



Transport
Canada

Transports
Canada



Centre et entrepôt des Services de soutien opérationnel (SSO) de Transports Canada Options et considérations

Services d'évaluation et de conseils

Transports Canada

Mars 2018

Table des matières

RÉSUMÉ.....	4
CONTEXTE.....	5
À PROPOS DE L'ÉVALUATION.....	5
RECOMMANDATIONS	7
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	9
ANNEXE 1 : CONSTATATIONS DÉTAILLÉES ET CONSIDÉRATIONS	11
ANNEXE 2 : DÉPENSES DES SSO PAR FONCTION DE BASE (TABLEAU).....	21
ANNEXE 3 : BASES DE DONNÉES	22
ANNEXE 4 : EMPREINTE DES SSO (TABLEAU)	23

Abréviations et acronymes

ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
BSMD	Bureau du sous-ministre délégué
CCBB	Compagnie canadienne des billets de banque
CDA	Carnet de documents d'aviation
DGSA	Direction générale des services des aéronefs
ENS	Entente sur les niveaux de service
EPI	Équipement de protection individuelle
ETP	Employé à temps plein
SDGF	Services de documentation et de gestion des formulaires
MPO	Pêches et Océans Canada
PARD	Plan d'action pour la réduction du déficit
SEC	Services d'évaluation et de conseils
SILDAC	Système d'information sur les listes de distribution et d'adresses des clients
SIPM	Unité Stratégies et intégration des programmes multimodaux
SSM	Sécurité et sûreté maritimes
SSO	Services de soutien opérationnel
TC	Transports Canada
TEA	Technicien d'entretien d'aéronefs
EC	Examen exhaustif

Résumé

En 2016-2017, Transports Canada a fait l'objet d'un examen exhaustif dans le cadre duquel de nombreuses recommandations ont été formulées en vue de réaliser des économies, notamment la rationalisation des services fournis par l'unité des Services de soutien opérationnel (SSO), la fermeture des SSO et la mutation de ses employés au sein de l'organisation, ainsi que la résiliation du bail conclu par le Ministère avec l'entrepôt de Lancaster.

L'examen exhaustif a permis d'estimer que les changements pourraient donner lieu à des économies allant jusqu'à 1,4 million de dollars (voir l'annexe B, Examen exhaustif, 11B, SSO). Les économies mises en relief dans l'examen exhaustif, y compris la fermeture des SSO, étaient censées être réaffectées afin de financer des initiatives de modernisation.

En août 2017, à la suite de l'approbation de la présentation au Conseil du Trésor sur la transformation de Transports Canada (TC), les Services d'évaluation et de conseils (SEC) de TC ont évalué les scénarios à court et à moyen terme permettant de réaliser les économies de 1,4 million de dollars tout en assurant la continuité des services de soutien opérationnel nécessaires.

L'évaluation a conclu que les SSO sont considérés comme un groupe à valeur ajoutée dont l'expertise est reconnue. Même si les services fournis par les SSO pouvaient être assurés par d'autres groupes de TC ou externalisés, cette approche ne permettrait pas de réaliser des économies importantes à court terme. Le transfert des fonctions et du personnel des SSO à d'autres groupes de TC ne ferait pas varier les coûts, et la probabilité de trouver des locaux au siège social est faible. L'externalisation nécessiterait un investissement supplémentaire à court terme d'une année à tout le moins, l'annulation du bail de Lancaster engagerait des coûts découlant des pénalités et des engagements associés à la résiliation anticipée (le bail a récemment été renouvelé jusqu'en 2022) et se traduirait par des efforts de cession des biens et des stocks existants des SSO, et des efforts associés à la réinstallation de quelques-uns des membres du personnel des SSO.

Toutefois, même si les SEC ont conclu que la fermeture des SSO ne permettrait pas de réaliser des économies importantes à court terme et que la synergie entre les services essentiels est suffisante pour les maintenir centralisés au sein des SSO, ils ont conclu que des économies à moyen terme seraient possibles, à savoir en rationalisant les services et en concentrant la surface d'encombrement de l'entreposage du Ministère.

Les SEC ont également conclu que la dimension multimodale de l'organisation devrait être rehaussée, soit en réorganisant et en centralisant la structure hiérarchique sur laquelle reposent les SSO afin que ces derniers soient mieux placés pour appuyer tous les modes dans le groupe Sécurité et Sûreté (S et S), au sein du bureau du sous-ministre délégué (BSMD) ou sous l'égide du directeur général, Intégration multimodale, soit en renforçant sa gouvernance multimodale, si les SSO conservent leur place dans la Direction générale des services des aéronefs (DGSA).

Recommandations de l'examen exhaustif (11B, SSO)

Dans le contexte du Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) du budget de 2012, TC a déterminé qu'il était possible de réaliser des économies en centralisant les services de production et d'entreposage du papier (d'impression et de publication) et effectuant l'achat et l'entreposage d'équipement et d'uniformes. Plus précisément, au moment de la parution du PARD, TC fournissait les services suivants :

- Gestion des formulaires et stocks de TC – exigences réglementaires nationales et internationales;
- Publications de TC, y compris les enveloppes, et le papier à correspondance officielle;
- Les vêtements et l'équipement des inspecteurs de TC;
- Les titres de compétences et les instruments des inspecteurs;
- Impression de licences, aviation et marine;
- Services de soutien à la publication;
- Centre de distribution et fonction de traitement de la correspondance en retour.

Le PARD a également conclu que l'achat et l'entreposage en grands volumes réduiraient les prix.

Les conclusions de l'examen exhaustif étaient différentes; l'examen exhaustif a constaté qu'il serait possible de réaliser des économies supplémentaires en commandant moins, c.-à-d. en achetant les vêtements des inspecteurs au fur et à mesure des besoins (réduisant ou éliminant ainsi la nécessité de les entreposer), et en rationalisant les services associés à la production du papier.

Les exemples donnés par l'examen exhaustif comprennent l'utilisation des ressources existantes de l'aviation civile pour gérer le Système d'information sur les listes de distribution et d'adresses des clients (SILDAC) et, si un besoin multimodal se faisait sentir, l'utilisation du SILDAC, qui a été conçu pour être multimodal, et le recours accru aux contrats conclus avec des tiers pour d'autres services moins souvent utilisés actuellement fournis par les SSO, comme l'usage des studios et la conversion des bandes VHS. Pour obtenir un compte rendu exhaustif des recommandations formulées par l'examen exhaustif, voir l'annexe B.

À propos de L'Évaluation

À la suite de l'évaluation des recommandations formulées par l'examen exhaustif, les SEC ont énoncé les constatations suivantes :

1. Vêtements des inspecteurs

À court terme, il est peu probable que l'externalisation de la fonction des vêtements des inspecteurs et de l'équipement de protection individuelle (EPI) permette de réaliser des économies. Le prix de base des fournisseurs externes actuels équivaut à peu près au coût de base des SSO, majoré des dépenses indirectes.

2. Services de documentation et de gestion des formulaires

On estime que la fonction des Services de documentation et de gestion des formulaires représente environ la moitié du coût annuel total des SSO. Cette fonction comprend des activités telles que l'élaboration, la production, la distribution et l'entreposage des formulaires actuellement requis en vertu des règlements concernant l'aviation, la marine et les importations de véhicules à moteur ainsi que les exigences internationales.

Les Services de documentation et de gestion des formulaires comprennent également des activités similaires concernant la correspondance ministérielle, le matériel promotionnel (c.-à-d. pas exigé par la réglementation) destiné aux parties intéressées externes et la gestion des besoins d'impression à grande échelle du Ministère.

- Environ 20 % des formulaires exigés par la réglementation en vigueur sont en version papier; une stratégie numérique permettrait d'économiser des coûts liés à la production, à la distribution et à l'entreposage. Une telle stratégie serait harmonisée avec la modernisation réglementaire de la Transformation.
- De même, il est possible de réduire considérablement l'impression, la commande et l'entreposage de la correspondance ministérielle ainsi que des publications et du matériel promotionnel, économisant de l'argent sur les coûts de production et de distribution, ainsi que sur les coûts substantiels du maintien des stocks à Lancaster.

Certains services divers offerts par les SSO, comme la production vidéo et audio et l'achat ou l'entreposage de matériel promotionnel, pourraient probablement être éliminés.

3. Titres de compétences des inspecteurs

On n'a relevé aucune économie à court terme. Le système actuellement en place semble bien fonctionner. Il n'y a aucune raison particulière pour que cette fonction soit exécutée à l'entrepôt de Lancaster, autre que le fait qu'il n'y a pas d'autres locaux disponibles ailleurs. Des économies à moyen terme devraient pouvoir être réalisées en évaluant les exigences réglementaires concernant la délivrance de titres et certificats, mais elles entraîneraient l'apport de changements fondamentaux aux exigences actuelles.

4. Activités de délivrance des licences du personnel

À l'heure actuelle, la Sécurité de l'aviation civile travaille avec les SSO pour rapatrier ~~{SUPPRIMER AIPRP}~~ les carnets de documents d'aviation produits à l'externe. Les SSO seront en mesure de réduire les coûts de production de ce carnet de 70 \$ à 20 \$ par unité; cela représente des économies d'environ 2,5 millions de dollars sur dix ans. Ici encore, des économies à moyen terme devraient pouvoir être réalisées en évaluant les exigences réglementaires concernant la délivrance des licences du personnel, mais elles entraîneraient l'apport de changements fondamentaux aux exigences actuelles. Il n'y a à nouveau aucune raison particulière pour que cette fonction soit exécutée à l'entrepôt de Lancaster.

5. Entrepôt de la rue de Lancaster

L'entrepôt dépasse largement les besoins des SSO; cependant, à l'administration centrale, d'autres unités du Ministère louent des locaux d'entreposage à bail.

À l'heure actuelle, l'entrepôt est loué à d'autres entités, notamment le **{SUPPRIMER AIPRP}** (environ 190,000 \$ par année) (241, 920 \$ en 2018-2019); toutefois, il faut préparer une analyse de rentabilisation concernant la conservation du bail de Lancaster.

Lorsque le Ministère aura déterminé ses besoins en services opérationnels, il devrait réévaluer ses besoins en entreposage; s'il a encore besoin d'un entrepôt, il devrait consulter SPAC au sujet de toutes les options possibles, y compris le regroupement des baux des administrations centrales, la maximisation de la surface d'encombrement actuelle parmi tous les modes, les options de location à bail de locaux plus petits à un coût moindre, ou le jumelage avec d'autres baux d'entreposage de l'organisation.

RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS

L'évaluation a conclu que la fermeture des SSO ne permettrait pas de réaliser des économies à court terme. Même si les services fournis par les SSO pouvaient être assurés par d'autres groupes de TC ou externalisés, ils devraient disposer du même niveau de ressources et, à court terme, l'externalisation nécessiterait un investissement supplémentaire à court terme d'une année à tout le moins, engagerait des coûts découlant des pénalités et des engagements associés à la résiliation anticipée du bail récemment renouvelé, qui arrive à échéance en 2021, et se traduirait par des efforts de cession des biens et des stocks existants des SSO et par des efforts associés à la réinstallation de quelques-uns des membres du personnel des SSO. Les SSO sont considérés comme une organisation à valeur ajoutée qui a acquis une certaine expertise au fil des ans et dont les fonctions de base offrent une synergie suffisante pour justifier son maintien à titre de groupe centralisé. Le Ministère doit exploiter cette expertise de sorte à maximiser le rendement de ces fonctions.

Même si la fermeture des SSO ne permettrait probablement pas de réaliser des économies à court terme, des économies à moyen terme devraient être possibles en mettant en œuvre les recommandations suivantes.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 Renforcer la dimension multimodale des SSO, soit en centralisant les rapports hiérarchiques des SSO au sein de l'unité Stratégies et intégration des programmes multimodaux, de l'Unité multimodale ou du groupe S et S du BSMD ou, si les SSO restent au sein de la DGSA, renforcer leur gouvernance multimodale.

Structure hiérarchique : À l'heure actuelle, les SSO relèvent de la DGSA. Même si le personnel de la DGSA possède de l'expérience dans le domaine opérationnel et dans le recouvrement des coûts, l'unité n'est

pas intégrée dans les fonctions de surveillance ministérielle, opérationnelle et multimodale que les SSO sont censés appuyer.

Recommandation n° 2 Élaborer une stratégie opérationnelle des SSO qui tient compte de ce qui suit :

- **Les objectifs, les pouvoirs et la gouvernance des SSO;**
- **Le modèle de recouvrement des coûts;**
- **La rationalisation des stocks de formulaires et de publications et un plan de numérisation sur cinq ans;**
- **La fermeture du studio de production vidéo;**
- **L'optimisation de la surface d'encombrement de l'entreposage du Ministère (par rapport à l'entrepôt).**

Modèle de service : Au cours des dix dernières années, en fonction des déficits urgents en capacités ou des réductions des ressources, les SSO ont fait l'objet de plusieurs examens et réorganisations. Cette démarche très peu méthodique a donné naissance à des mandats incohérents (p. ex., recouvrement des coûts par rapport à l'absence de modèle de recouvrement des coûts; création d'un studio de production vidéo.). De ce fait, les SSO ont hérité ou développé des services basés sur des débouchés entrepreneuriaux plutôt que sur les besoins et les exigences du Ministère qui appuient son mandat et sur un modèle opérationnel stratégique et fondé sur des données probantes.

Recommandation n° 3 Évaluer la surface d'encombrement globale de l'entreposage du Ministère et étudier les avantages de la concentration des locaux d'entreposage nécessaires.

Surface d'encombrement de l'entreposage du Ministère : La taille de l'entrepôt de la rue Lancaster est au moins le double de celle dont les SSO ont besoin pour exécuter ses fonctions de base. En outre, les directions de TC utilisent d'autres locaux d'entreposage ministériels, et certaines directions louent des locaux d'entreposage hors site.

RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandation	Réponse de la direction	Calendrier	BPR
Recommandation n° 1 Renforcer la dimension multimodale des SSO, soit en centralisant les rapports hiérarchiques des SSO au sein de l'unité Stratégies et intégration des programmes multimodaux, de l'Unité multimodale ou du groupe S et S du BSMD ou, si les SSO restent au sein de la DGSA, renforcer leur gouvernance multimodale.	<p>Convenu.</p> <p>S et S examinera les relations hiérarchiques au cours des trois prochains mois pour déterminer quel est le meilleur modèle organisationnel en allant de l'avant.</p>	Juin 2018	Sécurité et Sûreté
<p>Recommandation n° 2 Élaborer une stratégie opérationnelle des SSO qui tient compte de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs, les pouvoirs et la gouvernance des SSO; • Le modèle de recouvrement des coûts; • La rationalisation des stocks de formulaires et de publications et un plan de numérisation sur cinq ans; • La fermeture du studio de production vidéo; • L'optimisation de la surface d'encombrement de l'entrepôt du Ministère (par rapport à l'entrepôt). 	<p>Convenu</p> <p>S et S élaborera un plan d'entreprise qui répondra à ces considérations et reflètera les objectifs, les pouvoirs et la gouvernance des SSO.</p> <p>Un modèle de recouvrement des coûts pour les produits des SSO existe déjà. Il sera examiné à nouveau pour s'assurer que tous les coûts sont recouverts.</p> <p>La voie à suivre pour la rationalisation et la numérisation des formulaires sera présentée aux groupes de clients pour garantir une transition sans heurts.</p> <p>S et S ira de l'avant avec la fermeture du studio de production vidéo en collaboration avec les Communications de TC, comme solution de rechange à la gestion par les SSO de cette capacité.</p> <p>S et S mettra sur pied un plan avec les Services généraux (Locaux) qui tient compte des besoins d'entrepôt existant du</p>	Mars 2019	Sécurité et Sûreté

	Ministère. Les SSO deviendraient le premier choix pour l'entreposage à TC.		
Recommandation n° 3 Évaluer la surface d'encombrement globale de l'entreposage du Ministère et étudier les avantages de la concentration des locaux d'entreposage nécessaires.	Convenu. Une analyse de la surface d'encombrement totale du Ministère est planifiée pour le T3 de l'exercice 2018-2019.	Decembre 2018	Sécurité et Sûreté

ANNEXE 1 : Constatations détaillées et considérations

À l'heure actuelle, les SSO occupent une superficie totale de 2 559 m² au numéro 2655 de la rue Lancaster, notamment des locaux à usage particulier de 1 959 m², y compris des locaux d'entreposage et de production, et environ 600 m² d'espaces de bureau occupés par des clients non débités (c.-à-d. le loyer est payé par TC). Le bail actuel prend fin en 2021.

L'installation est exploitée par les SSO, composés à l'heure actuelle de 11 employés à temps plein (ETP) de TC. Le personnel actuel des SSO est spécialisé dans la distribution, la gestion des stocks, la passation de contrats, la délivrance de titres de compétences et la coordination des ordres de travail. Les SSO gèrent les opérations de l'entrepôt et fournissent divers services, principalement aux programmes internes de TC.

Parmi les clients de TC, le groupe Sécurité et Sûreté (S et S) est le client le plus important des SSO, en particulier l'Aviation civile et la Sécurité et Sûreté maritimes (SSM). Les SSO ont également conclu des ententes avec d'autres ministères afin de maximiser l'utilisation de l'installation d'entreposage et de créer une source de revenus pour compenser ses coûts opérationnels.

À l'heure actuelle, les SSO ont pour mandat d'assurer les fonctions et les services clés ci-après.

- **Vêtements et équipement de protection individuelle (EPI) des inspecteurs et des agents délégués**

Les services des SSO comprennent l'achat et la gestion du cycle de vie exhaustif de vêtements et d'articles d'EPI normalisés pour les inspecteurs et les agents délégués de TC, y compris l'essai et la conformité des produits, la gestion des stocks, la distribution et l'élimination. Les essais d'ajustement sont effectués par des membres du personnel qualifiés des SSO afin d'assurer un bon ajustement des dispositifs de protection de l'ouïe et des respirateurs pour qu'ils offrent le niveau de protection maximal.

Les SSO informent également les clients de tout rappel de vêtements ou d'équipement défectueux au moyen d'alertes à la sécurité des produits publiées sur les pages intranet des ressources de TC à l'intention des inspecteurs.

Le Ministère signe également avec d'autres ministères des lettres d'entente interministérielles selon lesquelles les SSO effectuent l'achat de grandes quantités de vêtements et d'EPI. Ces achats importants ont permis aux SSO de réduire le coût facturé à ses clients internes.

- **Services de documentation et de gestion des formulaires**

Les services des SSO comprennent la gestion, la conception, l'impartition, la production et la distribution de l'ensemble des publications et des formulaires de TC dont la valeur est supérieure à 5 000 \$, y compris les enveloppes et le papier à correspondance officielle de TC. Les SSO tiennent à jour une base de données centralisée des publications et des formulaires de TC et gèrent plusieurs offres à commandes détenues par TC concernant l'impression de publications et de formulaires. Cette entente est détaillée dans une entente sur les niveaux de service (ENS).

- **Titres de compétences des inspecteurs**

Les SSO sont responsables de la délivrance des cartes d'identité biométriques et non biométriques, ces certificats de désignation, des laissez-passer et des timbres aux inspecteurs et agents délégués de TC et aux membres du Programme de protection des transporteurs aériens canadiens de la GRC. En outre, les SSO offrent des services aux inspecteurs et aux agents délégués régionaux grâce à des tournées mobiles annuelles dans les régions.

- **Activités de délivrance des licences du personnel**

En vertu d'une ENS avec l'Aviation civile (SGDDI n° 11067889), les SSO délivrent les certificats des techniciens d'entretien d'aéronefs (TEA). En outre, les SSO produisent les carnets de documents d'aviation (CDA) qui contiennent les renseignements sur la licence et les dossiers médicaux d'environ 65 000 pilotes au Canada, conformément aux exigences de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI).

Les SSO sont également responsables de la production de la version de SSM du CDA, qui contient environ 50 000 gens de mer.

Enfin, l'introduction prévue de nouveaux règlements concernant les véhicules aériens sans pilote (drones) nécessitera la délivrance de licences aux utilisateurs. Les estimations initiales de l'Aviation civile indiquent qu'environ 30 000 licences seront requises pendant la première phase du règlement, mais pas nécessairement pendant la même année. La deuxième phase s'accompagnera d'exigences de licence supplémentaires. Les chiffres concernant la deuxième phase ne sont pas encore connus.

Il faudrait envisager des options de production et d'entreposage des certificats par voie électronique.

- **Divers**

Outre les quatre principaux secteurs de service, les SSO offrent des services divers, comme la numérisation de documents de grand format, les envois de courriels à large volume, la production de vidéos et la location de studios, les solutions d'entreposage pour clients/dossiers et la gestion des listes de diffusion et de la correspondance en retour, le déchiquetage du papier, les services de renseignements sur la production, l'achat de matériel promotionnel.

- **Entreposage**

Lancaster est utilisé par plusieurs groupes. Par exemple, La Direction générale des services des aéronefs a son propre entrepôt mais dépassent ses capacités. Les SSO sont également en pourparlers avec Sécurité et Sûreté (S et S) concernant l'utilisation de l'installation **{SUPPRIMER AIPRP}** qui attribuerait 17 % de l'espace d'entreposage au **{SUPPRIMER AIPRP}**.

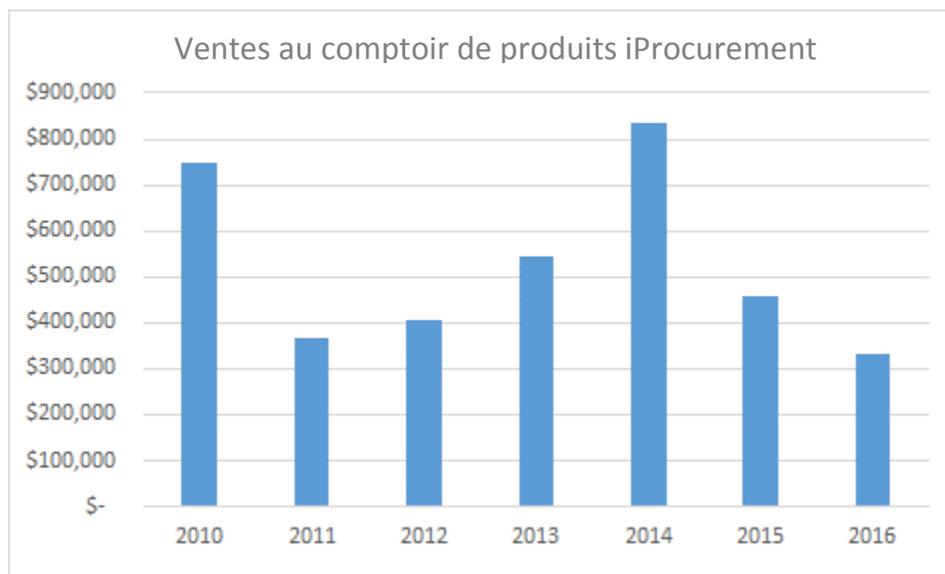
La section suivante décrit l'utilisation actuelle des services au sein de TC, par division.

Tableau 1 : Clients de TC qui ont utilisé les services des SSO

Clients des SSO	Vêtements et EPI	Titres de compétences	Délivrance des licences du personnel*	Impression/publication	Divers
Aviation civile	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Sûreté aérienne	Oui	Oui		Oui	Oui
Services des aéronefs	Oui	Oui		Oui	Oui
Sécurité et sûreté maritimes	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Sécurité ferroviaire	Oui	Oui		Oui	Oui
Sécurité des véhicules automobiles	Oui	Oui		Oui	Oui
Transport des marchandises dangereuses (TMD)	Oui	Oui		Oui	Oui
Sûreté du transport terrestre et intermodal	Oui	Oui		–	–
Stratégies et programmes d'intégration multimodaux	–	–		Oui	Oui
Programmes aériens et maritimes (gardiens de quai)	–	–		–	–
Programme de protection de la navigation	–	Oui		–	–

* La délivrance des licences du personnel (impression de documents sécurisés) se fera à l'interne à TC plutôt qu'à la Compagnie canadienne des billets de banque, en vue d'économies de coûts prévues de 71 %.

Graphique



Coût réel des SSO

Les SEC ont estimé que le coût d'exécution des fonctions des SSO s'élève à 1,6 million de dollars par année, ce qui comprend les salaires, les autres coûts d'exploitation (ACE)¹ et le coût de location de l'espace d'entreposage et de bureau. Les revenus liés au recouvrement des coûts ne sont pas inclus dans cette estimation, car il s'agit d'un coût que les autres organisations de TC engagent pour exécuter les fonctions – les dépenses représentent la moyenne des quatre derniers exercices, ce qui explique la différence entre les estimations des SEC et celles de l'examen exhaustif). Le tableau 2 présente une ventilation des coûts associés à chaque fonction (un tableau développé qui présente une ventilation plus détaillée des dépenses figure à l'annexe 1).

Tableau 2 : Dépenses des SSO par fonction de base estimées par les SEC

Fonction	ACE moyens : de 2013-2014 à 2016-2017*	m ²	Coût de location	\$ ETP par fonction	Total : ACE + loyer + ETP
Vêtements et EPI des inspecteurs	297 863 \$	325	56 549 \$	109 783 \$	464 195 \$
Gestion des services de documentation et des formulaires	259 857 \$	947	171 904 \$	428 721 \$	860 482 \$
Titres de compétences des inspecteurs	56 087 \$	141	22 010 \$	82 232 \$	160 329 \$
Activités de délivrance des licences du personnel	2 423 \$	141	6 480 \$	77 049 \$	85 952 \$
Divers	1 281 \$	143	26 149 \$	25 573 \$	53 003 \$
Total partiel	617 511 \$	1 698	283 092 \$	723 358 \$	1 623 961 \$

Les SEC ont évalué chaque fonction et ont étudié si la fermeture des SSO ou le transfert des fonctions à d'autres unités de TD ou à des tiers externes permettaient de réaliser des économies.

¹ Les ACE représentent la moyenne sur la période de 2013-2014 à 2016-2017 afin d'éliminer les importantes variations des dépenses enregistrées pendant les initiatives pangouvernementales de réduction des dépenses de l'ESF et du PARD.

L'utilisation de l'espace ci-dessus est basée sur les estimations des SSO concernant la surface d'encombrement actuelle par fonction (SGDDI n° 13313188)
Superficie louée actuelle totale : 2 559 m² d'espaces occupés par des clients débités et non débités; 1 959 m² de locaux à usage particulier occupés par des clients débités.

Économies estimatives

Vêtements et EPI des inspecteurs (coût net actuel pour les SSO : 464 196 \$)

Pour repérer les économies potentielles, les SEC ont évalué les trois options d'exécution de la fonction des vêtements et de l'EPI des inspecteurs ci-après :

1. Transférer la fonction et le nombre des ETP à la Direction générale des Stratégies et de l'intégration des programmes multimodaux (SIPM). Selon cette option, l'entrepôt actuel serait abandonné, et des locaux d'entreposage sécurisé plus petits seraient nécessaires pour répondre aux besoins des clients de TC.

Le personnel des SSO qui s'occupe du processus d'approvisionnement devrait également être muté. Du point de vue des clients, rien ne changerait dans le processus de commande – les systèmes de commande actuels, iProcurement continueraient à être utilisés pour traiter les commandes.

Cette option engagerait les mêmes coûts que ceux que les SSO engagent, car il s'agirait simplement d'un transfert direct, SMIP n'ayant pas la capacité en personnel nécessaire pour assurer la fonction ni le budget permettant d'absorber les coûts. Pour réaliser des économies dans le cadre de cette option, il serait essentiel de veiller à ce que l'espace d'entreposage correct (le cas échéant) a été ou sera déterminé. Toutefois, étant donné que le coût annuel des besoins en entreposage de cette fonction s'élève à 56 000 \$ environ, on estime que les économies seraient minimales.

2. Mettre en place un modèle juste-à-temps par l'intermédiaire d'un fournisseur de services privé comme Logistik ou Unicorp ou par l'organisme de service spécial du Service correctionnel du Canada, CORCAN, un atelier en milieu carcéral qui offre des produits d'habillement similaires à des prix similaires. Selon cette option, l'espace d'entreposage actuel réservé aux uniformes ne serait plus nécessaire, tout comme les employés qui travaillent pour fournir ce service en interne. En cas de recours à un fournisseur de services du secteur privé, TC devrait négocier un contrat de gestion du processus et du système. SPAC devrait prendre part au processus à titre d'autorité contractante. TC pourrait aussi signer un protocole d'entente interministériel avec CORCAN.

Le modèle du tiers est utilisé par l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), alors que la Garde côtière canadienne et Pêches et Océans Canada (MPO) font appel à CORCAN. Selon ces ententes, les coûts d'impartition attendus seraient composés des coûts matières et de frais de gestion de 35 à 40 %. En outre, cette option nécessitera une période de transition d'au moins une année. Comme les frais de gestion sont comparables au coût administratif estimatif que les SSO intègrent dans leurs prix catalogue, les SEC n'ont pu prévoir aucune économie potentielle. De surcroît, les coûts de transition feraient hausser les coûts.

- Mettre en œuvre un modèle commercial, comme l'a fait l'Agence canadienne d'inspection des aliments. Cette démarche nécessiterait un comité ministériel centralisé composé de 1 à 3 ETP et de 1 à 3 ETP régionaux environ. Le comité prédéterminerait les options de vêtements et d'EPI qui pourraient être achetés dans les régions dans des établissements de vente au détail prédéfinis. Les inspecteurs de TC seraient ensuite responsables de l'achat de leurs vêtements et de leur EPI.

Si l'on se base sur un petit échantillon des produits que l'on peut actuellement se procurer par le catalogue de TC, cette démarche entraînerait une augmentation des prix de 15 % à 25 % environ par rapport aux prix catalogue actuels des SSO. L'élimination appropriée conforme aux exigences de disposition de biens du gouvernement du Canada serait placée sous la responsabilité des régions afin d'éviter les coûts de gestion et d'expédition. Outre l'augmentation des coûts des vêtements et de l'EPI, il pourrait y avoir des coûts cachés importants (dédoublage associé à la décentralisation, non-conformité avec les politiques de TC, frais de gestion et d'entreposage absorbés par les régions).

Le tableau 3 décrit le mécanisme d'achat des vêtements et de l'équipement des employés utilisé par d'autres ministères. Il compare le nombre d'agents ou d'inspecteurs vêtus, les fournisseurs et les prix. L'inspectorat de Transports Canada compte environ 1 400 membres et sa taille est considérée comme étant intermédiaire. Il convient de noter que les SSO estiment qu'un ETP assure la fourniture des vêtements, même si au moins huit membres du personnel des SSO jouent un rôle dans cette fonction.

Tableau 3 : Fournitures des vêtements par TC et par d'autres ministères

Ministère	Nombre d'agents/inspecteurs	Fourniture de vêtements	Effort en ETP	Coût des pantalons de service/service
SCC	9 000	Logistik (« juste-à-temps ») Le contrat est géré par SPAC	Utilisation de 2 ETP seulement pour gérer le contrat avec Logistik. Ils sont surchargés par les tâches de saisie des articles dans le système en vue des commandes. Il y a 93 spécifications à suivre pour chaque article saisi dans le système. Risque : Logistik est le propriétaire du catalogue : un investissement important pour les SCC s'ils souhaitaient changer de fournisseur à l'avenir	{SUPPRIMER AIPRP} Articles qui peuvent être commandés : 133
ASFC	8 000	Logistik (« juste-à-temps ») Le contrat est géré par SPAC	De la signature du contrat à la phase fonctionnelle : 6 mois; le système de commande contrôle automatiquement les achats des employés et prévient la fraude. Charge de travail substantielle associée à la mise en œuvre du système pour l'ASFC, nécessite actuellement 17 ETP (auparavant, 11 membres du personnel d'entrepôt et 15 membres du personnel administratif de l'ASFC étaient responsables des vêtements et de l'équipement)	{SUPPRIMER AIPRP} {SUPPRIMER AIPRP} Service : 5 jours ouvrables pour les commandes ordinaires
Transport	1 400	Services de soutien opérationnel	On estime que cela équivaut à moins d'un ETP, bien que sept EPT, plus le chef, participent à diverses tâches associées aux vêtements.	{SUPPRIMER AIPRP} {SUPPRIMER AIPRP}

Ministère	Nombre d'agents/inspecteurs	Fourniture de vêtements	Effort en ETP	Coût des pantalons de service/service
				Service : les clients ont indiqué que le service était bon.
MPO	600	CORCAN (production sur commande; il tente de suivre le modèle « juste-à-temps »)	Retards initiaux : longue courbe d'apprentissage.	{SUPPRIMER AIPRP} {SUPPRIMER AIPRP} Service : au début, les commandes prenaient des mois, mais cela s'améliore.

Services de documentation et de gestion des formulaires (coût net actuel : 860 482 \$)

À l'heure actuelle, les SSO gèrent les trois types de produits imprimés suivants :

- Les publications, y compris la conception, la mise en pages et les produits imprimés comme les affiches utilisées pendant les activités de liaison extérieure, dont la valeur est supérieure à 5 000 \$;
- Les formulaires, y compris tous les formulaires papier utilisés par TC;
- Les enveloppes et le papier à correspondance officielle de TC. Ces derniers sont imprimés en grande quantité, entreposés à l'entrepôt des SSO et distribués aux bureaux de TC.

Malgré le passage du Ministère à la mise à disposition des formulaires par voie électronique, certains formulaires doivent toujours encore être disponibles sur papier. L'Aviation civile doit répondre aux exigences des règlements de l'OACI ainsi qu'à son propre règlement, le *Règlement de l'aviation canadien*, qui exige l'utilisation continue de formulaires papier. La Direction générale de la Sécurité des véhicules automobiles doit également remplir des exigences relatives au maintien de stocks de certains formulaires papier, en particulier en ce qui concerne les autorisations d'importation. Les formulaires sont expédiés à environ 200 postes frontaliers de l'ASFC et courtiers en véhicules au Canada.

Jusqu'à l'introduction des changements réglementaires, dont la date précise est inconnue, ces formulaires papier, ainsi que leurs stocks respectifs, resteront nécessaires. Les SSO sont également responsables de la conception des formulaires, que ce soit sur papier ou au format électronique. Ce service devrait également être externalisé.

Le maintien de ce service centralisé au sein de TC semble être la manière la plus efficace de respecter la *Politique sur les communications et l'image de marque* du Conseil du Trésor, car cette dernière exige que 1) les communications soient rentables et génèrent des économies grâce à la normalisation, et 2) l'image de marque du gouvernement du Canada soit utilisée de manière uniforme, affichée de façon égale dans les deux langues officielles, ait préséance sur l'identité visuelle des ministères individuels et ne soit pas reléguée au second plan par d'autres logos.

Les SEC ont examiné la possibilité de transférer cette fonction au Groupe des communications; toutefois, il ne semble pas que cela produirait des gains d'efficacité, car cela muterait simplement le

personnel des SSO au Groupe des communications. Comme S et S est le BPR pour la majorité des formulaires, le maintien de cette fonction au sein de S et S lui permet de bénéficier de l'expertise de son personnel de supervision et de son personnel opérationnel, car ce dernier peut orienter la conception des formulaires en fonction de ce qui fonctionne sur le terrain et pour les clients de TC.

Environ 20 % des formulaires exigés par la réglementation en vigueur sont en version papier; une stratégie numérique permettrait d'économiser des coûts liés à la production, à la distribution et à l'entreposage. Les SEC se rendent compte que le règlement devrait être modifié et que cela prendra du temps; dans l'intervalle, le Ministère pourrait avoir recours à un système juste-à-temps pour réduire les coûts d'entreposage de la fonction.

De même, il est possible de réduire considérablement l'impression, la commande et l'entreposage de la correspondance ministérielle ainsi que des publications et du matériel promotionnel. Non seulement cela produirait des économies sur les coûts de production et de distribution, mais la surface d'encombrement associée au maintien d'un stock pour ces articles ne serait pas nécessaire.

Titres de compétences des inspecteurs (coût net actuel pour les SSO : 160 329 \$)

Les SEC ont étudié les deux options suivantes pour transférer cette fonction en bloc afin de maintenir un produit uniforme et de profiter des économies d'échelle associées au recours à un seul fournisseur :

- 1) Transférer la fonction à un groupe existant de TC, comme le groupe responsable du contrôle de la sûreté ou l'unité Stratégies et intégration des programmes multimodaux.

Selon cette option, l'équipement et le personnel existants devraient être transférés, soit au Groupe de filtrage de sécurité, soit à l'unité SIPM. Le Groupe de filtrage de sécurité offre des services et une expertise similaires dans le domaine de la délivrance de titres de compétences; toutefois, on a signalé qu'il est important que les titres de compétence des inspecteurs soient délivrés à temps et que les retards de traitement des demandes de filtrage de sécurité ordinaires peuvent poser des problèmes, à moins qu'un nombre adéquat d'ETP soit muté spécifiquement pour recueillir les renseignements biométriques et délivrer les titres de compétences.

La possibilité de synchroniser la collecte des renseignements biométriques et l'agrément des inspecteurs immédiatement après la fin de la formation a été soulevée à cours des entrevues. Après examen, on a découvert que les renseignements biométriques ne peuvent être recueillis qu'une fois les approbations traitées, ce qui prend généralement une à deux semaines après l'achèvement de la formation. De ce fait, les tournées mobiles resteraient nécessaires. Les seules économies de coûts potentielles de cette option seraient le coût de location des locaux, estimé à 22 010 \$ par année pour cette fonction. L'option suppose également qu'il est possible de se procurer des locaux libres dans un emplacement sécurisé afin d'installer la fonction ailleurs; toutefois, une telle disponibilité n'a pas pu être prouvée.

2) Transfert à titre de fonction autonome.

Selon cette option, l'équipement et le personnel existants seraient transférés à un emplacement sécurisé au sein d'une installation existante ou nouvelle de TC et fonctionneraient de manière indépendante. Le coût d'obtention de l'emplacement freinerait les économies prévues. Le coût de l'installation de l'équipement et des services de sécurité, y compris les caméras, la surveillance et le système de cartes, est estimé à 160 000 \$.

Ni l'une ni l'autre des options ne devrait générer des économies de coûts substantielles. Il convient de noter que l'option d'un mode différent de prestation des services par un tiers n'a pas été étudiée, étant donné la nature de sécurité de cette fonction et le fait que TC s'engage à fournir ce service gratuitement à la GRC. Un fournisseur privé existe probablement; cependant, le coût de la prestation serait probablement bien plus élevé, étant donné que le risque inhérent à la prestation d'un tel service se traduirait par une assurance coûteuse pour une entreprise privée.

Activités de délivrance des licences du personnel (coût net actuel pour les SSO : 85 952 \$)

La fonction de délivrance des licences du personnel des SSO est sollicitée pour la mise en œuvre du Système de délivrance de documents pour le personnel maritime, une initiative ministérielle pluriannuelle de plusieurs millions de dollars conçue pour intégrer la production de certificats spécialisés assurée par l'Aviation civile et SSM. SSM a conclu une ENS avec les SSO concernant la production d'environ 100 000 carnets de certificats de style passeport pour les brevets de capacité et les certificats d'aptitude, ainsi que d'un nombre inconnu de carnets par année pour les nouvelles gens de la mer sur une base continue. En outre, environ 25 000 autocollants spécialisés à apposer sur ces passeports devront être produits chaque année.

On estime qu'en tirant parti des biens de TC, la production coûtera au Ministère un ETP de plus. Toutefois, si SSM devait assurer cette fonction, on estime qu'il lui faudrait au moins deux ETP. Cela s'ajoute au temps et à l'effort que SSM devra consacrer à la découverte de l'importante superficie nécessaire pour accueillir l'équipement et entreposer les consommables nécessaires à l'impression des passeports, superficie qui n'est actuellement pas disponible au sein du groupe Normes du personnel maritime et pilotage (NPMP). Le coût de location estimatif pour cette fonction aux SSO s'élève à 6 480 \$.

L'impartition de la production de ces passeports se révélera très probablement plus coûteuse que son maintien dans les SSO. En ce qui concerne la production de ses CDA, l'Aviation civile avait initialement imparti le service à la **{SUPPRIMER AIPRP}**. Cette transition, amorcée en 2016 avant que l'on envisage de fermer les SSO, verra les **{SUPPRIMER AIPRP}**.

Un autre mode de prestation de cette fonction, qu'elle soit externalisée ou répercutée sur les modes individuels, n'offrirait aucune économie de coûts à TC, mais augmenterait plutôt les coûts. C'est particulièrement vrai dans le contexte de l'introduction prévue de nouveaux règlements concernant les véhicules aériens sans pilote (drones), qui nécessiteront la délivrance de licences aux utilisateurs. Les estimations initiales de l'Aviation civile indiquent qu'environ 30 000 licences seront requises pendant la première phase du règlement, mais pas nécessairement pendant la même année. La deuxième phase

s'accompagnera d'exigences de licence supplémentaires. Les chiffres concernant la deuxième phase ne sont pas encore connus.

Utilisation des SSO par mode et par région

Même s'il semble que l'Aviation civile et SSM ont recours aux SSO, l'attention des SEC a été attirée sur le fait que les SSO reçoivent un soutien moins important dans les régions et de la part des autres modes. La rationalisation des opérations des SSO donnerait lieu à un fonctionnement plus rentable. Il faudrait envisager les possibilités suivantes :

Formulaires et publications

Un examen plus détaillé des besoins à l'appui de la production, de l'impression et de l'entreposage de l'ensemble des formulaires, des publications et du matériel promotionnel est de mise. Il comprendrait une évaluation visant à déterminer quels types de documents parmi ceux qui précèdent pourraient bénéficier d'une solution numérique et quelles mesures devraient être mises en place pour ce faire. L'examen devrait aussi étudier si certains de ces documents pourraient être offerts en ligne par des fournisseurs comme Amazon.ca, ce qui permettrait un accès plus rapide et serait plus rentable.

Capacités de production vidéo et audio

La haute direction a donné son approbation au Groupe des communications concernant l'établissement d'un studio ayant des capacités de production vidéo et audio dans la tour C. En créant cette capacité, le Groupe des communications a utilisé l'équipement disponible aux SSO. Le reste, qui semble être obsolète, devrait être déclaré excédentaire et éliminé. Selon les documents des SSO, la production vidéo représente 136,4 m², soit 4,4 % des locaux à bureaux et à usage particulier des SSO à l'installation de Lancaster. L'une des salles précédemment affectées à cette fonction restera un local d'entreposage sécurisé, alors que les autres locaux seront reconvertis ou déclarés excédentaires.

Locaux d'entreposage des SSO

À l'heure actuelle, les SSO déclarent que les locaux d'entreposage sont utilisés à 82,8 %. Les SSO travaillent à une entente **{SUPPRIMER AIPRP}** concernant la location des 17,2 % restants selon le principe de recouvrement des coûts, ce qui générerait un revenu de 241 920 \$ en 2018-2019.

Cependant, le taux d'utilisation susmentionné est basé sur un modèle opérationnel désuet. La majorité de l'espace est utilisée pour entreposer des formulaires, des publications et du matériel promotionnel. Selon l'évaluation des SEC, l'espace n'est pas maximisé et n'est probablement pas nécessaire.

ANNEXE 2 : Dépenses des SSO par fonction de base (tableau)

	ACE moyens : de 2013-2014 à 2016-2017	m ²	Coût de location	\$ ETP par fonction	Total : ACE + loyer + ETP
Vêtements et équipements des inspecteurs	297 863 \$	325,4	56 549,73 \$	109 783 \$	464 196 \$
80D3 – VÊTEMENTS ET ÉQUIPEMENT DES INSPECTEURS DE TC	281 930 \$	58,9	10 143,52 \$	28 893 \$	320 966 \$
806U – EXPÉDITION ET MANUTENTION DES PUBLICATIONS SUR LE RECOUVREMENT DES COÛTS – ISTORE	-5 936,7875 (coûts recouvrés)	71,3	13 074 \$	12 786 \$	25 861 \$
80H4 – FRAIS POSTAUX, FRET ET SERVICES DE MESSAGERIE	5 744 \$	35,6	6 537 \$	4 567 \$	16 847 \$
80H6 – SERVICES DE DÉCHIQUETAGE ET D'ÉLIMINATION	1 848 \$	142,6	26 149 \$	18 266 \$	46 263 \$
	-39 266,745 (coûts recouvrés)	9,7	368,86 \$	35 334 \$	35 702,58 \$
80J1 – ENTENTES SUR LES NIVEAUX DE SERVICE (ENS)	8 342 \$	2,4	92,22 \$	4 417 \$	12 851,02 \$
82AM – EXIGENCES DE PSM – AUTRE	0 \$	2,4	92,22 \$	2 208 \$	2 300,57 \$
82B8 – SYSTÈME DE SUIVI DES TÂCHES (SST)	comptabilisé en double	2,4	92,22 \$	3 313 \$	3 404,75 \$
82B9 – GESTION DES INSTALLATIONS					
Gestion des services de documentation et des formulaires	259 857 \$	947,4	171 904,12 \$	428 721 \$	860 482,34 \$
80CK – SERVICE D'IMPRESSION SUR DEMANDE	0 \$	12,2	2 092 \$	34 673 \$	36 766 \$
80H5 – SERVICES DE DOCUMENTATION	386 \$	12,2	2 092 \$	39 626 \$	42 105 \$
82AB – SERVICE DE SOUTIEN À LA PRODUCTION	63 305 \$	12,2	2 092 \$	49 533 \$	114 930 \$
82AD – GESTION DES FORMULAIRES – AVIATION CIVILE	56 310 \$	12,2	2 092 \$	44 580 \$	102 982 \$
	-30 200,89 (coûts recouvrés)	12,2	2 092 \$	49 533 \$	51 625 \$
82AF – ORDRES DE TRAVAIL – AVIATION CIVILE	22 581 \$	12,2	2 092 \$	49 533 \$	74 207 \$
82AG – ORDRES DE TRAVAIL – AUTRE					
806T – PUBLICATIONS SUR LE RECOUVREMENT DES COÛTS – AVIATION CIVILE	-135 515,735 (coûts recouvrés)	142,6	26 149 \$	29 226 \$	55 375 \$
806U – EXPÉDITION ET MANUTENTION DES PUBLICATIONS SUR LE RECOUVREMENT DES COÛTS – ISTORE	-5 936,7875 (coûts recouvrés)	71,3	13 074 \$	12 786 \$	25 861 \$
80H2 – CARNET DE DOCUMENTS D'AVIATION	1 926 \$	47,5	8 716 \$	6 089 \$	16 731 \$
80H4 – FRAIS POSTAUX, FRET ET SERVICES DE MESSAGERIE	5 744 \$	35,6	6 537 \$	4 567 \$	16 847 \$
80H7 – CORRESPONDANCE D'AFFAIRES EN RETOUR (CAR)	1 736 \$	142,6	26 149 \$	14 613 \$	42 498 \$
80H8 – OPÉRATIONS ASCENT	4 170 \$	142,6	26 149 \$	14 613 \$	44 932 \$
82AH – CENTRE DE DISTRIBUTION – AVIATION CIVILE	9 505 \$	142,6	26 149 \$	36 532 \$	72 186 \$
82AK – PUBLICATIONS SUR LE RECOUVREMENT DES COÛTS	85 853 \$	142,6	26 149 \$	32 879 \$	144 881 \$
82AM – EXIGENCES DE PSM – AUTRE	8 342 \$	2,4	92,22 \$	4 417 \$	12 851,02 \$
82B8 – SYSTÈME DE SUIVI DES TÂCHES (SST)	0 \$	2,4	92,22 \$	2 208 \$	2 300,57 \$
82B9 – GESTION DES INSTALLATIONS	comptabilisé en double	2,4	92,22 \$	3 313 \$	3 404,75 \$
Titres de compétences des inspecteurs	56 087 \$	141,4	22 010 \$	82 232 \$	160 329,86 \$
80J6 – ÉMETTEUR AUTORISÉ DES TITRES DE COMPÉTENCES DES INSPECTEURS	40 076 \$	51,0	6 480 \$	61 639 \$	108 195,36 \$
80H2 – CARNET DE DOCUMENTS D'AVIATION	1 926 \$	47,5	8 716 \$	6 089 \$	16 730,79 \$
80H4 – FRAIS POSTAUX, FRET ET SERVICES DE MESSAGERIE	5 744 \$	35,6	6 537 \$	4 567 \$	16 847 \$
82AM – EXIGENCES DE PSM – AUTRE	8 342 \$	2,4	92,22 \$	4 417 \$	12 851,02 \$
82B8 – SYSTÈME DE SUIVI DES TÂCHES (SST)	0 \$	2,4	92,22 \$	2 208 \$	2 300,57 \$
82B9 – GESTION DES INSTALLATIONS	comptabilisé en double	2,4	92,22 \$	3 313 \$	3 404,75 \$
Activités de délivrance des licences du personnel	2 423 \$	141,4	6 480 \$	77 049 \$	85 952,64 \$
80CH – SERVICES D'IMPRESSION DE SÉCURITÉ	2 423 \$	51,0	6 480 \$	77 049 \$	85 952,64 \$
80H2 – CARNET DE DOCUMENTS D'AVIATION	1 926 \$	47,5	8 716 \$	6 089 \$	
80H4 – FRAIS POSTAUX, FRET ET SERVICES DE MESSAGERIE	5 744 \$	35,6	6 537 \$	4 567 \$	16 847 \$
82AM – EXIGENCES DE PSM – AUTRE	8 342 \$	2,4	92,22 \$	4 417 \$	12 851,02 \$
82B8 – SYSTÈME DE SUIVI DES TÂCHES (SST)	0 \$	2,4	92,22 \$	2 208 \$	2 300,57 \$
82B9 – GESTION DES INSTALLATIONS	comptabilisé en double	2,4	92,22 \$	3 313 \$	3 404,75 \$
Divers					
82AJ – ARTICLES PROMOTIONNELS ET PRIX	1 281 \$	142,6	26 149 \$	25 573 \$	53 002 \$
Total partiel	617 512 \$	1 698,2	283 093 \$	723 358 \$	1 623 963 \$

ANNEXE 3 : Bases de données

- **Système d'information sur les listes de distribution et d'adresses des clients (SILDAC)**
Le SILDAC a été créé pour faciliter la gestion des listes de distribution des clients et des destinataires de l'aviation civile (publications par rapport aux demandeurs). Le système permettait l'envoi de plusieurs produits aux mêmes adresses, économisant ainsi des frais postaux. Il aidait également à réduire la quantité de la correspondance en retour. Chaque fois qu'une correspondance était retournée en raison d'une erreur d'adresse ou de code postal ou en raison du décès du destinataire, les renseignements étaient modifiés dans la base de données. L'utilisation du système SILDAC est réservée au personnel des SSO. Cette fonction pourrait être assurée par n'importe quel groupe. Si le système était mis hors service, l'effort manuel nécessaire pour tenir à jour les listes de distribution pour les pilotes, les ingénieurs et les propriétaires augmenteraient.
- **Base de données des inspecteurs de Transports Canada (BDITC)**
Ce système a été mis en place pour permettre aux inspecteurs de soumettre des formulaires de demande de titres de compétences et de délivrance de laissez-passer et de cartes d'identité. Il offre également des fonctions qui permettent de gérer l'approbation, la distribution et la mise hors service des articles de sécurité par les flux de travail définis. À l'heure actuelle, le système sert divers modes : aviation civile, sûreté maritime, sécurité maritime, transport ferroviaire, sécurité ferroviaire, transport de marchandises dangereuses et sûreté et les préparatifs d'urgence. La BDITC est principalement utilisée par les inspecteurs de TC, les agents de délivrance des régions et de l'administration centrale et les SSO.
- **Gestion de la base de données des autres licences et titres de compétences – licences de TEA et cartes d'identité des policiers militaires de bord de la GRC**
Le système AMES a été développé à l'intention des groupes Aviation et Maintenance et la construction des aéronefs. Les renseignements sur la délivrance des licences sont mis à jour directement sur le site Web de TC et stockés dans une base de données centrale située à Ottawa. Ce système produit également les cartes de licence en plastique des TEA et peut être transféré au groupe qui produira/imprimera le CDA et les documents des gens de mer.
- **Inscription des numéros ISBN, ISSN et de catalogue du gouvernement**
Le Numéro international normalisé du livre (ISBN) et le Numéro international normalisé des publications en série (ISSN) sont des numéros de série utilisés pour donner un identifiant unique à une publication. Ces deux numéros, ainsi que le numéro de catalogue du gouvernement, devraient dans l'idéal rester centralisés dans le Groupe des communications de TC.
- **Attribution des numéros TP, PSM et TC.**
Le système de numérotation de Publication de Transport (TP) est une méthode d'identification, de catalogage et de récupération des renseignements figurant dans les publications de Transports Canada, qui permet à assurer leur accessibilité pour les employés de TC et les autres personnes qui travaillent dans les domaines liés aux transports.

ANNEXE 4 : Empreinte des SSO (tableau)

Entrepôt (SSO)	Surface d'encombrement	Pourcentage des locaux de	Dépenses annuelles de TC
Formulaires papier	21,7	0,7 %	3 737
Publications sur papier	25,6	0,8 %	4 409
Enveloppes	25,6	0,8 %	4 409
Titres de DVD	19,3	0,6 %	3 324
Vêtements/EPI	58,9	1,9 %	10 144
Mat. promotionnel	16,1	0,5 %	2 773
Expositions/kiosques	3,9	0,1 %	672
Pièces d'aéronefs	13,0	0,4 %	2 239
Consommables pour la délivrance des licences du personnel (inspecteurs, CDA, SSM, CCEP, gardiens de quai, TEA, mesures d'application concernant les ponts, etc.)	1,4	0,1 %	241
Équipement de manutention des matériaux de SSO, expédition/réception, stocks et fonctions d'emballage	297,0	9,6 %	56 933
Autres/divers	42,1	1,4 %	7 250
Rayon vide	47,9	1,5 %	8 249
Locaux transitoires	91,9	3,1 %	15 827
Couloirs, zones de sortie et services du bâtiment	894,4	28,9 %	164 224
A. TOTAL PARTIEL	1 558,8	50,4 %	284 429
Total nécessaire à l'avenir	74,3	2,4 %	12 796
Espace inutile (si les opérations d'entreposage sont suspendues)	1 484,5	48,0 %	271 633

Postes de travail/salles (SSO)	Surface d'encombrement	Pourcentage	Dépenses
Gestion et soutien (1 x bureau 2 x PT)*	24,0	0,8 %	0
Éditique et gestion des formulaires (2 x PT)*	14,8	0,5 %	1 475
Zones de service spéciales (1 PS et 3 x salles)	47,2	1,5 %	4 706
Services d'inventaire, de commande et de distribution (5 x PT et 2 x	215,4	7 %	10 408
Délivrance des licences du personnel (2 x PT et 3 x salles)*	67,6	2,2 %	6 380
Titres de compétences des inspecteurs (2 x PT dans la salle)*	33,0	1,0 %	6 580
Zones communes au personnel des SSO et de la DGSTI (4 x PT et 4 x	180,9	5,8 %	0
Production vidéo (1 x PT et 4 x salles)	136,4	4,4 %	26 151
Couloirs, zones de sortie et services du bâtiment*	281,1	9,1 %	11 406
B. TOTAL PARTIEL	1 000,4	32,2 %	67 106
Empreinte des SSO (clients débités et non débités)	2 559,2	82,6 %	351 535
Locaux inutiles occupés par des clients débités (si l'entrepôt est	399,0	12,9 %	41 265
Total des économies (c.-à-d. superficie inutile)	1 883,5	60,9 %	312 898

Les chiffres viennent du document SGDDI n° 13313188 (SSO) et de la

* Postes de travail/salles (en gris) : clients non débités

Nous avons supposé que les locaux orange devront être remplacés une fois l'installation fermée. Le reste est soit inutile, soit occupé par des clients non débités (en gris)