelle de la Direction de l'aviation civile..... 10
Figure 2 – Modèle de gestion des activités de TCAC..... 16

1.0 Introduction

1.1 Objet

- 1) Le Manuel du programme de Transports Canada, Aviation civile (TCAC) a pour objet de donner un aperçu de la Direction générale de l'Aviation civile de Transports Canada, en particulier en ce qui concerne les domaines suivants du Répertoire des programmes de Transports Canada :
 - a) Cadre réglementaire de la sécurité aérienne (code P11 du plan comptable de Transports Canada)
 - b) Surveillance de la sécurité aérienne (P12)
- 2) Le Manuel du programme de TCAC est conforme aux exigences de l'alinéa 6.1(1)(a) de la Norme sur le Système de gestion intégrée de l'Aviation civile (TP 14693) ([SGDDI n° 10857631](#)).

1.2 Applicabilité

- 1) Le présent document s'applique à tout le personnel de TCAC. Il ne couvre pas le domaine Services des aéronefs (P14) du Répertoire des programmes.

1.3 Description des changements

- 1) Le présent Manuel du programme de TCAC, édition no 05, a été mis à jour pour refléter les changements organisationnels qui ont eu lieu et pour s'harmoniser avec le Cadre ministériel des résultats (CMR) et le Répertoire des programmes (RP) de Transports Canada ([SGDDI n° 13535516](#)) ainsi que le Manuel du Programme national de sécurité (PNS) de Transports Canada, TP 15462 ([SGDDI n° 17090601](#)).

2.0 Références et exigences

2.1 Documents de référence

- 1) Les documents de référence suivants doivent être utilisés conjointement avec le présent document :
 - a) [Cadre de responsabilisation de gestion](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
 - b) Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada — [Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada](#), mars 2000
 - c) Transports Canada — Manuel du Programme national de sécurité, TP 15462 ([SGDDI n° 17090601](#))
 - d) Transports Canada — Aviation civile — Norme du système de gestion intégrée, TP 14693 ([SGDDI n° 10857631](#))
 - e) Transports Canada — Gouvernance de l'Aviation civile : Un cadre décisionnel intégré ([SGDDI n° 12739905](#))
 - f) Transports Canada — [Normes de service et frais de l'Aviation civile](#)
 - g) Transports Canada — Cadre ministériel des résultats et Répertoire des programmes de Transports Canada ([SGDDI n° 13535516](#))
 - h) Transports Canada - Profils d'information sur le rendement de l'Aviation civile :

- i) Cadre réglementaire de la sécurité aérienne ([SGDDI n° 14443368](#))
- ii) Surveillance de la sécurité aérienne ([SGDDI n° 14470666](#))
- i) Transports Canada — [Manuel des politiques et des procédures financières](#) (TP 117), Annexe 10 — [Codes financiers](#) (intranet seulement)
- j) Cadre de mesure du rendement

2.2 Documents annulés

- 1) Par défaut, il est entendu que la publication d'une nouvelle édition d'un document annule automatiquement toutes les éditions antérieures de ce même document.

2.3 Définitions

- 1) Les **termes** suivants sont utilisés dans ce document et sont définis en fonction de TCAC :
 - a) **Cadre intégré de planification, de surveillance et de rapport (CIPSR)** — Un cadre qui intègre une série de processus de planification, de surveillance et de production de rapports au sein de TCAC. (Voir la DAC QUA-015 édition 01 – Cadre intégré de planification, de surveillance et de rapport (CIPSR) ([SGDDI n° 5184736](#)))
 - b) **Cadre ministériel des résultats** — Un document ministériel de planification et de production de rapports conforme aux exigences énoncées dans la Politique sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). Il comprend les responsabilités essentielles, les résultats ministériels, les indicateurs de résultats et un inventaire des programmes décrits dans leur relation logique les uns avec les autres et avec les responsabilités essentielles auxquels ils contribuent.
 - c) **Directive de l'Aviation civile** — Politique opérationnelle qui présente les lignes directrices officielles et impose des responsabilités précises. Une DAC décrit ce que le personnel de TCAC doit accomplir et définit ses responsabilités. Elle est obligatoire, tant sur le plan du contenu que sur celui de l'application.
 - d) **Entreprise** — Titulaire d'un ou de plusieurs documents d'aviation civile publiés par TCAC sous la direction d'un seul gestionnaire supérieur responsable. Par exemple, une entreprise peut détenir un certificat d'organisme de maintenance agréé, un certificat d'exploitation aérienne, un certificat d'organisme de formation agréé et d'organisme responsable de la conception. L'emploi du terme « entreprise » vise à indiquer que la surveillance s'exerce sur l'intégralité de l'entreprise plutôt que sur un document de l'aviation canadienne particulier. L'emploi du terme « entreprise » vise à indiquer que la surveillance s'exerce sur l'intégralité de l'entreprise plutôt que sur un document de l'aviation canadienne particulier.
 - e) **Intervenant** — Une personne ou une organisation qui a un intérêt dans la sécurité aérienne. Les intervenants externes incluent les voyageurs, l'industrie aéronautique, les autorités étrangères de l'aviation civile et l'OACI. Les intervenants internes incluent le personnel de TCAC et le ministre des Transports.
 - f) **Profil de l'information sur le rendement** — Outil de gestion fondé sur les résultats créé pour chaque programme du Répertoire des programmes ([SGDDI n° 13535516](#)). Un PIR est utilisé pour appuyer une vue intégrée de chaque programme, faciliter l'élaboration de mesures du rendement dans l'ensemble du ministère, planifier et guider la production de données sur le rendement et servir de répertoire pour d'autres renseignements clés sur un programme et ses exigences de mesure.
 - g) **Programme national de sécurité** — L'engagement holistique et intégré du Canada à respecter les exigences de l'Annexe 19 de l'OACI sur la sécurité aérienne des États. En

tant qu'organisme chef de file du Canada, Transports Canada est chargé de coordonner une approche unifiée de la sécurité aérienne avec toutes les organisations partenaires, y compris le Bureau de la sécurité des transports (BST), NAV CANADA et le ministère de la Défense nationale (MDN). (Voir le Manuel du PNS du Canada, TP 15462 ([SGDDI n° 17090601](#)) pour plus d'information.)

- h) **Sécurité** — Situation où les risques sont gérés et maintenus à des niveaux acceptables.
 - i) **Sécurité aérienne** — Désigne la nomenclature du Cadre ministériel des résultats de Transports Canada, qui comprend les domaines suivants du Répertoire des programmes de TC :
 - i) Cadre réglementaire de la sécurité aérienne (P11)
 - ii) Surveillance de la sécurité aérienne (P12)
 - j) **Surveillance** — Activités qui soutiennent le service à l'industrie aéronautique et la supervision du réseau aérien, y compris la promotion, le suivi et l'assurance systématiques de la conformité aux exigences de Transports Canada régissant la sécurité ou la sûreté, et qui aident le Ministère à remplir ses responsabilités essentielles.
 - k) **Système de gestion de la sécurité** — Processus bien documenté de gestion des risques qui intègre les opérations et les systèmes techniques dans la gestion des ressources financières et humaines pour assurer la sécurité aérienne ou la sécurité du public. (Voir la partie I du RAC, sous-partie 101 — [Interprétation](#) et sous-partie 107 — [Exigences relatives au système de gestion de la sécurité](#))
 - l) **Système de gestion intégrée** — Ensemble des activités interdépendantes de TCAC nécessaires à la gestion de la Direction de l'aviation civile et à l'exécution de son mandat.
- 2) Les **abréviations** suivantes s'appliquent aux fins du présent document :
- a) **CAP** : Comité des activités de programme
 - b) **CRG** : Cadre de responsabilisation de gestion
 - c) **DAC** : Directive de l'Aviation civile
 - d) **CMR** : Cadre ministériel des résultats
 - e) **OACI** : Organisation de l'aviation civile internationale
 - f) **PIR** : Profil de l'information sur le rendement
 - g) **PNS** : Programme national de sécurité
 - h) **RAC** : *Règlement de l'aviation canadien*
 - i) **SCT** : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
 - j) **SGI** : Système de gestion intégrée
 - k) **SGS** : Système(s) de gestion de la sécurité
 - l) **TCAC** : Transports Canada, Aviation civile (Direction de l'aviation civile)

3.0 Aperçu de Transports Canada

- 1) Transports Canada est le ministère fédéral responsable de la plupart des politiques, des programmes et des objectifs de transport fixés par le gouvernement du Canada pour s'assurer que le réseau national de transport est sûr, efficace et accessible à tous ses usagers.

- 2) **Mission de Transports Canada** : « Servir l'intérêt public en favorisant un réseau de transport au Canada qui est sûr et sécuritaire, efficace et respectueux de l'environnement. »
- 3) **Vision de Transports Canada** : « Un réseau de transport au Canada qui est reconnu mondialement comme étant sûr et sécuritaire, efficace et respectueux de l'environnement. »
- 4) En tant que ministère chargé de la réglementation, Transports Canada joue un rôle clé dans l'engagement du gouvernement à rationaliser la réglementation qui assure un haut niveau de protection au public voyageur.
- 5) Pour accomplir sa mission, Transports Canada est déterminé faire figure de chef de file mondial qui :
 - a) élabore et met en œuvre des politiques, des programmes ainsi que des cadres législatifs et réglementaires efficaces;
 - b) travaille en partenariat avec les autres gouvernements, l'industrie et les intervenants;
 - c) est reconnu comme étant une organisation progressive, efficace et responsable;
 - d) assure un milieu de travail sain et productif qui valorise l'excellence professionnelle, le travail d'équipe, les communications ouvertes, la diversité, l'apprentissage continu et le respect mutuel.
- 6) Le SCT a approuvé le CMR de Transports Canada en 2018. Ce CMR est la structure qui relie tous les programmes du Ministère aux responsabilités essentielles (RE) auxquels ils contribuent, à savoir :
 - a) un réseau de transport sécuritaire et sûr (RE 1)
 - b) un réseau de transport écologique et innovateur (RE 2)
 - c) un réseau de transport efficace (RE 3)

4.0 Aperçu du programme de l'aviation civile du Canada

4.1 Histoire

- 1) Les débuts de l'aviation au Canada remontent à 1909, année où un biplan, le Silver Dart, a parcouru une distance de 800 mètres durant le premier d'une série de tests et de démonstrations. À peine 10 ans plus tard, en 1919, le Parlement adopte la *Loi sur l'aéronautique*, qui fournit une assise législative moderne à la réglementation du trafic aérien au Canada.
- 2) En 1936, la *Loi sur le ministère des Transports* est créée pour transférer le contrôle et la supervision des opérations aériennes civiles au ministère des Transports. Au cours des années suivantes, l'espace aérien du Canada a été reconnu comme une zone de transit mondiale pour les vols internationaux long-courriers et TCAC s'est engagé à assurer une sécurité et une administration de classe mondiale.
- 3) Transports Canada a remanié la *Loi sur l'aéronautique* en 1985 afin de refléter l'orientation du gouvernement et de répondre aux besoins de l'industrie aéronautique.
- 4) Après avoir mené de nombreuses études au début des années 1990, le gouvernement du Canada décide de commercialiser un certain nombre de ses principales activités. À partir de 1992, le contrôle de nombreux aéroports canadiens est transféré aux administrations aéroportuaires locales dans le cadre de la Politique nationale des aéroports (PNA) et en 1996, les services de navigation aérienne civile sont transférés à NAV CANADA. Ces changements ont marqué une modification importante du mandat de Transports Canada : au lieu d'exécuter un double rôle d'autorité de réglementation et de principal prestataire de service, Transports Canada se concentrera exclusivement sur son rôle réglementaire.

- 5) Le 10 octobre 1996, le [Règlement de l'aviation canadien](#) (RAC), qui remplace le Règlement de l'Air et les Ordonnances sur la navigation aérienne (ONA), entre en vigueur.
- 6) En 1999, Transports Canada a publié Vol 2005 — Un cadre de sécurité de l'aviation civile pour le Canada ([SGDDI n° 800996](#)). En 2006, le Ministère a suivi avec Vol 2010 — Un plan stratégique pour l'Aviation civile ([SGDDI n° 1849852](#)). Ces documents clés décrivent brièvement et appuient également l'orientation stratégique du Ministère pour les prochaines années. Ils présentent également une méthode de gestion des risques en matière de sécurité dans le secteur de l'aviation civile; cette méthode jettera finalement les bases d'une culture proactive solide de la sécurité au moyen des SGS.
- 7) C'est en juin 2005 que les SGS deviennent obligatoires en vertu de la loi pour certaines entreprises de transport aérien et certains organismes de maintenance d'aéronefs et, en janvier 2008, pour les aéroports et certains fournisseurs de services de navigation aérienne, soit bien avant la publication de la norme de l'OACI, qui prévoit que les États membres doivent se doter d'un cadre réglementaire sur les SGS pour l'exploitation des compagnies aériennes au plus tard le 1er janvier 2009.

4.2 Responsabilités du programme national de sécurité (PNS)

- 1) En tant qu'État membre et hôte de longue date de l'OACI, le Canada joue un rôle de premier plan dans l'élaboration d'outils, de processus et de normes qui contribuent à la sécurité aérienne. La gestion et l'exécution du programme de TCAC font partie intégrante des responsabilités globales du PNS du Canada.
- 2) Comme l'exige l'Annexe 19 de l'OACI — Gestion de la sécurité, tous les États membres de l'OACI sont tenus de mettre en œuvre un PNS d'ici novembre 2019. TCAC est l'organisme responsable de la mise en œuvre du PNS au Canada.
- 3) Une description complète du programme élaboré par le Canada pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de gestion de la sécurité nationale, y compris la surveillance, se trouve dans le Manuel du PNS du Canada, TP 15462 ([SGDDI n° 17090601](#)).

4.3 Vision et mission de TCAC

- 1) La mission et la vision énoncées pour TCAC sont les suivantes :

Mission

Élaborer et administrer des politiques et des règlements pour un réseau d'aviation civile le plus sûr qui soit pour le Canada et les Canadiens, en utilisant une approche systémique de la gestion des risques.

Vision

Un système intégré et progressif en matière d'aviation civile qui favorise une culture proactive de la sécurité.

- 2) Cette vision et cette mission reflètent l'interaction dynamique qui doit s'instaurer entre TCAC et le milieu aéronautique pour que le premier puisse administrer ses cadres et programmes de politique et de réglementation. Dans le contexte d'un environnement de plus en plus complexe et d'une orientation générale du gouvernement qui encourage un cadre réglementaire axé davantage sur le rendement, TCAC a structuré sa gouvernance et ses activités de façon à ce que

son processus décisionnel comprenne une démarche axée sur les risques qui tient compte des préoccupations dans une optique systémique.

- 3) Étant donné qu'il est impossible pour TCAC d'intervenir dans chaque situation, son engagement est évalué en fonction de ses responsabilités, de ses ressources et de l'efficacité probable d'une telle intervention par rapport à celle des intervenants, comme d'autres autorités de l'Aviation civile, l'OACI, le secteur privé, les organisations non gouvernementales et le secteur du bénévolat. Les démarches fondées sur la collaboration, notamment les partenariats et les réseaux, sont l'une des multiples options dont dispose TCAC pour parvenir à des résultats favorables.
- 4) Une approche systémique de la gestion des risques favorise la mise en place de processus transparents qui établissent une ligne de responsabilité sans équivoque en ce qui a trait à la prise de décision. La mission de TCAC repose sur la notion que les stratégies d'intervention (comme l'établissement de règles, la surveillance et la certification) sont des outils qui servent à atténuer les risques et qu'en définitive, c'est le public canadien qui est le client.

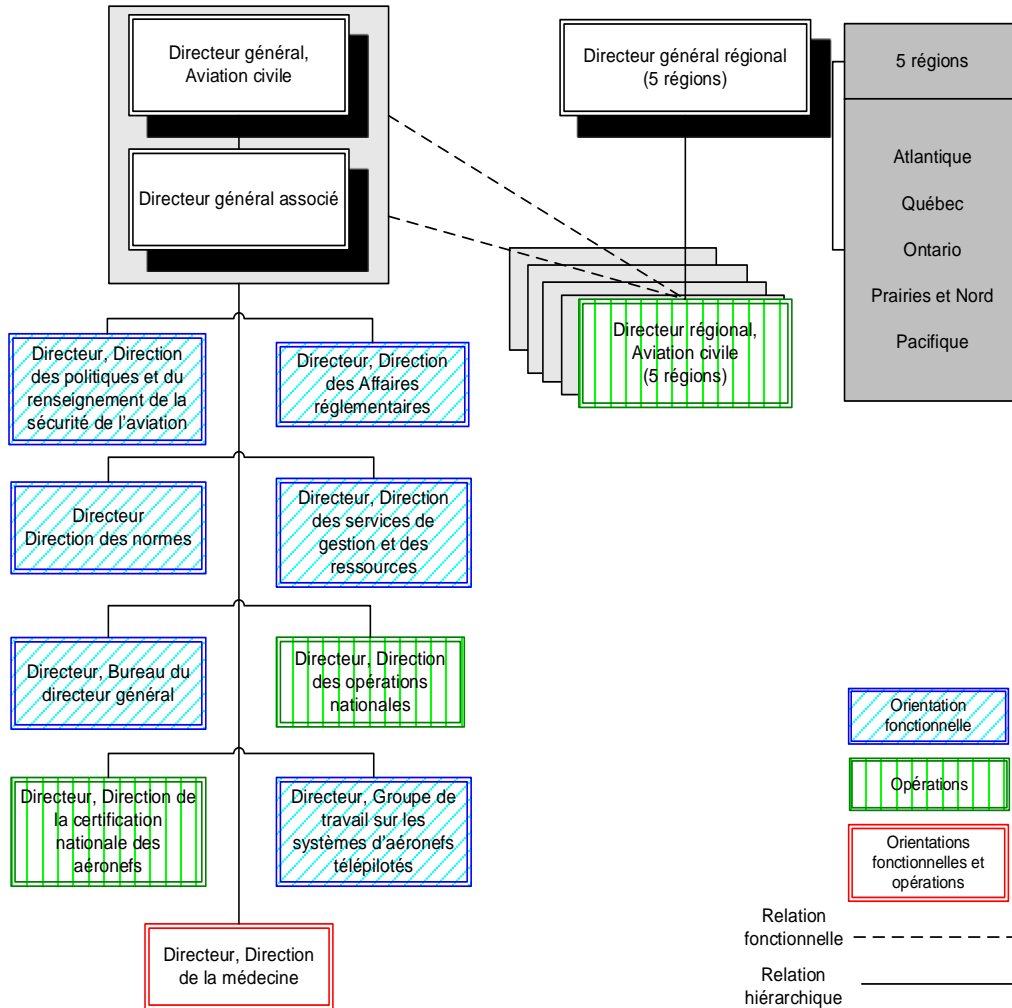
4.4 Le Système de gestion de la sécurité (SGS) en un coup d'œil

- 1) Le SGS contribue à améliorer les systèmes et les procédures afin d'optimiser la sécurité des opérations aériennes. Étant donné que le SGS vise les intervenants externes, TCAC applique un modèle semblable dans le but d'atteindre l'excellence en gestion et de s'améliorer de façon continue. Il s'agit du système de gestion intégré (SGI), qui peut être considéré comme un SGS interne.
- 2) La gestion de la sécurité part du principe qu'il y aura toujours des dangers, des risques et des menaces. Ainsi une gestion systémique et proactive est requise pour leur identification et contrôle, avant qu'ils n'entraînent des accidents. Il est également stipulé qu'une culture de sécurité proactive suppose la collaboration de TCAC et du milieu afin de réduire la probabilité d'accidents.
- 3) La sécurité peut se définir comme « une situation où les risques sont gérés et maintenus à des niveaux acceptables ». Le SGS vise précisément à réduire les risques dans le secteur aéronautique et le taux d'accidents.

4.5 Structure organisationnelle

- 1) Le programme de TCAC est dirigé par un directeur général et un directeur général associé, et il est divisé en plusieurs directions de l'Administration centrale, un groupe de travail de l'AC et cinq directions régionales.
- 2) Les directions de l'Administration centrale et les directions régionales sont gérées par des directeurs.
- 3) Tous les groupes de travail de l'AC sont affectés pour une durée limitée.
- 4) Les directeurs régionaux ont une relation hiérarchique avec un directeur général régional et une relation fonctionnelle avec le directeur général et le directeur général associé, Aviation civile. Voir l'[Annexe A](#) du présent manuel pour consulter une description plus détaillée de la structure organisationnelle de TCAC.

Figure 1 – Structure organisationnelle de la Direction de l’aviation civile



- 5) Le rapport fonctionnel permet au directeur général de l’Aviation civile de fournir des lignes directrices dans le secteur de compétence de la Direction générale de l’aviation civile. Le rapport hiérarchique indique un pouvoir décisionnel sur le plan des ressources et des activités.
- 6) À l’Administration centrale, cinq directions et un groupe de travail (Direction des politiques et du renseignement de la sécurité de l’aviation, Direction des affaires réglementaires, Direction des services de gestion et des ressources, Direction des normes, Bureau du directeur général et Groupe de travail sur les systèmes d’aéronefs télépilotes [SATP]) fournissent une orientation fonctionnelle nationale à la Direction de l’Aviation civile. L’orientation fonctionnelle est l’exercice de l’autorité fonctionnelle par :
 - a) l’élaboration de politiques et de procédures opérationnelles et la vérification de leur application;
 - b) la formulation de lignes directrices et de conseils sur l’interprétation et la mise en œuvre de ces politiques et procédures opérationnelles.
- 7) Deux directions de l’Administration centrale (Opérations nationales et Certification nationale des aéronefs) et toutes les directions régionales sont responsables des activités quotidiennes de la Direction générale.

- 8) Une direction de l'Administration centrale (Direction de la médecine) fournit une orientation fonctionnelle et se livre à des activités opérationnelles.

Remarque : pour consulter une description des structures organisationnelles au-dessus du niveau de TCAC, veuillez vous reporter au Manuel du PNS de Transports Canada, TP 15462 ([SGDDI n° 17090601](#)).

4.6 Structure de gouvernance

- 1) Le **Comité des activités de programme de l'Aviation civile (CAP)** est l'organe directeur de TCAC responsable de l'exécution des activités de la Direction de l'aviation civile, y compris la planification financière, l'affectation des ressources, la gestion des ressources humaines, les communications, l'évaluation du programme et la gestion et la technologie de l'information. Ce Comité se compose du directeur général et du directeur général associé de l'Aviation civile, en qualité de cadres responsables de la Direction générale, et des directeurs situés à l'Administration centrale et dans les régions. Le Comité tient lieu de tribune pour les décisions de niveau supérieur relatives à TCAC.
- 2) Des sous-comités de TCAC, y compris des forums et des réseaux, sont créés pour se concentrer sur des domaines particuliers du programme. Il revient à ces sous-comités de transmettre les questions d'un comité à l'autre ou de demander au responsable fonctionnel du CAP de le faire.
- 3) Les descriptions actuelles et complètes de la composition, du but et du mandat des principaux sous-comités de TCAC sont fournies dans le document intitulé Gouvernance de l'aviation civile : Un cadre décisionnel intégré ([SGDDI n° 12739905](#)). Les sous-comités décrits dans ce document sont notamment les suivants :
 - a) Comité de gestion des opérations (CGO)
 - b) Sous-comité des exigences et de la coordination du programme de vol (SCECPV)
 - c) Équipe de consultation de Certification des aéronefs (ECCA)
 - d) Comité directeur responsable de la politique et des affaires réglementaires (CDPAR)
 - e) Réseau de normalisation du programme de réglementation lié à l'Aviation civile (RNPRAC)
 - f) Comité de gestion de l'analyse, des événements, de la planification et des rapports (CG-AEPR)
- 4) En plus des sous-comités susmentionnés, divers autres sous-comités ont été mis en place pour veiller à ce que les services internes soient positionnés, disponibles et ciblés de manière à permettre à TCAC d'atteindre les résultats définis. Ces sous-comités des services internes sont notamment les suivants :
 - a) Équipe d'action nationale du Système de gestion intégrée (EANSIGI), qui est composée d'un représentant du groupe de gestion des activités de fonctionnement au sein de chaque direction de l'Administration centrale et des régions. L'EANSIGI fournit un moyen d'assurer une mise en œuvre uniforme du SGI de l'Aviation civile (SGIAC), ainsi que des améliorations continues à la Direction générale de l'aviation civile;
 - b) Comité de surveillance exécutif de la GI-TI de l'Aviation civile, qui a pour mandat de veiller à ce que toutes les initiatives et activités en lien avec la gestion de l'information (GI) et la technologie de l'information (TI) soient gérées du point de vue de TCAC dans son ensemble et qu'elles contribuent aux objectifs opérationnels stratégiques de l'organisation. Ce sous-comité est investi du pouvoir d'examiner et de recommander l'ordre de priorité des projets de GI-TI de l'Aviation civile, de justifier l'estimation des coûts et des ressources de ces projets/activités et de formuler des recommandations au CAP;

- c) Le Comité national sur l'apprentissage au sein de l'Aviation civile (NCALC), dont le mandat est d'assurer la surveillance et de fournir l'orientation nécessaires pour déterminer quels sont les programmes, les produits et les activités d'apprentissage qui doivent être élaborés, conçus, offerts et validés afin de répondre aux besoins d'apprentissage au sein de l'Aviation civile nationale et de présenter, au besoin, des questions au CAP aux fins de prise de décision.

4.7 Structure hiérarchique

- 1) Au sein de TCAC, une structure hiérarchique est établie en vertu de laquelle chaque employé entretient des rapports hiérarchiques limpides avec un superviseur, un gestionnaire ou un directeur. La structure organisationnelle est explicitée dans les organigrammes. Ces derniers illustrent la structure hiérarchique de tous les employés.
- 2) Les directions de l'Administration centrale sont subdivisées en divisions, lesquelles sont généralement gérées par un chef qui relève d'un directeur. Un certain nombre de personnes relèvent également directement du chef.
- 3) Dans les régions, des directeurs adjoints, Opérations (DAO) appuient le directeur régional. Chaque DAO surveille un certain nombre de chefs d'équipe technique (CET) ou de chefs d'équipe de service (CES). Ils sont responsables de la gestion de la surveillance des activités opérationnelles, y compris le service à l'industrie aéronautique et la surveillance du réseau aérien. D'autres divisions régionales telles que Coordination des normes, Analyse, évènements, planification et rapports (AEPR) jouent un rôle clé dans des domaines précis qui sont essentiels pour le programme.

4.8 Responsabilité essentielle RE 1 — Un réseau de transport sûr et sécuritaire

- 1) Le Cadre ministériel des résultats (CMR) de Transports Canada est la structure qui relie tous les programmes de Transports Canada à ses responsabilités essentielles. Les activités de programme de TCAC s'inscrivent dans le cadre de la responsabilité essentielle (RE) 1 « Un réseau de transport sûr et sécuritaire ». (Voir le CMR et le Répertoire des programmes de Transports Canada ([SGDDI n° 13535516](#)))
- 2) Le CMR de Transports Canada sert de cadre en vertu duquel TCAC gère ses ressources pour atteindre les résultats escomptés. Il sert de base aux affectations de ressources du Parlement, SCT et de la gestion ministérielle.
- 3) Les résultats du programme sont mesurés par l'établissement d'une série d'indicateurs de rendement clés ayant chacun des objectifs précis mesurables. Ces indicateurs sont enregistrés dans les PIR (voir le point [2.1\(1\)h](#)) du présent manuel pour obtenir la liste des PIR de TCAC). Au moyen d'outils de gestion modernes, les progrès sont évalués pendant les exercices périodiques d'examen de la gestion. Les mesures de rendement contribuent à l'atteinte de deux résultats finaux :
 - a) Une amélioration continue du haut niveau de sécurité aérienne au Canada;
 - b) Un niveau élevé de confiance du public dans le Programme de sécurité aérienne.
- 4) Pour favoriser ces résultats, TCAC est chargé d'élaborer et d'administrer une série de politiques, de règlements et de normes nécessaires au déroulement sécuritaire des activités canadiennes de l'Aviation civile. De plus, il contrôle une partie de l'espace aérien international en harmonie avec la communauté aéronautique internationale.
- 5) Conformément au CMR et au Répertoire des programmes, le programme de TCAC est défini plus en profondeur par les programmes suivants :
 - a) Cadre réglementaire de la sécurité aérienne (P11)

- b) Surveillance de la sécurité aérienne (P12)

4.9 Cadre réglementaire de la sécurité aérienne (P11)

- 1) La réglementation demeure l'un des principaux outils que le gouvernement utilise pour obtenir des résultats en matière de politiques publiques. Parmi les autres moyens qui permettent d'atteindre les résultats, il convient de mentionner l'éducation, la promotion et la sensibilisation, ainsi que l'établissement de partenariats de collaboration avec les intervenants, s'il y a lieu.
- 2) Dans le contexte du Programme du cadre réglementaire de la sécurité aérienne, TCAC élabore des politiques, des règlements, des normes et des lignes directrices axés sur les risques et conformes aux normes de l'aviation civile internationale favorisant une culture sécuritaire et harmonisée de l'aviation pour les Canadiens, pour les voyageurs aériens du Canada et pour le secteur aéronautique du Canada dans son ensemble.
- 3) TCAC administre ses politiques et priorités dans un cadre juridiquement stable par l'entremise des services suivants :
 - a) élaborer une politique de sécurité et fournir des conseils sur le programme de réglementation en ce qui concerne l'Aviation civile;
 - b) donner une orientation et des conseils sur l'élaboration de politiques et sur la rédaction de lois, de règlements, de normes et de documents consultatifs;
 - c) exercer un leadership sur la détermination, l'atténuation et la gestion des risques;
 - d) apporter une aide juridique pour assurer le respect et l'application des règlements, des normes et des lignes directrices.
- 4) Le Conseil consultatif sur la réglementation aérienne canadienne (CCRAC) est le moyen par lequel TCAC évalue et recommande d'éventuels changements au RAC et aux normes qui s'y rattachent, au moyen d'activités de réglementation concertées. Il fournit des conseils fonctionnels au personnel des Régions et de l'Administration centrale et conseille les intervenants externes sur le processus de consultation.
- 5) Un aperçu de toutes les activités planifiées qui relèvent des programmes du Cadre réglementaire pour tous les modes des programmes de sécurité et de sûreté conformément au CMR est fourni dans les Plans prospectifs de la réglementation (PPR) annuels.

4.10 Surveillance de la sécurité aérienne (P12)

- 1) Le Programme de surveillance de la sécurité aérienne de TCAC permet la surveillance de la sécurité du réseau de transport aérien national du Canada par l'intermédiaire d'activités de supervision du réseau de transport aérien et de service à l'intention de l'industrie aéronautique.

4.10.1 Surveillance de la sécurité aérienne (P12) — Activités de supervision

- 1) Le Programme de surveillance de la sécurité aérienne inclut les activités liées à la surveillance du réseau aérien.
- 2) TCAC assure la surveillance du réseau du transport aérien avec et sans le recours aux systèmes pour s'assurer que l'industrie aéronautique se conforme au cadre de réglementation. Ce processus repose sur des activités de surveillance fondées sur les risques qui sont planifiées ou réactives, mais aussi, si cela est nécessaire, sur des vérifications et des mesures d'application de la loi.
- 3) TCAC planifie ses activités de surveillance chaque année en fonction des profils de risque des entreprises. Ces activités de surveillance comprennent ce qui suit :

- a) Inspections de validation du programme (IVP) – processus comprenant de la recherche et un examen sur place associés à un ou plusieurs éléments du système de gestion de la sécurité (SGS) ou à d'autres secteurs réglementés d'une entreprise.
 - b) Inspections du processus (IP) – examen approfondi des processus qu'utilise une entreprise dans la production d'extraits afin de vérifier s'ils fonctionnent ou pas.
 - c) Évaluations du système de gestion de la sécurité (ESGS) – activité de surveillance qui évalue l'efficacité et le niveau de conformité aux règlements.
- 4) Les activités de surveillance réactive font partie intégrante de la surveillance et sont principalement dictées par les risques, les campagnes de sensibilisation à la sécurité et les exigences régionales. Cette approche permet à l'aviation civile de réagir rapidement aux risques émergents ou changeants dans l'ensemble de l'aviation ou en ce qui concerne un exploitant individuel. Les activités de surveillance réactive sont souvent des IP, des inspections ciblées (IC) ou des inspections de conformité.
- 5) La Médecine aéronautique civile évalue les titulaires de postes critiques pour la sécurité. Dans ce sens, la surveillance des pilotes et des contrôleurs aériens est assurée. La Médecine aéronautique civile surveille également les examens menés par les médecins-examineurs de l'aéronautique civile.

4.10.2 Surveillance de la sécurité aérienne (P12) — Activités de service

- 1) Transports Canada fournit des services à l'industrie aéronautique conformément au cadre de réglementation de l'aviation au Canada, dans les domaines suivants :
 - a) délivrance de licences de personnel;
 - b) évaluations médicales requises pour l'agrément du personnel aéronautique autorisé;
 - c) délivrance des certificats d'exploitation aux organismes;
 - d) accréditation des pilotes vérificateurs agréés (PVA);
 - e) certification des produits aéronautiques.
- 2) Même si le produit final de ces activités est la délivrance d'un certificat, d'une licence ou d'un autre document d'aviation civile à un intervenant du milieu de l'aviation, l'objectif sous-jacent est de permettre à TCAC de s'assurer raisonnablement que ces personnes ou organismes, ou encore les produits aéronautiques, peuvent fonctionner en toute sécurité et en conformité avec les exigences réglementaires applicables.
- 3) Ces services sont fournis en réponse à la demande de l'industrie aéronautique. Afin de répondre à cette demande, TCAC a établi et publié des [normes de service](#). Ces normes de service permettent de communiquer aux intervenants l'engagement du Ministère à l'égard du respect du délai d'exécution et du niveau connexe de qualité pour chaque service fourni lorsque ces derniers font affaire avec TCAC.
- 4) La satisfaction générale des intervenants est évaluée au moyen de diverses méthodes, comme les sondages auprès des intervenants. Advenant des problèmes ou des soucis particuliers, les intervenants du secteur, tant internes qu'externes, peuvent les soumettre par l'entremise du [Centre de communications de l'Aviation civile](#).

4.11 Services de soutien des activités de l'Aviation civile

- 1) Dans le CMR, les Services internes sont complémentaires de l'architecture et ne sont pas directement liés aux responsabilités essentielles du Ministère.

- 2) Au sein de TCAC, les services de soutien opérationnels lié aux activités, aux ressources humaines, à la planification financière, au suivi et aux rapports, ainsi que les améliorations continues au SGI (assurance de la qualité/contrôle de la qualité), sont intégrés aux trois programmes de TCAC.
- 3) Les ressources visant le soutien des activités de TCAC sont principalement axées sur les programmes de la Direction générale de l'Aviation civile afin d'atteindre les priorités ministérielles et d'assurer la surveillance de la conformité aux lois, aux politiques et aux procédures se rapportant aux activités connexes.

Remarque : Consulter le Cadre décisionnel intégré de Transports Canada ([SGDDI n° 10102161](#)) pour plus de détails sur la façon dont le Ministère est structuré.

5.0 Système de gestion

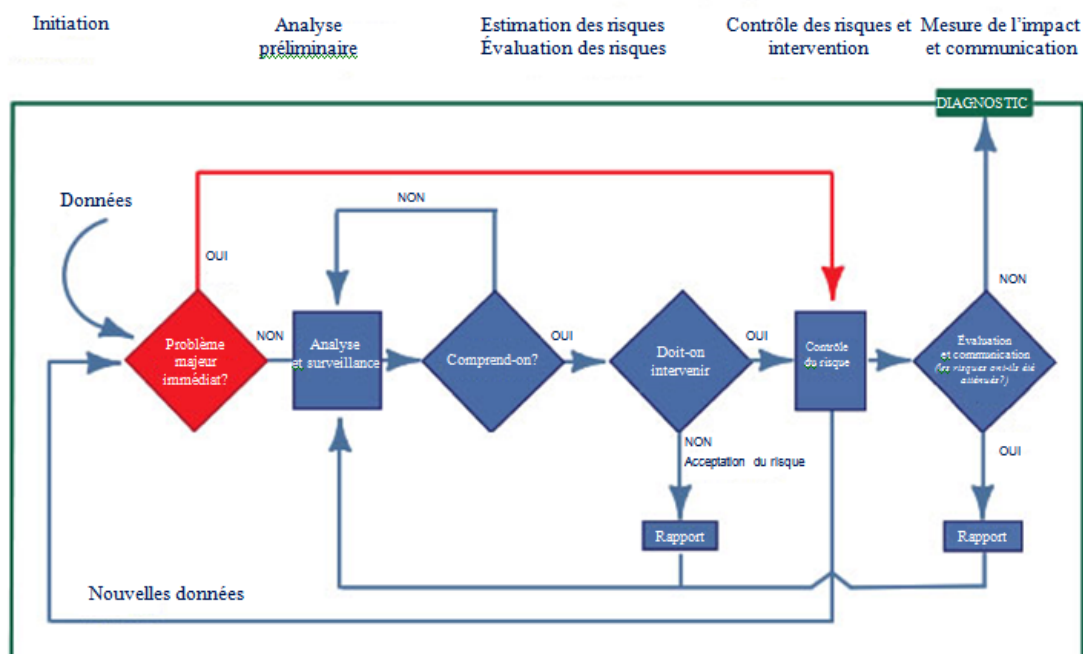
- 1) À l'instar d'autres ministères, TCAC doit évoluer dans un environnement de plus en plus complexe, qui résulte en partie de l'évolution des effectifs, de la mondialisation, des nouveaux défis en matière de sécurité et des nouveaux progrès technologiques. Cela exige un cadre stratégique dynamique qui permette l'élaboration de stratégies à moyen et à long terme qui répondent efficacement aux questions émergentes. Cela se traduit alors par des analyses fondées sur les risques qui offrent des possibilités équilibrées et équitables tout en tenant compte des répercussions sur TCAC et les intervenants de l'aviation civile.
- 2) L'une des difficultés que présentent l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme national est celle d'assurer l'uniformité et l'intégration entre toutes les activités et tous les processus planifiés et systématiques. Pour surmonter ce défi, TCAC a publié la Norme du SGI de l'Aviation civile ([SGDDI n° 10857631](#)), qui oriente l'élaboration et la gestion de la Direction générale de l'aviation civile. Cette norme établit les exigences en matière de pratiques et de contrôles de gestion pour la coordination de tous les processus et de toutes les activités, tout en assurant l'exécution uniforme du programme de TCAC dans l'ensemble du pays. Ces processus sont interdépendants et documentés dans le cadre de documentation de TCAC. Le directeur des Services de gestion et d'affectation des ressources est le cadre responsable de la mise en œuvre du SGI.
- 3) Le système de gestion de TCAC s'harmonise avec le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), qui établit les principes d'une saine gestion de la fonction publique, auxquels doivent se conformer les cadres supérieurs de la fonction publique selon le SCT. Le CRG est structuré en fonction de dix éléments clés qui, collectivement, définissent la « gestion » et fournissent aux gestionnaires de la fonction publique une liste claire des attentes relatives à la gestion dans un cadre général de haut rendement organisationnel.
- 4) Le système de gestion est composé de cinq processus essentiels dont l'interdépendance assure la gestion efficace de la Direction générale de l'Aviation civile. Ces processus sont les suivants :
 - a) la responsabilité de gestion
 - b) la documentation
 - c) la conception et l'exécution du programme
 - d) la formation
 - e) l'évaluation
- 5) L'amélioration continue et la gestion des risques sont intégrées à ces processus, font partie de l'examen de la gestion et facilitent le remaniement d'un processus d'activité particulier.

5.1 Gestion des risques

- 1) Le modèle de gestion de TCAC est fondé sur la gestion des risques et s'applique à toutes les activités et à tous les processus dans le cadre de l'exécution et de la gestion de son programme (voir la Figure 2).

Figure 2 – Modèle de gestion des activités de TCAC

Modèle de gestion des activités de l'Aviation civile : *méthode de réalisation et de gestion du programme*



- 2) L'application de la gestion des risques à TCAC se fait à plusieurs niveaux, en mettant l'accent à la fois sur les risques internes liés aux programmes et sur les risques externes liés à la sécurité des systèmes.
 - a) Par exemple, la Direction générale étudie les risques internes afin d'aider les cadres supérieurs à déterminer leurs aptitudes et leurs capacités à mener à bien le mandat du programme. Sur le plan opérationnel, les processus de gestion des risques sont habituellement utilisés pour prendre des décisions liées à l'évaluation des risques pour la sécurité aérienne et pour déterminer les stratégies d'atténuation appropriées.
 - b) De plus, conformément aux exigences en matière de gestion de la sécurité de l'Annexe 19 de l'OACI, TCAC détermine, évalue et surveille également les problèmes de sécurité importants dans l'ensemble du réseau à un niveau global. Ce cadre est décrit plus en détail dans le Manuel du PNS, TP 15462 ([SGDDI n° 17090601](#)).
 - c) Prises ensemble, les activités de gestion des risques menées par TCAC favorisent une planification, une affectation des ressources et une prise de décision efficaces pour assurer la sécurité du réseau de transport aérien.

5.1.1 Méthode de gestion des risques

- 1) La gestion des risques introduit l'idée que la probabilité d'un événement peut être réduite ou ses conséquences atténuées. Au sein de TCAC, cette expression est souvent utilisée dans le

contexte de la prise de décisions sur la manière d'aborder des situations qui touchent la sécurité aérienne. La gestion efficace des risques cherche à maximiser les avantages d'un risque – généralement une diminution du temps ou des coûts – tout en atténuant le risque proprement dit.

- 2) La gestion des risques est une démarche systématique qui consiste à déterminer la meilleure ligne de conduite en cas d'incertitude en cernant les risques, en les comprenant, en les évaluant, en les surveillant, en y donnant suite et en les transmettant. Une communication et une consultation efficaces sont indispensables à l'aboutissement du processus. Le modèle de gestion est divisé en cinq phases :
- a) **Initiation** – Recueillir et intégrer des données proactives et réactives provenant de sources diverses à l'interne et à l'extérieur de TCAC afin de cerner les problèmes. Par exemple, des questions sont soulevées par l'entremise du CAP, de l'industrie et du [Centre de communications de l'Aviation civile](#) et par des évaluations de systèmes de gestion.
 - b) **Analyse préliminaire** – Analyser le problème et en comprendre les facteurs déterminants, contributifs et sous-jacents, déterminer l'ampleur du problème et établir un point de repère pour permettre de mesurer ses incidences. Surveiller continuellement les problèmes signalés afin de dégager des tendances (problèmes globaux).
 - c) **Estimation et évaluation des risques** – Une fois que sont compris les risques, la probabilité qu'ils se manifestent et leur gravité, décider si ceux-ci sont tolérables ou acceptables, ou s'ils ne le sont pas. Si les risques sont acceptables, aucune intervention n'est requise. Si les risques ne sont pas acceptables, déterminer comment intervenir afin d'amener les conditions dangereuses dans les limites d'acceptabilité. La dimension coûts-avantages fait l'objet d'un examen dans le contexte de l'atténuation des risques, étape à laquelle il faut déterminer si les avantages d'une stratégie d'atténuation des risques proposée compensent les frais liés à sa mise en œuvre. Pour plus de précisions, consulter la page du site intranet (myTC) intitulée [Gestion des risques au sein de l'Aviation civile](#) (SGDDI n° 14526791).
 - d) **Contrôle des risques et intervention** – En règle générale, il existe trois stratégies de gestion des risques : (1) éliminer la condition dangereuse; (2) atténuer les risques; ou (3) transférer le risque. En termes d'atténuation, TCAC conçoit et exécute des stratégies d'intervention qui traitent des volets de l'équation des risques (probabilité et gravité).
 - e) **Mesure des incidences et communication** – Après un certain temps, les résultats de la stratégie d'atténuation des risques devraient être vérifiés afin de déterminer si les interventions prévues permettent d'atteindre les résultats souhaités et si le plan initial doit être rajusté, mais aussi pour justifier les dépenses actuelles ou futures sur le plan des ressources. Si les interventions prévues n'obtiennent pas les résultats souhaités, un exercice de diagnostic doit être mené afin de découvrir ce qui a fait défaut dans l'application du modèle de gestion. La réponse peut être liée à la conception ou à l'exécution de la phase de la stratégie d'atténuation, de la phase de prise de décision (mauvaise application ou critères de risque inadéquats) ou des phases d'analyse ou de saisie des données. Dans le cadre d'un processus transparent, les résultats de la mesure et le diagnostic, le cas échéant, devraient être communiqués aux intervenants.
 - f) Tout au long du processus de gestion des risques, des enregistrements sont réalisés et des rapports sont produits afin de fournir des renseignements qui seront utilisés pour la prise de décision, l'amélioration continue et les communications avec les intervenants.

5.2 Responsabilisation de la direction

5.2.1 Engagement de la direction

- 1) La direction s'engage à élaborer, à mettre en œuvre et à constamment améliorer les programmes et les services de TCAC. Cet engagement est défini et examiné en tant qu'élément de l'orientation stratégique et du processus de planification opérationnelle, de suivi et de production de rapports de l'organisation.
- 2) Le CAP mène des examens de gestion qui contribuent à renforcer le système en cernant les possibilités d'amélioration et de modification des programmes en fonction des nouvelles orientations fonctionnelles.

5.2.2 Valeurs et éthique

- 1) TCAC est déterminé à offrir un solide leadership conformément au Code de valeurs et d'éthique de Transports Canada ([SGDDI n° 6588937](#)) et au [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#). Par conséquent, tout membre du personnel qui occupe un poste présentant un risque élevé, comme le personnel d'inspection et de soutien technique et les cadres (cadre de direction et de niveau équivalent), est tenu de remplir un Formulaire de déclaration de conflit d'intérêts et d'après-mandat ([SGDDI n° 8096263](#)) tous les deux ans.
- 2) Par ailleurs, on mise sur le processus annuel de gestion du rendement des employés pour souligner les valeurs et l'éthique et discuter du comportement d'un employé en se référant au Code de valeurs et d'éthique de Transports Canada. De même, on suit les lignes directrices précisées dans le Code de valeurs et d'éthique de Transports Canada lorsqu'un problème d'éthique ou un manquement au Code est confirmé. Ce leadership se manifeste notamment par des communications ouvertes entre la direction et les employés au moyen de diverses activités et de divers forums dont le but est de motiver les employés à atteindre les objectifs organisationnels.

5.2.3 Intervenants

- 1) Les intervenants de TCAC sont des gens ou des organismes qui s'intéressent à la sécurité aérienne. On trouve parmi eux des intervenants externes (p. ex. le public voyageur et l'industrie aéronautique) et des intervenants internes (p. ex. le personnel de TCAC et le ministre des Transports).
- 2) TCAC cherche avant tout à améliorer le niveau de satisfaction des intervenants et tient compte de leurs besoins et de leurs attentes au moment de concevoir et d'exécuter ses programmes, tout en conciliant les ressources nécessaires et la sécurité du public.
- 3) Une façon de mesurer le niveau de satisfaction des intervenants est de tenir compte de leur rétroaction, au moyen du [Centre de communications de l'Aviation civile](#) et du Conseil consultatif sur la réglementation aérienne canadienne (CCRAC).
- 4) Le [Protocole de service de Transports Canada](#) confirme l'engagement de TCAC à l'égard des normes de service rigoureuses et symbolise le redoublement des efforts de TCAC en vue d'offrir un programme de réglementation efficace, transparent et réceptif.

5.2.4 Examen de la gestion

- 1) TCAC, par l'intermédiaire du CAP, planifie et mène un examen annuel de la gestion pour s'assurer que l'organisation atteint efficacement ses buts et ses objectifs précis.

- 2) Des examens de la gestion peuvent également être menés à divers échelons de l'organisation à propos d'une ou de plusieurs activités (p. ex. les examens financiers mensuels et les plans d'activités).
- 3) Au nombre des résultats de l'examen de la gestion, mentionnons des plans de mesures correctives entraînant une amélioration des systèmes de gestion et de leurs processus, le remaniement de l'affectation des ressources, la détermination des problèmes qui se posent entre les activités de programme existantes, les vérifications internes et indépendantes, les contrôles rigoureux des documents et la surveillance ininterrompue des mesures correctives.

5.3 Gestion des ressources

5.3.1 Ressources humaines

- 1) TCAC s'assure que ses effectifs et sa structure organisationnelle sont parfaitement en mesure de satisfaire et de s'adapter aux exigences du programme d'aujourd'hui et de demain. L'évolution constante du programme constitue la réponse à de nombreux défis externes.
- 2) La gestion des ressources humaines est liée aux plans stratégiques et d'activités tant au niveau du Ministère qu'au niveau des programmes. Le travail et l'effectif de TCAC sont alignés sur les priorités opérationnelles et le plan de ressources humaines intégré cerne les défis qui découlent de ces priorités et y répond.
- 3) TCAC s'engage à bâtir un effectif représentatif de la population canadienne, conformément à l'initiative de promotion de la diversité du SCT, soit un des principaux engagements aux termes du CRG. Cela mène inévitablement TCAC à avoir des politiques, des programmes et des services plus inclusifs. Dans ce sens, la diversité constitue une valeur organisationnelle de base. Le respect des autres est d'une importance primordiale et les différences doivent être acceptées à l'heure où TCAC s'efforce de former une organisation qui reflète de façon appropriée la société canadienne diversifiée.

5.3.2 Sensibilisation aux compétences et apprentissage

- 1) TCAC fixe les compétences qu'il faut posséder pour tous les postes avant de déterminer les exigences d'apprentissage correspondantes pour que le personnel acquière les compétences nécessaires et les conserve.
- 2) Les employés sont avisés de la façon dont ils contribuent, individuellement et collectivement, au respect des orientations stratégiques et des objectifs de l'organisation.
- 3) Les employés et les gestionnaires de TCAC assument la responsabilité partagée de déterminer et de classer par ordre de priorité les activités d'apprentissage au moyen du processus de gestion du rendement, lequel comprend l'établissement d'un plan d'apprentissage. Les activités d'apprentissage sont liées aux exigences, à l'apprentissage et au perfectionnement obligatoire du poste actuel, ainsi qu'à la formation spécialisée pour le poste actuel, ou à l'apprentissage qui peut favoriser l'atteinte des objectifs d'avancement de carrière.

5.3.3 Milieu de travail

- 1) TCAC est résolu à offrir un milieu de travail sûr à ses employés. En qualité d'employeur, TCAC s'engage à :
 - a) procurer les outils, l'équipement et la formation nécessaires à un environnement sûr;
 - b) tenir compte de tous les facteurs humains et physiques du milieu de travail, et à s'assurer qu'ils respectent les exigences de la *partie II* du [Code canadien du travail](#) et d'autres exigences.

5.4 Conception et exécution du programme

- 1) Lors de l'adoption de nouvelles activités ou lorsque d'importantes modifications sont apportées aux activités existantes, TCAC se conforme à un cadre documenté de gestion de projets. Les projets sont harmonisés avec le Cadre intégré de planification, de surveillance et de rapport (CIPSR).
- 2) La réalisation d'une activité, l'offre d'un produit ou la prestation d'un service exige la participation des employés de toute l'organisation. L'interaction se fait à de multiples niveaux et peut outrepasser les limites organisationnelles et géographiques. En conséquence, l'exécution d'un programme exige une communication efficace, un échange de données et d'information ainsi qu'une attribution claire des rôles et des responsabilités.
- 3) Avant l'exécution de toutes les activités de programme, il faut exercer des fonctions de surveillance intégrées dans le processus. Cela garantit le niveau de qualité escompté de tous les produits et services.

5.5 Mesure et analyse

5.5.1 Satisfaction des intervenants

- 1) TCAC élabore et publie des [normes de service](#) pour assurer la rapidité des services de surveillance de la sécurité. Au moment de la conception des normes de service et de l'exécution de ses services, TCAC s'efforce de répondre aux besoins des intervenants tout en maintenant un équilibre avec ses responsabilités à l'égard de la sécurité publique et de l'utilisation judicieuse des fonds publics.
- 2) TCAC a élaboré des processus pour mesurer et analyser les services, pour s'assurer qu'ils sont fournis dans le respect des normes de service, et pour veiller à ce que des mesures correctives déterminées soient décrites lors d'une séance sur les possibilités d'amélioration. Ce type de plan est fondé sur les priorités des intervenants; il détermine des cibles d'amélioration en matière de satisfaction des clients, surveille le rendement pour obtenir ces niveaux de service, puis établit des rapports sur la situation.
- 3) Le [Centre de communications de l'Aviation civile](#) est à la disposition des intervenants pour signaler les possibilités d'amélioration des services. Les situations signalées sont examinées par la direction et aident à déterminer les domaines qu'il faut contrôler et améliorer dans les activités de TCAC.

5.5.2 Mesure et surveillance

- 1) TCAC surveille et, s'il y a lieu, mesure les processus qui servent à l'exécution des programmes afin de s'assurer que les résultats prévus et les normes de service sont bien respectés. Lorsque les résultats n'ont pas été atteints, un plan de mesures correctives est établi et exécuté.
- 2) TCAC a mis en œuvre et respecte les exigences du SCT énoncées dans la [Politique sur les résultats](#) (en vigueur en juillet 2016). Cette politique établit les exigences fondamentales de la responsabilité des ministères fédéraux canadiens concernant l'information sur le rendement et l'évaluation de celui-ci, tout en soulignant l'importance des résultats dans la prise de décision en matière de gestion et de dépenses, ainsi que dans les rapports publics.

5.6 Amélioration continue

- 1) Le système de gestion repose sur le principe du cycle d'amélioration continue et est l'un des principaux résultats de la mesure et de l'analyse des examens de la gestion.

- 2) TCAC s'assure que l'amélioration continue de son programme se matérialise en menant des examens de la direction. Les résultats sont intégrés dans les plans stratégiques et annuels subséquents pour garantir l'amélioration du programme.
- 3) Les activités d'assurance de la qualité (AQ) constituent un volet du plan stratégique et annuel. Ces activités sont classées par ordre de priorité en fonction d'une approche fondée sur les risques. Par la suite, elles sont prévues et exécutées selon une perspective quinquennale.

6.0 Pour nous joindre

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Direction des services de gestion et des ressources

Courriel : [Documentation Services - Aviation / Services de documentation – Aviation](#)

Toute proposition de modification au présent document est bienvenue et devrait être envoyée à l'adresse électronique susmentionnée.

Document approuvé par

Andy Cook
Directeur général intérimaire, Aviation civile

Annexe A — Descriptions de l'organisation de TCAC

La section suivante fournit une brève description des directions de l'Administration centrale et des régions de TCAC.

- 1) **La Direction des politiques et du renseignement de la sécurité de l'aviation** est responsable de l'élaboration d'une politique en matière de sécurité aérienne fondée sur des données probantes et s'appuyant sur une évaluation stratégique des risques qui favorise une prise de décision solide et constitue la base permettant de mener à bien les objectifs du programme de TCAC.
- 2) **La Direction des affaires réglementaires** élabore la réglementation à partir des politiques en matière de réglementation, de programmes et d'opérations; gère l'ordre du jour de l'Aviation civile en matière de réglementation, dont l'élaboration, la coordination et l'analyse en collaboration avec le BST; examine les normes et autres documents incorporés par renvoi d'un point de vue réglementaire, et dirige le Conseil consultatif sur la réglementation aérienne canadienne (CCRAC). La Direction collabore avec les intervenants internes et externes pour délivrer les exemptions à l'application du RAC, le cas échéant.
- 3) **La Direction des normes** élabore les normes, les procédures opérationnelles et d'application de la loi, les lignes directrices, ainsi que le matériel de sensibilisation à la sécurité afin d'atténuer les risques en matière de sécurité aérienne. Ainsi, cette Direction établit les exigences de formation correspondantes pour les inspecteurs et offre aux unités opérationnelles une orientation fonctionnelle et l'interprétation des règlements. La Direction des normes est également responsable de la réglementation en matière d'immatriculation et de location des aéronefs, de la tenue du Registre d'immatriculation des aéronefs civils canadiens ainsi que de la surveillance de la sécurité des opérations d'aviation de loisirs et des vols spéciaux, tels que les spectacles aériens.
- 4) **La Direction des services de gestion et des ressources** offre des conseils et des services à l'équipe nationale de gestion. Elle conçoit et gère le SGI de TCAC; elle agit comme une autorité en ce qui concerne l'assurance de la qualité interne; elle supervise la mise en œuvre de plans particuliers d'amélioration de la qualité et de plans de mesures correctives. Elle est également chargée de la planification opérationnelle stratégique et de la production de rapports sur le rendement de TCAC, ce qui inclut la gestion et de l'analyse du budget et le Système de normes avec rapports d'activités (SNARA). Elle assure la coordination des stratégies de gestion des personnes, ce qui comprend la planification des ressources humaines, le perfectionnement des employés, le transfert du savoir et l'apprentissage pour les employés de TCAC. La direction formule également des conseils sur les questions concernant la terminologie de l'aviation et offre des services linguistiques professionnels. Enfin, elle assure la prestation centralisée des services financiers, administratifs et de ressources humaines à toutes les directions de l'Administration centrale.
- 5) **Le Bureau du directeur général (BDG)** constitue le point de contact unique pour les demandes de renseignements, ce qui permet d'assurer la cohérence des messages se rapportant à de nombreux sujets complexes, et ainsi l'utilisation optimale du temps et des ressources compte tenu des délais fermes et serrés. Cela permet de réduire au minimum le recrutement répétitif d'experts en la matière et de mobiliser le moins de ressources possibles de la Direction générale qui sont concernées par les activités réglementaires ou la surveillance, ainsi que d'autres services internes, dans le but de fournir des renseignements succincts et pertinents à la haute direction. Le BDG offre également des conseils et un appui au directeur général et au directeur général associé en ce qui a trait à la gestion et à l'organisation des réunions et des séances de discussion ouverte du CAP de TCAC.
- 6) **La Direction des opérations nationales** est l'unité opérationnelle chargée de la surveillance de la sécurité des entreprises assignées, y compris des fournisseurs de services de navigation aérienne, certaines exploitants aériens nationales et tous les exploitants aériens étrangers

exploitant des aéronefs au Canada, ainsi qu'en provenance ou à destination du Canada. La direction gère et améliore le programme de surveillance au moyen d'activités d'assurance de la qualité et d'analyse des données, lesquelles visent à cerner les enjeux stratégiques et tactiques pour la sécurité aérienne.

- 7) **La Direction de la certification nationale des aéronefs** est une unité opérationnelle qui est responsable de la surveillance réglementaire des entreprises de conception et de fabrication de produits aéronautiques du Canada, y compris les activités régionales de certification des produits. Cela comprend principalement la certification canadienne de produits aéronautiques de ces entreprises, ce qui facilite la certification de ces produits dans d'autres pays et d'autres administrations et favorise l'exportation ainsi que la tenue de responsabilités de l'État de conception pour la navigabilité continue de ces produits, possédés et exploités partout dans le monde. Les responsabilités de surveillance continue de la navigabilité comprennent également tous les aéronefs immatriculés au Canada, dont les produits dont l'État de conception n'est pas le Canada. Les activités de la Direction dépendent grandement d'un système de délégation de pouvoirs établi en 1968 grâce auquel les représentants de l'industrie sont habilités à formuler des constats de conformité et, dans certains cas, à émettre des approbations. La surveillance constante de ces délégués et de ces organisations déléguées est un aspect important des activités de la Direction.
- 8) **La Direction de la médecine** élabore et applique les règlements, les normes et les procédures pour mener les évaluations médicales qui sont requises pour la certification des employés titulaires d'une licence de vol. Cette Direction joue également un rôle essentiel dans la création et l'harmonisation des normes médicales internationales d'aviation.
- 9) **Les directions régionales de TCAC** se situent dans les cinq régions de Transports Canada : Atlantique, Ontario, Québec, Prairies et Nord, et Pacifique. Les directions régionales de TCAC sont des unités opérationnelles. Elles sont responsables de la surveillance de la sécurité aérienne des entreprises de transport aérien qui ont généralement leur siège social dans leur région. Leurs responsabilités de surveillance incluent des inspections, la promotion de la sécurité, ainsi que la certification des personnes et des organisations. Elles améliorent le programme de surveillance par l'entremise d'activités d'assurance de la qualité et d'analyse des données, lesquelles visent à cerner les enjeux stratégiques et tactiques pour la sécurité aérienne. Elles sont chargées de la gestion stratégique des questions régionales de premier plan de TCAC touchant l'industrie aéronautique et le public, y compris les questions qui suscitent l'intérêt des médias. Les unités régionales d'application de la loi (URAL) mènent des activités punitives en matière d'application de la loi, et elles ont un rapport fonctionnel avec les Centres d'expertise en matière d'application de la loi (CEAL) de Transports Canada et la Direction des normes. Les ingénieurs de la Direction de la certification nationale des aéronefs qui travaillent en Régions, pendant ce temps, exécutent des activités de certification des produits aéronautiques pour mieux servir les demandeurs régionaux.
- 10) **Le groupe de travail sur les systèmes d'aéronefs télépilotés (SATP)** met à jour et améliore le RAC afin d'intégrer en toute sécurité les systèmes d'aéronefs télépilotés dans le réseau de transport aérien du Canada. Outre qu'il délivre des approbations, le groupe de travail se charge également de la mise en œuvre et de la promotion de nouvelles politiques et initiatives éducatives et des nouveaux programmes pour aider à assurer la conformité réglementaire.